



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

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

: Gestion des Ressources humaines

Thème

***Evaluation des effets de la formation sur le
développement des salaires***

Cas: BDL Chlef N°838

Présenté par :

Berkane Ferial

Encadré par :

Si Mansour Farida

Promotion 2022

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant de m'avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

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

Je tiens à remercier vivement ma dévouée promotrice **Mme Si Mansour** pour son encadrement et sa Contribution à travers sa disponibilité, et son effort fourni.

Je remercie également l'ensemble des enseignants qui m'ont aidé durant ma formation. A tous mes amis du département Sciences de gestion pour leur soutien

Je tiens à présenter aussi mes remerciements à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Ainsi au président de jury et les membres de jury ayant accepté de le juger.

A la promotion de master 2 GRH.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à toutes les personnes qui me sont chères :

A ceux qui m'ont soutenu nuits et jours, et durant tout mon parcours.

A vous mes très chers parents, ma belle-famille et surtout mon cher mari je vous dit merci.

A toutes personnes chères à mon cœur A toutes personnes qui m'aiment

A toutes personnes que j'aime

A tous ceux qui cherchent le savoir A la promotion LMD 2022.

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre I : Généralité sur la formation.....	6
Introduction.....	6
Section 1 : Contexte théorique de la formation.....	6
Section 2 : Le plan de la formation.....	14
Section 3 : Les spécificités de la formation en Algérie.....	20
Conclusion.....	25
Chapitre II : La politique et l'évaluation des actions de formation.....	27
Introduction.....	27
Section 1 : La politique de formation.....	27
Section 2 : Les modèles et les outils de l'évaluation de la formation.....	29
Section 3 : La méthodologie de l'évaluation de la formation.....	39
Conclusion.....	47
Chapitre III : L'évaluation de la formation au sein de la BDL Chlef et l'analyse des résultats.....	49
Introduction.....	49
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	50
Section 2 : Le déroulement de la formation au sein de la BDL Chlef.....	55
Section 3 : L'évaluation des actions de la formation au sein de la BDL.....	60
Conclusion.....	73
Conclusion Générale.....	75

Liste des abréviations.

ANGEM : Agence Nationale de gestion du Microcrédits en Algérie.

ANSEJ : L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.

BADR : Banque de l'Agriculture et Développement Rural.

BEA : Banque Extérieur d'Algérie.

BDL : Banque de Développement Local.

BNA : Banque National d'Algérie

CNAC : Caisse National d'Assurance Chômage

CNEP : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance.

CPA : Comptable Professionnel Agréé.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

PME : Petites et Moyennes Entreprises.

PMI : Petites et Moyennes Industries.

PDG : Président Directeur Général.

SI : System Informatique.

Liste des Figures

Figure 01 : Les types des besoins	15
Figure 02 : Les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation...19	
Figure 03 : L'organigramme de l'agence BDL N°838	56

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Modèle de fiche d'analyse des besoins	18
Tableau N°2 : Les critiques du modèle de Kirk Patric.....	35
Tableau N°3 : Le modèle CIPP d'après D.L Stufflebeam et Al	38
Tableau N°4 : La mise en place d'un dispositif d'évaluation de formation	44
Tableau N°5 : La catégorie socioprofessionnelle	75
Tableau N°6 : Les bénéficiers d'une formation.....	75
Tableau N°7 : Formation interne ou externe	76
Tableau N°8 : La formation souhaitée	76
Tableau N°9 : Le moment d'évaluation	77
Tableau N°10 : Méthode d'évaluation	78
Tableau N°11 : Détection de besoin de formation.....	78
Tableau N°12 : Les objectifs de formation.....	79
Tableau N°13 : La durée de formation.....	80

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Globalisation économique, évolutions technologiques, croissance de la production, apparition de nouvelles techniques ...Autant de bouleversements du paysage économique qui font désormais de la formation du personnel, une fonction clé de la gestion des entreprises et qui répondent à un environnement devenu beaucoup plus mutant et concurrentiel.

Dans cet environnement changeant et de plus en plus concurrentiel, l'investissement dans le facteur humain est devenu plus que jamais une priorité pour la direction, l'amélioration de la compétence de son personnel que ce soit dans leur savoir, savoir-faire ou savoir-être est primordial pour le développement et la survie de ses entreprises. Une personne formée est plus apte à accomplir des tâches, les perfectionner ou maintenir leur bon fonctionnement qu'une personne qui ne l'est pas.

L'investissement dans la formation des employés est l'un des moyens qui permettent d'acquérir les compétences nécessaires pour occuper un poste à responsabilité, c'est grâce à la formation qu'on peut rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance de l'entreprise. Investir dans la formation peut produire de multiples avantages, tels que l'amélioration de la performance organisationnelle, l'amélioration du sentiment d'accomplissement chez les personnes formées, l'amélioration de la Qualité des services et de produits et ainsi satisfaire le plus de clients et être plus rentable sur le Plan financier.

La formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant donc, l'amélioration de la performance, des Comportements et des compétences dans le sens tracé par la direction de l'entreprise.

Le développement des compétences n'est possible qu'avec des opérations d'évaluation et de formation permanentes et professionnelles, une démarche pragmatique permettant au personnel d'évaluer et de s'adapter aux structures qu'impose toute nouvelle technologie et une gestion moderne.

De nos jours, la formation est l'une des techniques de la gestion des ressources humaines qui permettent la régulation de la main-d'œuvre qualifiée.

La formation devient alors, de plus en plus, un passage incontournable, car elle est Indispensable aux salariés pour remplir les missions et tâches liées à leur poste de travail.

La formation a pour objectif de répondre à la fois aux attentes de l'organisation, mais

également aux besoins de ses salariés tout en tenant compte de l'évolution de leurs métiers et de leurs carrières. La formation est devenue une dimension essentielle des mutations, en cours dans tous les pays industriels. Qu'il s'agisse d'accroître la compétitivité des entreprises ou d'accompagner les restructurations industrielles.

Autour de ce sujet, nous pouvons poser donc de nombreuses questions, relatives notamment au contexte théorique de la formation, ainsi qu'au développement des connaissances et des compétences. Néanmoins ; la question principale de notre recherche qui découle de cette problématique est la suivante : **comment se fait l'évaluation et le suivi de la formation au sein d'une organisation et plus particulièrement au niveau de l'institution financière BDL de Chlef ?**

De cette question de recherche, découlent les questions secondaires qui détermineront les grandes étapes à suivre dans notre étude et ces questions peuvent être énoncées comme suit :

- En quoi consiste la formation? Et quels sont ses objectifs ?
- Quelles sont les étapes et les outils d'évaluation de la formation ?
 - Comment l'agence BDL procède-t-elle à la formation de ses employés ? comment s'effectue l'évaluation des résultats de la formation à son niveau?

Cette recherche porte sur la réalité des pratiques de formation au niveau des organisations.

Nous nous sommes particulièrement intéressés aux pratiques de cette dernière dans le cas d'un organisme financier qui n'est autre que la BDL de Chlef. On a choisis l'agence 838 car c'est une valeur sûre notamment parce qu'elle est la direction régionale et aussi a la qualité du travail et le sérieux des employés. Les raisons de ce choix sont doubles nous désirons approfondir nos connaissances mais aussi acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire.

Pour répondre à nos questions de recherche, notre travail consiste à vérifier les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : les dirigeants de l'agence BDL – Chlef accordent une grande importance quant à la pratique de la formation.

Hypothèse 02 : les responsables de l'agence BDL – Chlef perçoivent les actions de formation comme un levier stratégique de développement des ressources humaines.

Dans cet ordre d'idées, l'objet de notre travail est d'étudier la réalité de la formation et son évaluation au sein de l'agence BDL 838 de Chlef. Dans ce sens, et pour atteindre l'objectif tracé, nous allons nous appuyer en premier lieu sur une recherche bibliographique

l'exploitation des différents documents se trouvant au sien de l'agence et ensuite nous allons exploiter les informations récoltées sur le terrain comme des entretiens avec le personnel du service gestion des ressources humaines.

Afin de réaliser notre recherche, nous avons opté pour un plan de travail composé de trois chapitres :

Le premier chapitre, porte sur les aspects théoriques de la formation .Nous l'avons partagé en trois sections .La première porte sur les concepts et définition de la formation.

La seconde est consacrée au plan de formation .Enfin, la troisième et la dernière section porte sur les évolutions historiques et sur les aspects juridiques de la formation en Algérie .L'objectif de cette dernière section est de mettre l'accent sur les spécificités des pratiques de la formation en Algérie.

Le deuxième chapitre est intitulé : « démarche de l'évaluation des actions de formation », il est organisé en trois sections .La première est consacrée au besoins de la formation dans l'entreprise et ses principes .Dans la deuxième section ,nous avons abordé les modèles et les outils de l'évaluation de la formation .La troisième section porte sur la méthodologie de l'évaluation de la formation .

Quant au troisième chapitre, celui-ci représente la partie empirique de notre travail.

Il est aussi divisé en trois sections, la première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil à savoir l'agence BDL Chlef, dans la deuxième section nous essayons de donner un aperçu sur le déroulement de la formation au sein de l'agence BDL, la dernière section est consacrée à la démarche de l'évaluation de la formation au sein de l'agence BDL Chlef.

Chapitre I :

Généralités sur la formation.

Introduction

La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est parce que l'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié.

Cependant, la formation est un investissement au sein de l'entreprise. Elle permet d'accroître les compétences et la productivité tout en augmentant la qualité des produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Cette dernière est une activité de la GRH qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés.

De ce fait, ce premier chapitre a pour objectif de présenter dans la première section un cadre général sur la formation compte tenu de ses objectifs, ses enjeux, sa typologie et ses techniques. Dans la deuxième section, il est intéressant d'identifier les évolutions historiques et les aspects juridiques de la formation professionnelle en Algérie. Dans la dernière section est consacrée à la présentation de la politique de formation, à savoir l'identification de ses facteurs, des étapes d'élaboration et la détection des acteurs intervenants.

Section 1 : Contexte théorique de la formation :

Par souci de réussite, l'entreprise accorde de plus en plus de l'importance au capital humain. La formation s'avère être le moyen le plus approprié en considérant son apport aux projets de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain.

1.1 Définition de la formation :

La formation est définie comme « l'ensemble d'actions de moyens, des méthodes et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leur attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation, et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles et futures »¹.

La formation est très importante pour une entreprise puisqu'elle assure l'employabilité de son personnel. « un facteur de compétitivité économique et répond aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et

¹ Peretti J-M, « Ressources humaines et gestion des personnes ». Ed. Vuibert. Paris. 2ème éd. 1998, P99

l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises ». Guillot-Soulez¹ (2014)

Selon le dictionnaire sociologie² :

« La notion de formation est polysémique, renvoie à l'ensemble des connaissances générales, technique aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et plus.

Généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation ».

Selon HOSDEY³ :

« Ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi ».

Au départ la seule forme de formation connue était l'éducation, comme le définit **Emile Durkheim**⁴ « l'éducation est l'action exercée par les générations adultes sur celles qui ne sont pas encore mures pour la vie sociale. Elle a pour objet de susciter chez l'enfant un certain nombre d'états physiques, intellectuels et moraux que lui réclament et la société politique dans son ensemble et le milieu social auquel il est particulièrement destiné ».

Marie Josée Tessier⁵ de sa part définit La formation : « comme un ensemble d'activités d'apprentissages planifié. Elle vise l'acquisition des savoirs propres à faciliter l'adaptation de l'individu et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de

l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné »

Selon Meignant⁶, la formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à

améliorer la performance économique de l'entreprise »

¹ Sylvie Gagnon, « Guide de gestion des ressources humaines », 2000. P86.

² FERREOL Guilles et autres, **Dictionnaire de la sociologie**, 3ème édition, Armand Colin, Paris, 2004, p81

³ Alain HOSDEY et ROGISTER Jacques, **Formation en entreprise, les clés de la réussite**, édition PRO, Bruxelles, 2009, p12.

⁴ Emile DURKHIEM. « **Éducation et Sociologie** ». PUE paris. 1999. P13.

⁵ Marie Josse TESSIER. « **GRH destinée aux entreprises de technologies de l'information** » édition Carole Pageau. 2003. P90

⁶ MEIGNANT « **à manager la formation** », éd d'organisation, paris 1991. P101

Définition opérationnel :

D'après ces définitions on peut dire que la formation est un processus important pour améliorer les compétences et répondre aux exigences et permet de s'adapter à l'évaluation de toutes natures. Autrement-dit elle représente un investissement important adapté par différentes entreprises afin de développer le facteur humain qui la compose.

Nous pouvons donc dire que chaque auteur aborde ce concept de formation

d'un angle différent, elle peut être perçue comme un ensemble de procédés planifiés qui favorise l'amélioration et le développement des compétences, des acquis et des connaissances des salariés leur permettant ainsi une meilleure tenue de leurs emplois en répondant aux nouvelles exigences de leurs postes de travail et également aux diverses évolutions de l'environnement.

Ainsi, la formation peut être considérée comme un investissement qui permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.

1.2 Les objectifs de la formation :

Les objectifs escomptés de la formation peuvent être synthétisés aussi bien du point de vue de l'organisation que celui de l'individu.

1.2.1 Du point de vue de l'organisation :

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

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité ».

- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager.
- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation

1.2.2 Du point de vue des individus :

Sont pour eux la mise en œuvre de moyens susceptible de les aider à acquérir des capacités et des connaissances, elle leur apporte une contribution à l'efficacité de leur activité professionnelle pour :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier.
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et du management.
- Se Permettre de se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec des personnes nouvelles dans les espaces extérieurs au vécu professionnel.

1.3 Les enjeux et les typologies de la formation :

1.3.1 Les enjeux :

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance, vu son importance elle représente plusieurs enjeux qui sont établis comme suis :

- Elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et l'aptitude à la communication des travailleurs.
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information.
- Elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changements dans les modes de production. C'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement. Elle constitue donc un investissement au carrefour des

performances.

La formation¹ a alors été planifiée en fonction des attentes et des besoins de l'entreprise, d'une part, et des besoins du marché, d'autre part. Financée par l'entreprise ou par le biais d'organismes de fonds de formation, elle sert aujourd'hui à permettre aux travailleurs d'améliorer leurs connaissances, compétences et comportements.

Le recensement des besoins individuels est aujourd'hui une obligation légale, si bien que la formation est prise en compte dans les budgets et qu'un plan précis de formation est établi.

En donnant du sens à la politique de formation, l'entreprise a réellement un moyen pour devancer les risques de pertes de compétences ou de manques vis-à-vis de la concurrence.

La mise en place d'un processus de formation permet aussi bien l'écoute du personnel que la mesure des acquis de la formation ainsi que la maîtrise de toutes les étapes pédagogiques et organisationnelles.

Si le transfert des compétences individuelles et collectives est au cœur des préoccupations et des projets d'entreprises, la formation professionnelle s'est émancipée en offrant des possibilités d'apprentissage loin des carcans scolaires. Il existe aujourd'hui des actions de formation qui permettent des retombées pour l'entreprise, le personnel quasi immédiates et des formations sur mesure plus performantes. L'analyse des besoins, la détermination des objectifs visés par la formation, les programmes sur mesure, l'organisation et le suivi des

actions, et enfin l'évaluation du formateur, de l'organisation et des acquis permettent une prise en considération de chaque étape. Les outils et les méthodes pour mesurer la performance à chaque étape sont déployés avec le même sérieux que pour le processus central de l'entreprise tel que la production, par exemple.

A l'heure actuelle, les entreprises préfèrent assurer le coût d'une formation plutôt que de devoir supporter le poids d'éventuelles erreurs de la part de leur personnel, qui peuvent être dramatiques au niveau humain (sécurité) ou encore au niveau du coût.

Une formation préalable à l'intégration dans la production ne remplacera jamais

l'acquisition de connaissances générales ou les fruits de l'expérience ; de même, elle n'éliminera pas les erreurs. Il faudrait qu'elle soit la plus efficace possible.

Les questions que doivent se poser les responsables de formation sont :

- Quand convient-il de déclencher des actions de formation ?
- Quelles catégories de personnes doivent être concernées ?
- Quelles méthodes et quels rythmes de formation convient-il d'adapter ?

La gestion d'une formation se fait sur le long terme, avec des étapes de préparation et

¹ Henri GOHOR, **La formation en entreprise**, édition CAMPC, Paris, 2005, p05

d'évaluation tout aussi importantes que le stage lui-même.

1.3.2 Les typologies:

Il existe plusieurs manières de catégoriser les formations¹. Une pléthore d'auteurs ont présenté une classification dont nous citerons les plus importantes d'entre elles.

1.3.2.1 Typologie de formations selon Citeau :

Selon Citeau² (2006) 6, propose deux types de formation qui sont résumés comme suit :

-La formation professionnelle spécialisée : elle est destinée à qualifier et donner à

l'individu de nouvelles connaissances et compétences pour occuper un poste de travail, elle touche le plus souvent les nouveaux recrues.

-La formation en alternance : est une formation ouverte aux jeunes de 15 à 25 ans qui souhaite connaître une insertion professionnelle rapide et efficace. Elle s'adresse aussi aux jeunes demandeurs d'emplois qui souhaiteraient apprendre un métier.

1.3.2.2 Typologie de formations selon Le Boterf :

Le Boterf³ (1999) distingue quatre types de formation qui sont :

-Formation perfectionnement professionnelle :

Elle permet de d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

-Formation de promotion :

Il s'agit des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion et pour occuper le poste plus supérieur.

-Les formations de recyclage :

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

-Les formations de prévention :

Elles consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

1.3.2.3 Typologie de formations selon Anick Cohen :

Selon Anick Cohen recense trois catégories d'action de formation qui sont¹:

¹ Parmentier. C., « L'ingénierie de la formation : outils et méthodes ». Éditions d'organisation EYROLLES. Paris. 2008. P 173-181

² Citeau J-P, « gestion des ressources humaines ». Ed. Dalloz. 4ème éd, Paris 2006. P 120

³ Le Boterf G, « L'ingénierie et évaluation de la formation ». Edition d'organisation. Paris 1999. P 178.

-Les actions d'adaptation au poste de travail :

Sont les actions qui ont pour objectif d'apporter au salarié des compétences qui sont directement utilisables dans le cadre des fonctions qu'il occupe. Ces actions se déroulent nécessairement sur le temps de travail et la rémunération est maintenue.

-Les actions d'évolution des emplois ou de maintien dans l'emploi de salarié :

Elles correspondent à une évolution prévue des fonctions des salariés soit par modification du contenu du poste soit par la nécessité d'acquiescence d'une nouvelle compétence pour maintenir le niveau de qualification des salariés.

Ces actions se déroulent en principe sur le temps de travail avec maintien de la rémunération, un dépassement de la durée du travail peut avoir lieu dans la limite de cinquante heures par salarié et par an, sous réserve d'un accord d'entreprise ou de l'accord écrit du salarié.

-Les actions participant au développement des compétences :

Elles sont des actions pour but d'acquiescence des nouvelles compétences pour exercer les diverses pratiques liées à la tâche réalisée par l'individu. Elles se déroulent également hors temps de travail sous réserve d'un accord écrit du salarié et dans la limite de 80 heures par an et par salarié. Ces heures sont rémunérées en allocation de formation.

1.4 Les méthodes et les besoins de la formation dans l'entreprise :**1.4.1 Les méthodes :**

Il existe une diversité de techniques susceptibles d'être utilisées lors de la formation on peut les citer comme suit :

-Formation de poste :

Transfert planifié du participant d'un poste à l'autre dans diverses unités administratives de l'organisation. Son objectif est de faire acquiescence diverses habiletés dans différents postes de l'organisation.

- Coaching :

C'est un accompagnement d'une personne dirigeante à partir de ses besoins professionnels, pour le développement de son potentiel et de son savoir-faire. Son objectif est de rendre plus performant un savoir-faire de manager.

¹ 8Cohen A, « Toute fonction ressource humaine ». Edition Dunod. 1ère édition. Paris. 2005. P251.

-Apprentissage sur le tas :

C'est une formation sur mesure dispensée en cours d'emploi sur une nouvelle machine, le fonctionnement d'un produit etc son objectif est d'améliorer la connaissance d'un salarié de l'environnement technique de travail.

- Monitoring :

C'est un accompagnement d'une personne dirigeante en s'attachant à ses compétences potentielles. son objectif rendre plus performant un savoir-être de manager.

-Stage :

Travail en entreprise d'une personne rattachée à un organisme de formation. Son objectif est de permettre d'acquérir une première expérience professionnelle.

- Autoformation

C'est un concept qui regroupe une multitude d'activités d'apprentissage (Internet, intranet, outils multimédias) et forme des salariés à distance. Elle rend le travailleur autonome par rapport à sa formation.

1.4.2 Les besoins de la formation dans l'entreprise

Le besoin de formation est différent des autres besoins fondamentaux, comme les besoins physiologiques ou encore les besoins psychologiques, la formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à un problème rencontré dans le travail.

Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des objectifs à atteindre, avec l'aide de la formation, ou encore, le recueil des problèmes à résoudre par la formation.

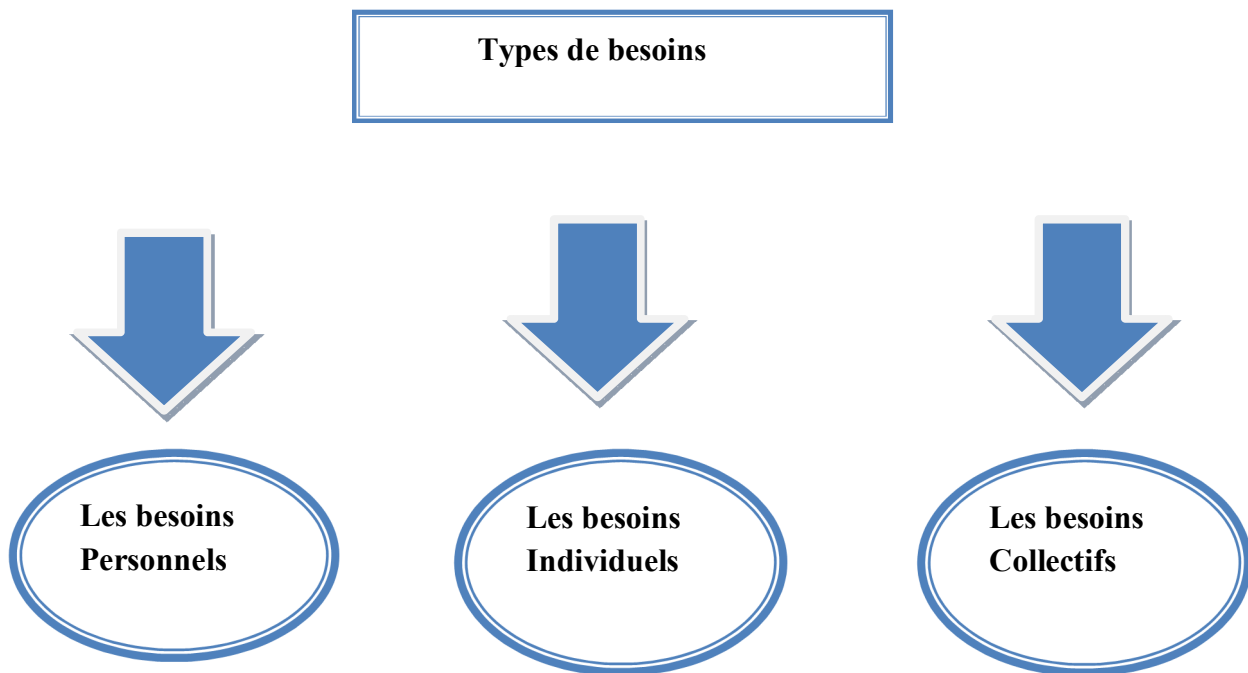
Le besoin de formation à souvent pour objectif de faire un changement dans l'environnement du collaborateur doit lui-même modifier sa pratique professionnelle.

Face à une demande de formation d'un collaborateur exprimé par un manager, le responsable de la formation doit faire une analyse pour détecter les besoins réels, qui veulent vérifier si ce besoin provient d'un problème du niveau de compétence du collaborateur et non pas d'un problème lié à l'organisation, à l'environnement de travail ou à un manque de la motivation du collaborateur.

Donc il est bien défini le besoin de formation, ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir, bien monter le plan d'action qui vise les changements souhaités.

Pour bien communiquer en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins.

Figure 01 : Les types des besoins.



Source : Réaliser par nous-mêmes

-Les besoins personnels

Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désir atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qu'il occupe et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoins personnels de formation.

-Les besoins individuel

Ils sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation, ou lors des entretiens professionnels.

-Les besoins collectifs

Ils sont identifiés par le responsable de formation auprès de cadres dirigeants, et des managers opérationnels lors d'entretiens de recueil de besoins.

Dans cette section on a parlés sur la formation en générale, ensuite on va aborder en deuxième lieu le plan de formation qui est dans la section suivante :

Section 2: Le plan de formation :

La définition et la gestion de la formation s'articule autour du plan de formation de l'entreprise. Ce dernier est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise.

Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné,

propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise

2.1 Définition du plan de formation :

En se basant sur nos diverses lectures, nous avons conclu qu'il y a existence d'une multitude de définition du plan de formation. Nous allons présenter celles que nous avons jugé les plus pertinentes.

Selon Jean-Pierre CITEAU¹ « Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant :

- Les objectifs généraux ou stratégiques (améliorer la compétitivité par la qualité, assurer un changement technologique important, dynamiser la force de vente...)

et les objectifs spécifiques (informatisation de la gestion des stocks, développement des outils bureautiques...);

- Les catégories, les effectifs, les métiers concernés ;

- Les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier ;

- Le budget et les affectations budgétaires ; Les modalités d'évaluation »³⁵.

« Le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économique, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec : le style de management, la nature de l'entreprise, les politiques du personnel et les modes d'organisation du travail ». **J. SOYER**²

Cependant, **MEIGNANT**³, il le défini comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ».

2.2 Les étapes du plan de formation :

Le plan de formation s'inscrit dans une culture et dans une dynamique. Son élaboration et sa réalisation seront minutieuses et assurées, lorsque la structure le permettra, par un responsable de formation et/ou le directeur des ressources humaines. On peut en distinguer trois grandes étapes : l'identification des besoins, la définition du plan et son exécution.

¹ Jean-Pierre CITEAU, Gestion des ressources humaines, 4ème édition, édition Armand Colin, Paris 2002, P 117

² SOYER.J, «fonction formation», P162

³ MEIGNANT. «À manager la formation», éd D'organisation, Paris 1991, P 101.

2.2.1 L'identification et l'analyse des besoins :

Les besoins apparaissent à trois niveaux au niveau institutionnel il s'agit de l'analyse des besoins indispensables au fonctionnement et au développement de management administratif de l'entreprise et de sa ressource humaine. Le recensement des besoins en termes de formation pour ce niveau dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences nécessaires et celles acquises.

Tableau N°01 : Modèle de fiche d'analyse des besoins

DÉNONCÉ DES PROBLÈM ES À RÉSoudre	OBJECTIFS À ATTEINDRE	MÉTHODES D'APPRENTIS SAGE APPROPRIÉE S	NOMBRE DE PERSONNES CONCERNÉES	FONCTIONS DES PERSONNES CONCERNÉES	DATES PRÉVISIONNELLES DE FORMATION

2.2.2 Elaboration de plan de formation :

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

2.2.3 Exécution du plan de la formation :

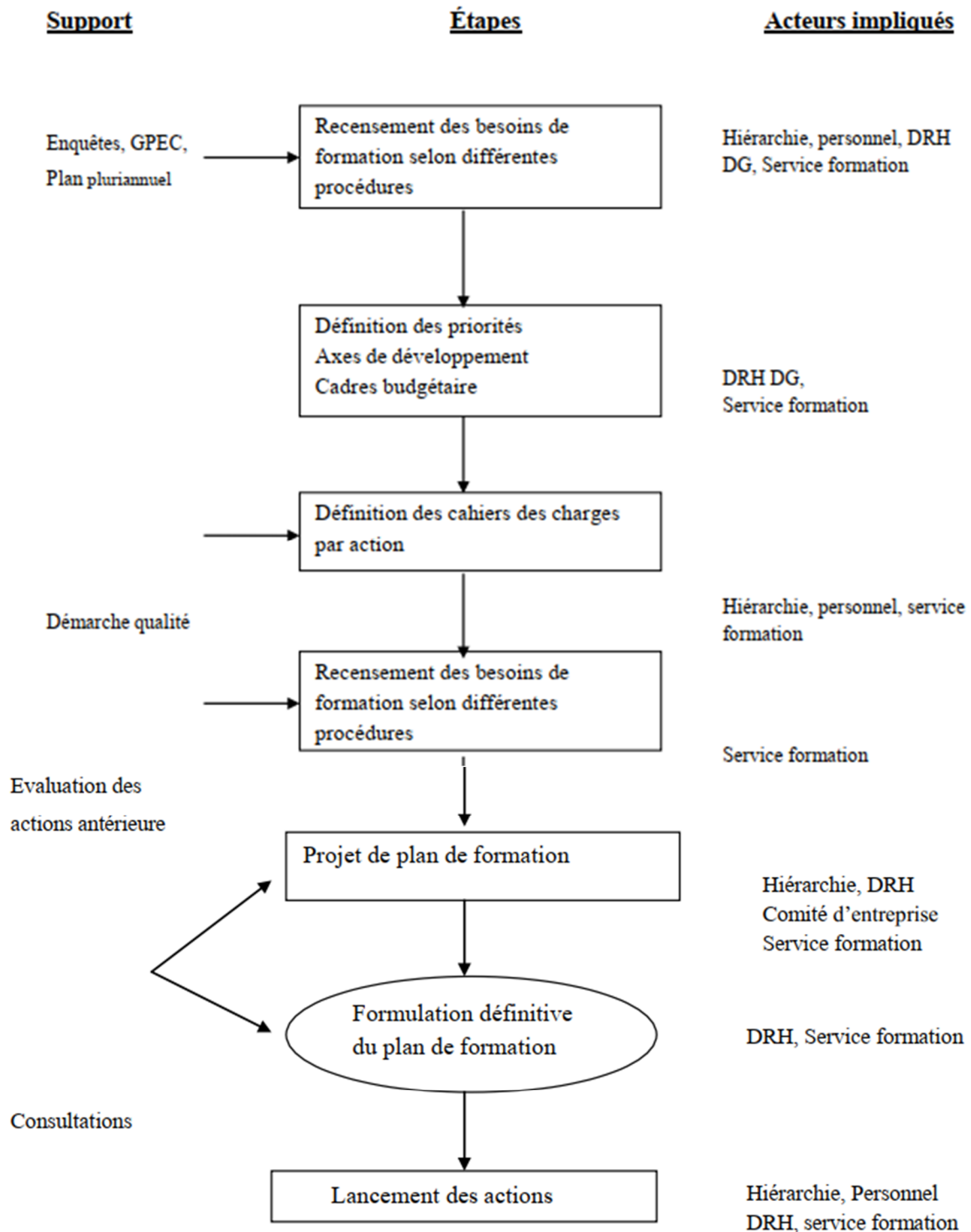
Il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer la réalisation de la formation. Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation avant la réalisation. C'est l'étape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

2.2.4 Evaluation et suivi de plan de la formation :

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

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

Figure 02 : Les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation



Source : Citeau.J.P, «Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques», 4ème édition, éd Armand Colin. 2002. P118.

2.3 Les acteurs de la formation :

Avant la mise en œuvre d'une action de formation, une liste d'acteurs intervient dans ces actions

2.3.1 Le maître d'ouvrage de formation :

C'est la personne morale qui passe une commande d'une action de formation, son rôle principal est de suivre un ensemble d'étape :

- Il élabore le cahier des charges dans lequel il doit définir l'objectif recherché par l'entreprise.
- Il définit les critères de sélection des stagiaires.
- Il définit toutes les procédures liées à l'action de formation.

2.3.2 Le maître d'œuvre de formation

Il s'agit d'une personne morale qui réalise l'action de formation commandée par le maître d'ouvrage :

- Il élabore les modalités d'évaluation, il se base sur la demande du maître d'ouvrage.
- Il contrôle et suit la réalisation des actions de formation.
- Il établit une évaluation de satisfaction des actions de formation.
- Il bâtit les objectifs pédagogiques à partir des finalités et objectifs de formation du cahier des charges du maître d'ouvrage.

2.3.3. Directeur de service :

Il pilote la politique de son service en matière de formation, il se trouve sous la responsabilité d'améliorer les compétences, et les connaissances des salariés.

2.3.4. Responsable hiérarchique :

Son rôle principal est d'analyser les écarts entre les compétences requis et acquis de ses collaborateurs.

L'intervenant : désigne tous les individus impliqués dans l'action de formation :

2.3.5. Le formateur :

C'est une personne très qualifiée qui doit transmettre ses connaissances à un groupe ou un individu pour atteindre des objectifs pédagogiques.

2.3.6. L'animateur :

Il prépare, contrôle et conduit le travail d'un groupe.

2.3.7. Le stagiaire :

Il s'agit d'un salarié qui ne détient pas des connaissances nécessaires pour exercer un travail donné, il s'intègre dans un processus d'acquisition des connaissances pour maîtriser ses tâches.

2.3.8. La direction générale :

La formation constitue une préoccupation mineure pour les dirigeants de l'entreprise, car ces derniers ne s'intéressent à cette formation que pour : répondre aux obligations imposées par la loi, maintenir en équilibre les relations sociales en soutenant le plan de formation aux représentants du personnel, engager des actions de formation en faveur des cadres de l'entreprise afin de pouvoir garantir leur soutien et solidarité, améliorer l'image externe de l'entreprise en faisant savoir qu'elle s'intéresse et investit dans la formation et d'adapter les compétences des collaborateurs de l'entreprise avec celles requises par les divers développements technologiques, car elle constitue un investissement-carrefour de l'amélioration des performances.

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

2.4 Les principes de la formation

La formation est une fonction partagée, elle est créatrice des biens dans l'entreprise :

2.4.1 Connaissances partagées

Les connaissances se partagent dans l'entreprise, tout détenteur d'un savoir doit le diffuser, à la demande, ou dans l'exercice quotidien de ses missions.

La mobilité temporaire ou définitive (mission confiée, changement de poste) crée des situations formatrices qui intensifient le partage du savoir. Elle sera donc favorisée sans devenir déstabilisatrices, ni pour l'organisation, ni pour les individus.

2.4.2 Responsabilité partagée

La formation est une responsabilité partagée entre le groupe pilote, les managers, le formé et le département formation.

-Le groupe pilote assure à la formation sa convergence avec les buts de l'entreprise, sa cohérence avec les autres fonctions de l'organisation, il structure et organise le système de formation.

Les managers sont responsables de la formation de leurs personnels ils recensent les besoins avec participation du personnel, ils organisent et animent les actions de formation, ils assurent le suivi et les évaluations. Ils mettent en place des modes de fonctionnement (changement de l'organisation ou d'attitudes managériales nouvelles) propres à gérer des situations formatrices.

- Le formé est le principal acteur de sa formation. Il participe aux principales étapes de la recherche et de la construction de l'action de formation.

Le département formation informe sur les responsabilités de formation, il garantit l'efficacité des actions internes et externes, en vérifiant les conditions pédagogiques.

2.4.3 La création des liens internes et externes

Toute action de formation est réalisée avec des outils et des méthodes pédagogiques, dans ce sens elle :

-Développe, par les échanges, une meilleure connaissance du métier des autres ;

-Améliore la communication interne individuelle ;

Les liaisons avec l'environnement culturel et social sont bénéfiques aussi les actions d'enseignement à l'extérieur de l'entreprise seront favorisées.

-On a terminer avec la deuxième section qui est le plan de formation et maintenant on va continuer avec la section suivant.

Section3: Les spécificités de la formation en Algérie

Le cadre juridique de la formation continue comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents. En effet, la lecture des textes datant des années 70 et 80 permet de comprendre l'importance accordée à la formation initiale et continue, en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des ressources humaines.

3.1. La formation dans les années 70 :

Dans les années 70, la dynamique économique amorcée par les plans nationaux de développement avait engendré des besoins importants en main d'œuvre qualifiée ;en techniques et en cadre, pour couvrir l'insuffisance des capacités de formation, les secteurs socio-économiques (ministères et entreprises publiques) se sont lancés dans la création de structures propre à la formation dont le pouvoir publique à accorder une grande liberté aux employeurs pour former les cadres en leur assurant la totalité du financement, à partir de ces années, les pouvoirs publics ont assisté à la création d'institut de technologie supérieur, de grandes écoles et d'autres établissements de formation dépendant des secteurs agriculture, d'énergie, des finances.

Les entreprises algériennes se dotaient également de ses structures de formation interne pour leurs besoins spécifiques servant à la fois la formation initiale destinée aux nouveaux recrues, et à la formation continue et alternée au profil de leurs travailleurs.

La formation qui a été considérée, durant les années 70, comme un cout supplémentaire que l'entreprise devrait supporter, est devenue une variable d'investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveaux marchés, d'utiliser de nouvelle

technologies et de pouvoir répondre ses objectifs stratégiques de développement à fin de s'adapter aux exigences de la mondialisation

3.1.1 Les aspects juridiques :

La loi 78 – 12 du 05/08/1978¹

Cette loi consacre 9 articles à l'action de formation, les dispositions législatives s'articulent autour :

1. La définition de l'action de formation comme un facteur de promotion sociale et professionnelle et un garant du développement économique.
2. L'obligation de l'employeur, en association avec les représentants des travailleurs, de promouvoir et de réaliser les actions de formation et de perfectionnement à l'ensemble des travailleurs.
3. La consécration du principe de développement des Rh, par les actions de formation du personnel.

3.2. La formation dans les années 80 :

Dans les années 80, le gouvernement Algérien a pris conscience du retard en matière de la formation professionnelle, cette dernière est devenue un objectif à atteindre, de là elle est allée jusqu'à proposer un programme ambitieux de formation professionnelle en mesure de fournir sur le marché de travail un minimum de travailleur qualifié par an. Pour cela, l'état a mis en place des capacités supplémentaires de formation, par la création de 15 instituts nationaux spécialisés de la formation professionnelle (INSFP).

3.2.1 Les aspects juridiques :

Le décret 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise :

Le décret a pour objet de définir les modalités d'organisation et de financement de la formation professionnelle en entreprise.

Ce décret est applicable à toutes entreprises dont le nombre de travailleurs permanents est supérieur ou égal à 20.

L'objectif de la formation professionnelle est de :

- Satisfaire les besoins de l'entreprise en main d'œuvre qualifiée ;
- La participation à la satisfaction des besoins sectoriels et nationaux en main-d'œuvre qualifiée
- L'adaptation permanente des travailleurs à leur poste de travail ;
- Compte tenu, notamment, des changements des techniques et des conditions de travail, en vue

¹ La loi n° 78-12 du 05/08/1978 relative au statut général du travailleur. <http://www.mfdg.gov.tn/textereglementaire>.

de la promotion sociale et professionnelle des travailleurs et du développement de l'entreprise.

3.3 La formation à partir des années 90 :

A partir des années 90, l'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché avant abouti à des restructurations profondes du secteur industriel et une ouverture vers le privé et les entreprises étrangères de la plupart des activités manufacturière set des services.

La naissance d'un large secteur privé de formation et l'implantation des entreprises étrangères qui ramenèrent de nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion a impulsé une dynamique de prise de conscience de la nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de formation. Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement.

De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formations centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences à même de consolider leur rentabilité et leur compétitivité face à des entreprises étrangères plus offensives sur le plan du marketing et du recrutement et de la motivation des ressources humaines.

Les transformations du marché du travail et les impératifs d'une adaptation permanente poussent les entreprises à intégrer dans leurs plans de formation l'impératif de renforcer l'employabilité des salariés, leur polyvalence et les possibilités de leur déploiement à l'international ou dans un environnement multiculturel.

3.2.3 -Les aspects juridiques :

Les nouveaux textes reflètent la volonté publique de redynamiser la formation en entreprise. Le principale texte est :

Loi n°90-11 du 21/12/1990¹ relative aux relations de travail stipule que :

- Les travailleurs ont droit à la formation professionnelle (et à la promotion dans le travail).
- Les travailleurs ont l'obligation de participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration de l'hygiène et la sécurité.
- Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

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

¹ Loi n°90-11 du 21/12/1990 relative aux relations de travail. http://www.mfdg.gov.texte_réglementaire

- Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.
- L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.
- Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnements professionnels peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail.
- La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur. (Ce qui fonde la formation).

Ces évolutions, mettent en évidence, l'importance de la fonction formation dans les entreprises algérienne et le progrès d'esprit de développement des compétences, lesquelles sont devenue l'élément clé de succès de toute entreprise.

2.4 La formation à partir des années 2000 :

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

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

2.4.1- Les aspects juridiques :

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

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

L'article 79 de la loi n°06-24 du 26/12/2006 ; portant loi de finances pour 2007,

fail l'obligation aux organismes employeurs de consacrer un montant égal ou supérieur à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation.

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

Décret présidentiel n° 12 du 21 mars 2012 ; qui porte la promotion dans le travail, et oblige les organismes employeurs à la réalisation des promotions pour ses salariés. Ces évolutions, mettent en évidence, l'importance accordée par les pouvoirs publics au processus de formation,

son intégration, obligation au niveau de toutes les entreprises algériennes nous renseigne de progrès d'esprit de valorisation des compétences et des savoirs, qui sont devenus l'élément clé de succès de toute organisation.

Conclusion

A l'issue de ce chapitre, nous constatons que la formation est devenue une exigence incontournable, elle n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances. Donc elle est indispensable pour l'entreprise, mais elle est également une nécessité au niveau de chaque individu. En vue de cette importance les entreprises doivent réfléchir à une véritable gestion d'une formation efficace.

Et afin d'assurer une évaluation pertinente et des résultats avec les moindres écarts, il est nécessaire d'utiliser des méthodes appropriées et des outils efficaces selon un dispositif spécifique répondant aux objectifs de la formation dite évaluation.

En effet, le chapitre suivant met en évidence les éléments constituant à l'évaluation de la formation.

Chapitre II :

*La politique et
l'évaluation des actions
de la formation.*

Introduction :

L'évaluation de la formation s'avère aujourd'hui une nécessité pressante pour les entreprises qui tentent à investir en formation. La formation est l'une des plus grands enjeux, pour l'individu et pour l'entreprise, elle est devenue un investissement à part entière. Elle est perçue comme une nécessité ou l'homme doit apprendre à mieux s'adapter dans un environnement en perpétuel changement.

L'atteinte des objectifs en matière de formation est conditionnée par la mise en place d'une démarche d'évaluation qui permettra de mesurer leur degré d'atteinte.

L'évaluation ayant pour objet la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation. Elle permet de donner un sens à la formation et d'apprécier ses résultats et ses acquis à partir de résultats mesurables et en fonction de critères préétablis.

De ce fait, ce deuxième chapitre a pour objectif de présenter les besoins de la formation dans une entreprise et ses principes. Il est ainsi nécessaire de déterminer la méthodologie de l'évaluation de formation qui porte sur les modèles d'évaluation de formation.

Section 1 : la politique de formation

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

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

1.1 La définition de la politique de formation

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique, afin de remplir sa mission. Aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation.

La politique de formation donne le sens c'est-à-dire les buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par l'entreprise de la formation. C'est d'elle que partent les principes d'organisation respecté notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière

de formation ou encore sa centralisation.

En clair, c'est de la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. C'est donc à juste titre que **Jacques SOYER**¹ indique que la politique de formation doit être écrite et diffusée.

Alors la politique de la formation doit répondre aux objectifs globaux de la formation, et désigner les principes à suivre pour ses actions soient efficaces.

1.2 Les objectifs de la politique formation

- Assurer la compétence et la qualification des personnels : cet objectif désigne toutes les actions de formation visant à l'acquisition des connaissances professionnelles et l'adéquation aux nouvelles techniques, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire professionnel et au développement du savoir-être spécifique.
- Assurer la promotion des personnels et élever le niveau général des connaissances: cet objectif herche à développer le niveau d'ensemble des personnels ou d'accompagner des évolutions professionnelles.
- Améliorer l'efficacité des services : cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale des services ou départements aux missions qui leur sont accordées par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.
- Mettre en place ou renforcer une démarche qualité : c'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayée par les différents services, mais aussi par chaque personne.
- Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation : cet objectif vise à accroître la prise de responsabilité individuelle et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.
- Connaitre l'organisation et développer une politique de la communication : il s'agit de promouvoir une meilleure connaissance de l'entreprise, et de favoriser différentes formes d'échange et de la communication entre les services.
- Développer une dimension particulière : cet objectif s'inscrit dans une orientation particulière en fonction de l'entreprise.
- Assurer le développement personnel et culturel , cet objectif favorise le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

¹ SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation, paris, 2007, P135.

1.3 Facteur d'élaboration d'une politique de formation

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

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

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

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

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

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

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

1.3.7 L'environnement sociogéographique : Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec l'évolution des normes environnementales, portant lois protectrices de l'environnement.

-Dans la section précédente on a parlé sur la politique de formation, et maintenant on passe à la deuxième qui est les modèles et outils de l'évaluation de la formation.

Section 2: Les modèles et les outils de l'évaluation de formation

Il existe de nombreux modèles en évaluations des formations. Parmi ces modèles figure le modèle Kirk Patrick (1959), le modèle CIPP de Stufflebeam.

2.1 Les modèles de l'évaluation de formation

2.1.1. Le modèle de Kirk Patrick (1959) :

Le modèle en évaluation des formations proposé par Kirk Patrick (1959) 34 se présente l'évaluation selon quatre niveaux à évaluer.

2.1.1.1 Evaluation de la réaction :

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

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

2.1.1.2 Evaluation des apprentissages :

Ce niveau vise ce que les participants ont acquis par la formation en termes de connaissance, d'habiletés ou d'attitude en fonction des objectifs visés.

- L'importance d'évaluer ce niveau découle du simple fait qu'aucune modification du comportement ne peut survenir si les participants n'ont pas appris, de plus cette évaluation permet d'éviter de conclure trop rapidement que s'il n'y a pas eu de modification de comportement en poste de travail c'est parce qu'il n'y a pas eu d'apprentissage.
- Cette évaluation se fait par l'utilisation de test (de performance) ou d'examens, questionnaires, interviews, observation sur lieu de travail, etc.

2.1.1.3 Evaluation des comportements :

Ce niveau évalue le transfert en poste de travail des connaissances, habiletés et attitudes apprises lors de la formation.

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

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

2.1.1.4 Évaluation des résultats:

Il s'agit ici de l'évaluation la plus importante, à savoir l'impact de la formation sur l'entreprise. Il s'évalue en terme de :

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

Selon Kirk Patrick (1959), l'évaluation à ce niveau se fait rarement, d'une part parce que les formateurs ne savent pas comment procéder ; et d'autre part parce qu'il est difficile d'associer les résultats aux seuls effets de la formation.

Les méthodes pour évaluer ce dernier niveau varient selon l'objet à évaluer.

Le terme niveau souligne la hiérarchie entre ces quatre niveaux, de plus le niveau est élevé, plus il fournit de l'information qui revêt de l'importance pour l'entreprise.

De plus, il existe selon l'auteur des liens de causalité entre ces niveaux, c'est parce qu'il y'aura eu satisfaction qu'il y'aura apprentissage, c'est parce qu'il y'aura eu apprentissage qu'il y'aura changement de comportement, et c'est parce qu'il y'aura eu changement de comportement qu'il y'aura résultats sur l'entreprise.

J. Phillips (1997)³⁵, ajoute une précision supplémentaire au modèle de Kirk Patrick. Il distingue pour le niveau 4, les résultats pour l'activité du salarié et les résultats pour l'organisation (rentabilité économique). Cette distinction amène à la prise en compte d'un niveau 5, ce qui transforme le modèle avec les trois premiers niveaux identiques et les suivants :

- Niveau 4 : impact organisationnel (non financier).
- Niveau 5 : impact financier.

Cela a amené par la suite les auteurs à proposer des méthodes d'analyse bénéfiques/coûts et de calcul du « Return On Investment » (ROI) ou Retour sur

Investissement (Phillips, 1997).

Ce cinquième niveau est dépendra essentiellement du niveau précédent et de faisabilité technique de convertir les valeurs des indicateurs en valeurs monétaire et à comptabiliser les coûts directs et indirects de la formation.

Les principales critiques du modèle de Kirk Patrick

Plusieurs auteurs³⁶ ont critiqués le modèle de Kirk Patrick, dont il est intéressant, de citer les plus importantes :

Tableau N°2 : les critiques du modèle de Kirk Patrick

Auteur	Auteur
Alliger et Janak (1989)	- Remettre en cause le caractère hiérarchique et causal du modèle. Ils prétendent que ce n'est pas forcément toutes les formations qui visent un changement de comportement.
Holton (1996)	- Le modèle se limite à identifier ce qui doit être évalué. En effet, un véritable modèle d'évaluation de la formation devrait mieux préciser les résultats de la formation, tenir compte des variables intermédiaires telle que la motivation à apprendre ou les caractéristiques des apprenants, qui influencent des résultats et identifier des relations de cause à effet.
Kraiger (2002)	Le manque de clarté quant aux changements pouvant être attendus de l'apprentissage, en conséquence la difficulté à identifier des techniques d'évaluation appropriées. <ul style="list-style-type: none"> • Une application stricte de l'approche amène des comportements illogiques, comme ne pas évaluer les apprentissages avant d'avoir confirmé une réaction positive alors que les participants ne sont peut-être plus disponibles. L'approche ne tient pas en compte des buts de l'évaluation, en incitant à évaluer les quatre niveaux, alors que dans certains cas d'autres critères seraient plus pertinentes en regard des besoins de l'entreprise.

Source : A. Dunberry, C. Péchard (2007), p 8-9¹

¹ Dunberry, A, Péchard, C, « l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective ». Ed. CIRDEP, Février 2007. P8.

Il est remarquable que, l'ensemble de ces critiques se base sur le non prise en considération du modèle Kirk Patrick de quelques facteurs qui peuvent être intégré dans toute la démarche d'évaluation dès la fixation des objectifs.

En effet, l'application des quatre critères (niveaux) cités, sert à limiter le rôle des personnels, du moment où, les entreprises actuellement tentent à développer une démarche par compétence.

C'est dans ce contexte, que les entreprises doivent motiver ces compétences à innover, s'améliorer afin de garantir une pertinence et une performance globale.

A cet égard, et parmi les modèles alternatifs proposés, il est intéressant de citer le modèle de CIPP.

2.1.2. Le modèle CIPP de Stufflebeam :

Ce modèle basé sur quatre éléments ; contexte (C), Intrants (I), Processus (P), Produit (P) lesquels sont utilisés en évaluation des programmes, ces quatre éléments sont expliqués par Stufflebeam et al (1971) 37 comme suit :

2.1.2.1. Contexte :

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

2.1.2.2. Intrants (inputs) :

Cette évaluation permet de déterminer les ressources humaines, matérielles et financières, de même que les stratégies qui seront mises en place afin d'atteindre les objectifs.

2.1.2.3. Processus :

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

2.1.2.4. Produit (Product) :

Cette évaluation porte sur les différents extrants et résultants du programme.

Ce modèle montre que l'évaluation ce n'est pas seulement mesurer mais en donnant des jugements professionnelle pour une décision par la suite, cette dernière elle concerne les améliorations réalisés par rapport aux objectifs fixés.

Dans ce contexte que, l'évaluation dépend d'un ensemble de normes d'a priori, de modèles, dans lesquels sont conçus les phénomènes et qui agissent l'évaluateur.

D'après C. Hadji (2000) a cité le modèle de Stufflebeam, dont, il est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°3 : Le modèle CIPP d'après D.L Stufflebeam et al :

Types/Sorte	Champ concerné	Type de décision à fonder
Contexte (context) Etat des choses au moment où s'enclenche le processus	Le système total. - Pression s'exerçant de l'extérieur sur le système. - L'environnement encause. Problèmes à résoudre. - Besoins à satisfaire et occasions favorables à saisir.	Décision de planification. Détermination des objectifs.
Intrants (inputs) Choses qu'il faut pour maintenir ou produire un état de chose souhaité Processus	Ressources disponibles. - Réponses possibles : action exécutables en réponse à des besoins.	Décision de structuration. - Détermination des procédures (structures de projets).
(processus) Ce qu'il faut faire avec les intrants	Actions mises en œuvre. - Ce qui se passe dans les faits.	Décision de mise en application. - Mise en œuvre et contrôle du plan d'action (moyens réels).
Produit (Product) Ce qui est obtenu après l'action des intrants	- Résultats obtenus par stratégies mise en œuvre. - Effet des efforts de changement.	- Décision de révision jauger les réalisations et y réagir. (poursuivre, modifier ou interrompre l'action en fonction de degré d'atteinte des objectifs.

Source : T. Arduin (2005). P.51

2.2 Les outils d'évaluation de formation

2.2.1 Les outils traditionnels :

Il existe des outils multiples, basées sur plusieurs variables, dont il reste pour les entreprises de choisir la méthode convenable au bon moment et qui correspond à leurs actions. En effet, un choix efficace de l'outil permet d'obtenir des résultats fiables et pertinents. Parmi ces outils nous citons :

-Observation directe :

Cette méthode aide à obtenir des renseignements utiles, dans les meilleurs délais en observant ce que font les gens, ainsi qu'elle facilite la prise des décisions sur la manière d'améliorer les résultats d'un projet ou d'aboutir à des données et constatations pouvant servir d'hypothèses pour des études plus approfondies

Les risque d'introduire des renseignements biaisés est toujours présent car il faut tenir compte de la subjectivité de l'observateur, de la manière dont l'observateur influence l'observé ou du fait que la situation observée empêche l'observateur d'être objectif.

-Questionnaires et enquêtes :

Obtenir des données auprès d'un grand nombre de personnes, d'une manière structurée, en se référant à des questions spécifiques. Les données font souvent l'objet d'une analyse statistique.

Du point de vue du suivi-évaluation, les questionnaires et les enquêtes constituent l'essentiel de nombreuses études car ils permettent de collecter des données axées sur les résultats ou les indicateurs de performance.

-Entretiens semi-structurés :

Obtenir des renseignements en face à face, individuellement ou en petits groupes, en recourant à une série de questions générales pour guider les conversations mais en laissant la possibilité d'ajouter d'autres questions qui pourraient surgir de la discussion. Du point de vue du suivi-évaluation, les entretiens semi-structurés sont importants pour parvenir à une compréhension approfondie des questions qualitatives en particulier. La parole étant libre (bien que guidée par une série de questions) ces entretiens sont utiles pour évaluer, par exemple les répercussions qui n'avaient pas été prévues (positives ou négatives), les opinions concernant la pertinence et la qualité des réalisations, etc.

Il est important aussi d'investir du temps et de l'argent dans la formation de ceux qui conduiront les entretiens semi-structurés. La formation devra porter sur la préparation de l'équipe, le contexte de l'entretien, le fait de savoir écouter, le savoir poser les questions, desavoir apprécier les réponses, de prendre des notes et d'effectuer un examen autocritique.

-Études de cas :

Documenter la durée de vie ou la séquence des événements concernant une personne, un lieu, un ménage ou une organisation au fil du temps afin de mieux comprendre l'impact d'un projet.

Du point de vue de suivi-évaluation, les études de cas ajoutent un élément humain à des données qui resteraient sans cela très impersonnelles et permettent une compréhension en profondeur du contexte et des facteurs humaine à des données qui resteraient sans cela très impersonnelles et permettent une compréhension en profondeur du contexte.

Les études de cas ne sont généralement pas considérées comme représentatives. Pour cette raison, il est bon de les associer à des méthodes reposant sur des échantillons plus larges, par exemple les enquêtes ou questionnaires.

-Le tableau de bord :

Le tableau de bord est : « un moyen de mise sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action. Il est composé d'un nombre limité d'indicateurs concernant des points lesquels le destinataire de l'information a effectivement un pouvoir de décision ou au moins d'influence »

Le tableau de bord est un outil de gestion, de pilotage d'action et de communication.

Le tableau de bord doit contenir les informations nécessaires pour agir. C'est un outil d'aide à la décision à tout moment de l'action :

- En amont dans le choix de stratégie de formation,
- Pendant l'action comme moyen d'analyse d'une situation et mise en application de mesures correctrices.
- En fin d'action pour mesurer et/ou évaluer l'impact.

2.2.2 Les outils modern :

- **EdApp** : C'est une solution Cloud de gestion de l'apprentissage mobile qui aide les entreprises à créer des cours de formation.

Ses caractéristiques sont : tableau de bord analytique., création de Quiz et modèles d'enquête personnalisables.

Les avantages d'EApp sont : créer des rapports personnalisés, et créer des rapports personnalisés et exporter des fichiers vers votre tableur préféré.

- **SurveyMonkey** est un outil d'enquête SAAS populaire qui vous permet de créer facilement des enquêtes, des quiz et des sondages. Ses caractéristiques principales sont : la création rapide d'enquêtes, analyse des données et le partage facile.

Idéal pour offrir un plan de base gratuit et des réductions pour les équipes

-**Experquiz** est un outil d'évaluation des formations qui vous permet de suivre les activités des apprenants, de construire des questionnaires et d'accéder à des résultats de performance immédiats. Ses caractéristiques sont : Indépendant de la plateforme, créateur de questionnaires et gestion des utilisateurs.

Comme avantage, il offre un essai gratuit de 2 mois incluant un support complet d'Experquiz.

-**Qualtrics** est un outil populaire d'évaluation de la formation qui s'appuie sur des enquêtes pour mesurer l'efficacité de la formation. Ses Caractéristiques principales sont : Sécurité des données au niveau de l'entreprise, Options de partage multiples et Programmation personnalisée.

Idéal pour ajoutez des laboratoires et des cours à d'autres plateformes d'apprentissage.

- **Kodo Survey** Son objectif est de permettre aux organisations de mesurer le succès de leurs formations et d'en récolter les fruits, il contient un tableau de bord analytique, Informations exploitables et une assistance 24/7.

Ses avantages sont très simples : un plan de paiement à l'utilisation et automatisez les tâches fastidieuses telles que l'envoi d'invitations et de rappels.

-**Kidaboo insight** Est un outil d'évaluation de la formation basé sur le Cloud qui vous permet de suivre l'utilisation des didacticiels grâce à son outil d'analyse intégré robuste. Comme caractéristique il conforme aux normes LTI et xAPI, tableau de bord de reporting, adapté aux mobiles.

Avec Kidaboo insight obtenez des résultats et des informations en temps réel grâce à des analyses approfondies.

- **Questionpro** Il permet d'ajouter des types de questions, une logique et une image de marque personnalisée, aussi il contient un tableau de bord analytique, intégration robuste et une application mobile Questionpro.

Il offre comme avantage des services professionnels pour vous aider à créer des enquêtes et des scripts logiques.

-**Google Forms** est pour répondre généralement à des formulaires d'invitation, répondre à des quiz et demander des congés, cet outil est également idéal pour créer des enquêtes pour l'évaluation des formations, qui comprennent des options telles que les choix multiples, les cases à cocher et les listes déroulantes. Ses principales caractéristiques sont : constructeur de formulaire simple comme la création rapide d'un formulaire en choisissant parmi une variété d'options de questions, de modèles et de thèmes.

Il s'intègre comme avantage à d'autres applications G Suite et ajoute des collaborateurs pour permettre à d'autres personnes de créer l'enquête avec vous.

-**Gnosis Connect** crée des produits et des services qui permettent de débloquer les performances de vos employés. Il est accessible sur les appareils mobiles et les tablettes et crée des cours visuellement esthétiques à l'aide de vidéos, de pistes audio et de sources Web.

Idéal pour offrir un essai gratuit de 30 jours et partenariat avec AWS pour garantir l'absence de temps d'arrêt grâce à sa plateforme en nuage.

- **Abara LMS** Il dispose d'un créateur d'évaluations/sondages intégré qui propose plusieurs types de questions, telles que des réponses courtes, des choix multiples, des questions ouvertes, etc.

Avec Abara LMS Créez facilement des enquêtes grâce à sa fonction de glisser-déposer et téléchargez du contenu à partir de sources externes et suivez les progrès de l'apprentissage en ligne au fur et à mesure qu'ils se produisent grâce à des rapports détaillés qui peuvent être exportés vers des fichiers CSV ou Excel.

Et donc les apprenants peuvent reprendre là où ils se sont arrêtés sur les enquêtes en cas d'interruption ou de déconnexion du réseau.

Dans la deuxième section on a parlé sur les outils et les modèles d'évaluation, maintenant on passe à la méthodologie de l'évaluation de la formation.

Section 3 : La méthodologie de l'évaluation de formation

Cette section consiste à déterminer les étapes principales d'élaboration d'un dispositif d'évaluation qui organise la démarche. Ce dernier indique les raisons de l'évaluation, les périodes de son déroulement aussi que les acteurs concernés.

3.1 Les principales étapes de l'élaboration d'un dispositif de l'évaluation de formation

Selon A. Cohen¹ la construction et la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation amène à poser cinq questions principales : (qui, quoi, quand, pourquoi, où).

Il est nécessaire d'impliquer les acteurs (directeur, manager, salariés...) et de définir un certain nombre d'éléments qu'ils sont regroupés comme suit :

- Définir les résultats attendus de l'évaluation et ce qui en sera fait en déduire ce qu'il faut évaluer.
- Définir les niveaux de l'évaluation : les aptitudes, les connaissances, et les compétences.
- Définir les indicateurs de mesure.
- Définir les outils d'évaluation : questionnaire, essai sur poste, les entretiens...etc.
- Définir les acteurs de cette évaluation : le formateur, le responsable formation, le manager...etc.
- Préciser le moment de l'évaluation : avant pendant et à la fin de la formation, ...etc.
- Préciser le lieu de l'évaluation

Tableau N°4 : La mise en place d'un dispositif d'évaluation de formation

Question à Poser	Explications	Exemples
Quoi évaluer ?	Niveau de l'évaluation	- Connaissances, compétences, aptitudes. - L'organisation de la formation. Le formateur-animateur. La session de formation. Les résultats en milieu de travail.

¹ Cohen. A, « *Toute la fonction ressources humaines* », édition Dunod. France 2007. P5

Qui évaluer ?	Evaluateurs	Le formateur
	Les acteurs	Le manager
Où évaluer ?	Lieu de l'évaluation	Salle de formation
		Sur le poste
Quand évaluer ?	Moment d'évaluation	A chaud
		Dans deux mois
Avec quoi ?	Outils utilisés pour évaluer	Questionnaires Essaie sur poste du travail
Pourquoi évaluer ?	Résultats attendus par l'action d'évaluation	Mesurer le retour sur investissement - Vérifier les aptitudes avant la formation
A quoi verrat-on quel action a été efficace ?	Critères retenus	- Le niveau de satisfaction des clients.

Source : Cohen (2007), P.57

D'après Jouvenel et Masingue¹ (1995): «l'évaluation de la formation ne commence pas après la formation, elle commence avant et elle se déroule en continu tout au long de l'action pour s'achever quelquefois longtemps après la fin d'une action ».

Ainsi, ces deux auteurs distinguent trois phases essentielles pour évaluer une formation à savoir : évaluation avant la formation, pendant la formation, Après la formation.

3.1.1 Evaluation à chaud (évaluation pendant la formation) :

L'évaluation à chaud intervient tout de suite après la formation, pour recueillir le sentiment des stagiaires sur le vif. Ce type d'évaluation est le plus pratiqué par les entreprises et les organismes de formation car c'est le plus facile à mettre en place.

Elle porte généralement sur la satisfaction des stagiaires, ce qui leur a plu, déplu et ce qu'ils pensent mettre en œuvre dans leurs pratiques quotidiennes suite aux apprentissages

¹ Jouvenel et Masingue (1995), cité par Plante. M, Marcotte. M, Op. Cit., P.11.

effectués. Si cette évaluation est utile, elle ne permet donc pas de savoir ce qui sera réellement mis en application ultérieurement.

Cette étape d'évaluation comporte trois sous étapes à savoir ; au début de l'action de formation, pendant l'action de formation et à la fin de l'action de formation.

A. Au début de l'action de formation :

Ayant comme nom « évaluation préventive » qui intervient au moment de démarrage de la formation.

Il s'agit d'observer l'écart entre ce qui est attendu et ce qui été réalisé dans les premiers jours de la formation. Cet écart devient plus important si la première étape d'évaluation était négligé c'est-à-dire que l'absence des objectifs et le manque de préparation, en amont fait étendre l'écart entre le programme planifié et la réalité.

Cette évaluation permet d'apprécier le climat d'entente entre le formateur et les personnes en formation et de discuter le processus planifié de la formation afin de prendre des mesures correctives.

- **Objectifs :**

Cette sous étape permet, grâce à la présentation du programme de la formation aux participants, d'extraire leurs attentes.

Elle permet également d'estimer l'écart entre ce programme et les attentes exprimées, ceci dans le but de négocier et finaliser l'ensemble des objectifs pédagogiques.

- **Processus :**

Dans le but d'ajuster les objectifs de la formation avec les attentes des futurs bénéficiaires, le formateur présente l'action de formation à ces derniers. Cette présentation se déroule en trois moments.

Tout d'abord, il s'agit de présenter le pourquoi de la formation ; le contexte, l'intérêt de la formation et les pré requis.

Ensuite, vient la présentation de la formation d'une manière formelle ainsi que les objectifs pédagogiques.

En dernier lieu, les stagiaires se présentent leurs attentes.

- **Responsables :**

Cette sous étape interviennent deux acteurs principaux :

- Le formateur : il intervient pour vérifier si les conditions de formation sont remplit.
 - Les bénéficiaires : ils manifestent leur co-responsabilité en exprimant leurs attentes et les difficultés qu'ils rencontrent.

Il est à noter que la hiérarchie et le responsable de formation peuvent également intervenir s'il est nécessaire.

- ***Outils :***

Parmi les outils les plus utilisés à cette sous étape, on peut citer les tests de savoir et de savoir-faire, le travail de groupe et l'entretien semi directif.

B. Pendant l'action de formation :

Cette sous étape s'agit d'évaluer progressivement le degré de satisfaction des personnes formées par rapport au formateur et à l'ambiance de la formation ainsi que l'évaluation de leurs acquisitions, leurs connaissances et leurs habiletés.

En effet, cette sous étape émane principalement du souci d'évaluer et de faire le point sur les différents éléments de la formation ; horaire, animation, activités proposées, progressivité de l'apprentissage et relation formateur/formés, qui contribuent à la production de fruits de bonne qualité (acquisition, connaissance, habileté, comportement).

- ***Objectifs :***

Les principaux objectifs visés par le recours de cette sous étape sont le contrôle, l'ajustement et l'adaptation.

Il s'agit de vérifier si les apprentissages entrepris suivent les objectifs tracés précédemment et de contrôler la qualité des dispositifs d'apprentissage, d'ajuster de manière continue les objectifs et d'adapter les mesures correctives nécessaires.

- ***Processus :***

L'évaluation pendant l'action de formation prend cours à l'issue de chaque séquence importante de formation ou bien lorsque le formateur ou les bénéficiaires manifestent un besoin d'évaluation.

La première phase consiste à collecter des données auprès de chaque participant de chaque participant portant sur sa réaction et ses acquisitions et sur la qualité du déroulement de la formation. Puis, il s'agit d'établir une synthèse des informations fournies auprès des participants.

- **Responsables :**

- Le responsable de formation : reste pour toujours l'évaluateur légitime de la qualité d'apprentissage.
- Les bénéficiaires de la formation vont y jouer un rôle déterminant à ce stade d'évaluation par leurs discours et leurs opinions.
- Les supérieurs hiérarchiques peuvent intervenir en vue de suivre la progression du degré d'acquisition des formés et prévoir la mise en application de ces dernières en situation professionnelle.

- **Outils**

Plusieurs outils sont mis à la disposition de l'évaluateur, en premier lieu on cite les outils pour évaluer les acquis comme par exemple les tests, examens en vue d'évaluer l'acquisition des connaissances, les situations épreuves, étude de cas pour évaluer l'acquisition du savoir-faire et la mise en situation réelle ou simulée afin d'apprécier le niveau de savoir être.

En second lieu, on cite les outils pour évaluer la qualité de dispositif de formation tels que le questionnaire auprès de participants ou formateur et l'entretien collectif ou individuel.

C. A la fin de formation :

Cette sous étape s'agit de mesurer l'écart entre la situation au début et en fin de formation et d'avoir les informations et les indices indispensables pour apprécier l'efficacité de l'action de formation.

- **Objectifs :**

Il consiste à recueillir les indices qui expriment la réaction des participants et leurs satisfactions en regard de la formation.

Il permet aussi de mesurer leur niveau d'acquisition par rapport aux objectifs fixés et par conséquent d'apprécier, d'une part le programme en relation avec le cahier des charges et d'autre part, la qualité du dispositif pédagogique global.

Tous ces indices vont permettre d'analyser, d'interpréter et d'expliquer le pourquoi des résultats obtenus afin de prévoir l'applicabilité des acquis en situation de travail.

- **Processus :**

La qualité d'évaluation finale est liée à la qualité des informations collectées (Jouvenel et Masingue, 1995)

. Pour ce faire trois phases peuvent être distinguées.

La première phase consiste à collecter des données auprès de chaque participant de chaque participant portant sur sa réaction et ses acquisitions et sur la qualité du déroulement de la formation. Puis, il s'agit d'établir une synthèse des informations fournies auprès des participants.

- **Responsables :**

- Le responsable de formation : reste pour toujours l'évaluateur légitime de la qualité d'apprentissage.
- Les bénéficiaires de la formation vont y jouer un rôle déterminant à ce stade d'évaluation par leurs discours et leurs opinions.
- Les supérieurs hiérarchiques peuvent intervenir en vue de suivre la progression du degré d'acquisition des formés et prévoir la mise en application de ces dernières en situation professionnelle.

- **Outils**

Plusieurs outils sont mis à la disposition de l'évaluateur, en premier lieu on cite les outils pour évaluer les acquis comme par exemple les tests, examens en vue d'évaluer l'acquisition des connaissances, les situations épreuves, étude de cas pour évaluer l'acquisition du savoir-faire et la mise en situation réelle ou simulée afin d'apprécier le niveau de savoir être.

En second lieu, on cite les outils pour évaluer la qualité de dispositif de formation tels que le questionnaire auprès de participants ou formateur et l'entretien collectif ou individuel.

3.1.2 L'évaluation à froid (évaluation après la formation)

Elle intervient après l'action de formation. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage.

Elle comprend :

- L'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme (moyen mis en œuvre, conditions et difficultés rencontrées).

Les réalisations auront été fixées à la fin de la formation avec l'animateur (centrale de projet, travaux inter modules...). Elle peut s'effectuer au travers des questionnaires d'une journée d'évaluations et/ou d'une auto-évaluation.

- L'évaluation du transfert des acquis en situation de travail ou des comportements professionnels.

-L'évaluation des effets sur l'activité de l'organisme du service.

Elle sert à mesurer l'utilisation de la formation dans l'environnement de travail et à rendre plus objective l'appréciation portée par le salarié sur la formation suivie.

Cette évaluations se déroule plus tard (plusieurs semaines, voire 3 à 6 mois après la formation), elle permet de valider les acquis des stagiaires. Elle se concentre donc sur des critères d'apprentissage plus profonds et pennes.

Cette deuxième étape constitue dans la mesure où l'évaluation du transfert des acquis et l'évaluation des impacts organisationnels permettent d'extraire la réalité qui légitime la formation.

Il s'agit d'apprécier la qualité globale de la formation, son efficacité et ses répercussions sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise.

- **Objectifs :**

Cette évaluation a pour objectif de mesurer l'atteinte ou non des objectifs définis au premier niveau d'évaluation.

Il permet aussi de fournir des explications quant aux répercussions prévues ou non de la formation ; ce qu'elle a produit, ce qu'elle a amélioré ou encore ce qu'elle a empêché.

- **Processus :**

Cette étape comprend cinq phases :

- Définir une stratégie d'évaluation.
- Décider du dispositif d'évaluation.
- Construire et tester les outils du dispositif de l'évaluation.
- Planifier l'intervention d'évaluation
 - Mettre en œuvre ce dispositif et le piloter avec les régulations et les ajustements nécessaires.

- **Responsables :**

Les deux responsables de l'évaluation après la formation sont la hiérarchie des formés et les formés eux-mêmes.

Cette évaluation peut être menée par le responsable de formation ou par un évaluateur externe.

- **Outils :**

Les outils qui peuvent être utilisés sont les entretiens, l'interview des groupes, l'observation formelle et informelle du travail et le questionnaire.

3.2 Les limites d'évaluation de la formation :

D'après Jouvenel et Masingue (1994) citent quelques limites, lesquelles peuvent gêner ou freiner la mise en pratique d'évaluation de la formation :

3.2.1 Les limites culturelles :

La crainte d'être jugé ainsi que la confusion entre évaluation et sanction empêchent la mise en application de l'évaluation. Cette confusion dans l'esprit des formés a comme source l'héritage scolaire où l'apprentissage est couronné par un succès ou pas échec. Cet héritage

freine la compréhension de l'objectif réel visé par la démarche évaluation et empêche son avancement.

3.2.2 Les limites stratégiques :

L'évaluation peut engendrer des divergences lors de l'interprétation des résultats et de leurs causes ou encore, lorsque des conclusions mettent en cause les différents acteurs ; conséquemment, les conclusions ne sont pas toujours exploitées. En outre, si la personne responsable de la formation est la seule capable de maîtriser les méthodes d'évaluation, elle risque d'être amenée à jouer un rôle dévolu à l'encadrement, engendrant des confusions dans les rôles et provoquant même des contentieux.

3.2.3 Les limites techniques :

En matière d'évaluation de la formation, certaines personnes sont toujours à la recherche d'un modèle scientifique précis, totalement fiable. Cela peut conduire à la mise en œuvre de moyens complexes et lourds, où on cherche à tout mesurer, ce qui est bien ambitieux et risque parfois, sinon souvent, de coûter plus cher que l'objet à évaluer. Dans certains cas, il est bien difficile de savoir mesurer le retour sur l'investissement, particulièrement dans des domaines telle la communication ou la recherche-développement.

Les entreprises aujourd'hui accordent une grande importance à la formation et intègrent

Conclusion :

L'évaluation de la formation est un outil important pour résoudre les problèmes dans l'organisation. Elle vise à contrôler la performance, les connaissances et la maîtrise de savoirset sert à mesurer les capacités des travailleurs dans le but d'accroître la productivité progressivement la phase d'évaluation dans tous les moments de la formation. Elles considèrent l'évaluation comme une démarche qui sert à légitimer les actions de formation. Cette dernière constitue pour eux un réel investissement par lequel elles tentent d'obtenir des rendements et des effets sur leurs performances, ainsi qu'une opportunité de développement et d'acquisition de nouvelles compétences.

L'évaluation permet principalement d'apprécier les portées, et les retombées de ces actions et les acquis qu'elles permettent. Elle sert également d'aider a la décision en matièrede gestion des ressources humaines et contribue à l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des actions futures. C'est également un moyen de responsabiliser tous lesacteurs concernés pour cheminer le contexte approprié.

Le chapitre suivant présente notre investigation empirique portant sur l'évaluation de laformation au sein de l'entreprise BDL CHLEF qu'il s'agit de répondre à notre objectif de recherche.

Chapitre III :

L'évaluation de la formation au sein de la BDL Chlef et l'analyse des résultats.

Introduction

Aujourd'hui, la formation professionnelle est l'un des plus grands enjeux, pour l'individu et pour l'entreprise ; elle est devenue un investissement à part entière. Elle est perçue comme une nécessité où l'homme doit apprendre à mieux s'adapter dans un environnement en perpétuel changement.

En effet, les entreprises cherchent à optimiser leurs investissements, et ce par le développement de programmes de formation du personnel qui s'orientent vers l'atteinte des objectifs fixés au préalable.

L'atteinte des objectifs en matière de formation est conditionnée par la mise en place d'une démarche d'évaluation qui permettra de mesurer leur degré d'atteinte.

Après avoir développé dans le chapitre précédent, les éléments essentiels de l'évaluation des actions de formation, nous vous proposons, à travers ce troisième chapitre, de déterminer le déroulement de la démarche de l'évaluation d'une formation au sein d'une institution financière BDL Chlef.

Section 1 Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous donnons un aperçu générale sur la direction régionale BDL chlef.

1.1. Présentation de la BDL:

La banque de développement locale, par abréviation (BDL), est une banque publique, qui a été créée par décret N°85/84 de 30 avril 1985 et a débuté ses activités le premier juillet 1985.

Elle a été créée à partir des structures et activités de réseau du crédit populaire d'Algérie (CPA) sous la forme de sociétés nationales de banque pour prendre en charge le portefeuille des entreprises publiques locales. Cette société par action est chargée à l'instar des autres banques des opérations de banque classiques et spécialement de financer les collectivités publiques, les entreprises économiques locales, les professions libérales et le secteur des PME/PMI. Dans sa conception la plus large et ensuite la banque des professions libérales, des particuliers et des ménages. Elle a pour ambition de participer activement au développement de l'économie nationale et en particulier à la relance des investissements à l'endroit des PME/PMI tous secteurs confondus, y compris l'agriculture, en participant à tous les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics (ANSEJ, CNAC, ANGEM), au même titre, la BDL participe au financement des particuliers.

La BDL a évolué de manière continue en s'adaptant aux aléas de la conjoncture et en prenant de l'importance au fil des années. Les activités de la Banque ont été redynamisées et diversifiées grâce à la mise en œuvre d'importantes actions d'amélioration et de mise à niveau inscrites dans son plan d'action institutionnel.

Capital social : 36,8 milliards de DA Nombres d'agences commerciales : 155

Total bilan au 30 septembre 2015 : 78 milliards de DA Fonds propres : 64,8 milliards de DA

Chiffre d'affaires : 20,7 milliards de DA Produits nets bancaires : 15,4 milliards de DA

Résultats brut d'exploitation : 6,2 milliards de DA Dépôts clientèles : 631 milliards de DA

Crédits directs : 531 milliards de DA.

Répartition des crédits par secteurs d'activité : BTPH : 37%, Commerce : 29%, Industrie : 25%, Autres : 9%.

La banque BDL la plus jeune des banques publiques algériennes est la première à avoir adopté le 19 mars 2017, un nouveau système d'information (SI) aux standards bancaires internationaux. 2017 reste une année historique pour la banque BDL dans sa marche de transformation et de modernisation.

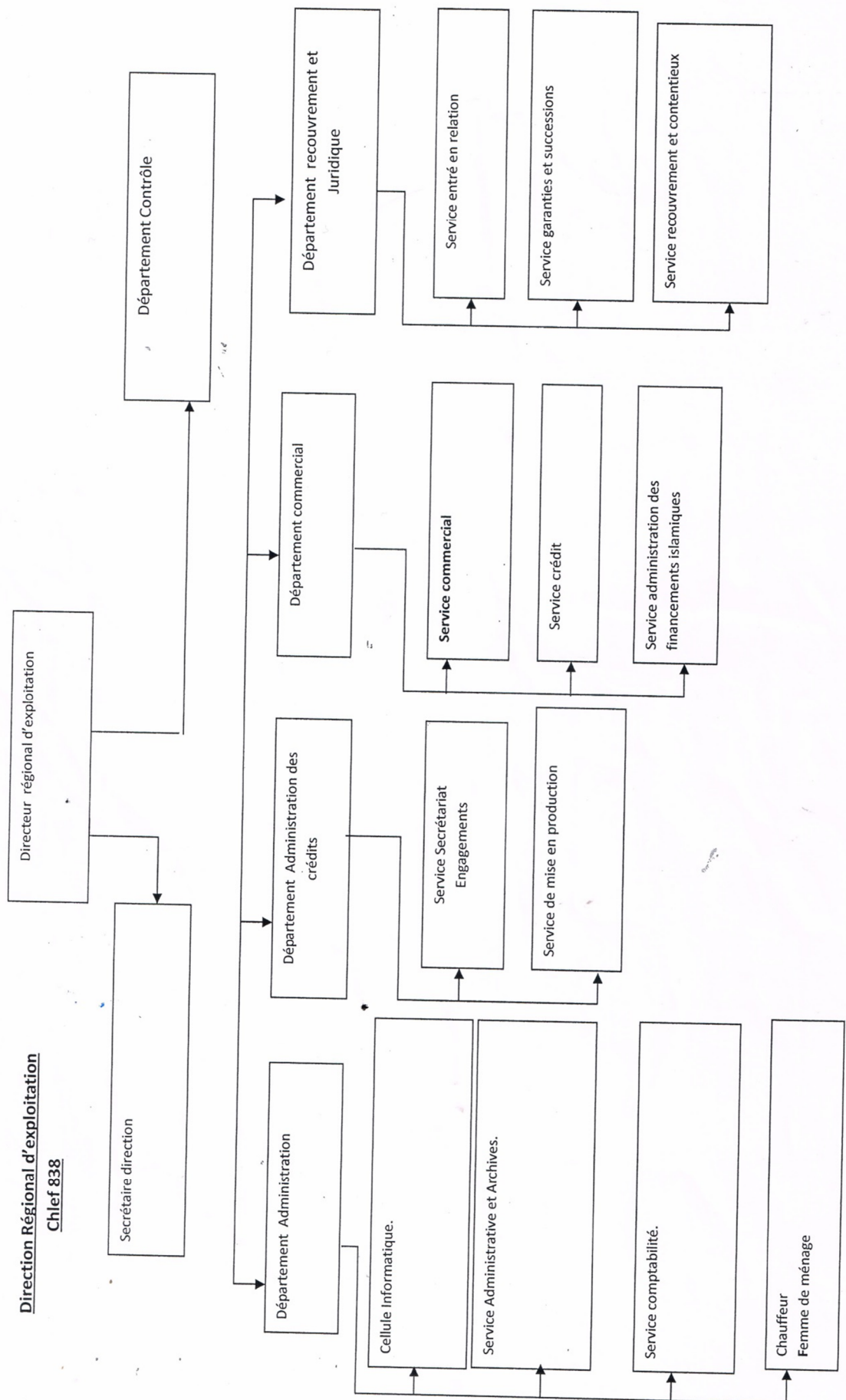
Cette mutation multidimensionnelle a permis de doter la BDL d'une puissante architecture informatique permettant l'optimisation des délais de traitement des opérations de la clientèle, ainsi que la croissance des volumes de données dans le temps. Du point de vue du métier bancaire, cette transformation technologique majeure se traduira par une offre de services financiers diversifiés et innovants en faveur de tous les segments de la clientèle de la banque, entreprises, professionnels, particuliers, organismes institutionnels et facilitera ses relations avec l'ensemble de ses correspondants nationaux et internationaux, en les rendant plus flexibles et plus sécurisées. Le nouveau système d'information de la BDL est une solution bancaire robuste couvrant l'ensemble des fonctionnalités de la banque, qui se caractérise par une vue globale centrée sur le client, riche d'une prise en charge diligente et flexible des traitements et des opérations, à travers notamment :

- La connaissance exhaustive de chaque client, dans l'objectif d'une personnalisation de la relation.
- La mobilité du client lui assurant la possibilité d'effectuer des transactions de manière normale au niveau de n'importe quelle agence de la banque.
- Des traitements rapides et en temps réel, accompagnées d'une information en continu à travers divers canaux tout en permettant l'entrée dans le monde digital.
- La fiabilisation, la sécurisation des opérations, avec un faible coût opérationnel des traitements et des services.
- L'ouverture et la connexion sur d'autres systèmes grâce à tous les web services du système.

1.1.1 L'Organisation de l'agence BDL numéro 838

La nouvelle organisation structurelle de la BDL direction régional a été validée par la Conseil d'Administration du 04 août 2016 et mise en place par décision PDG N°524-2016 du 26/09/2016. Ce réaménagement organisationnel a pour objectif l'adaptation de l'organisation de la BDL à son environnement économique, à ses objectifs stratégiques qui positionnent le client au centre de ses intérêts, et aux apports techniques du nouveau système d'information.

Figure N°3 L'organigramme de l'agence BDL 838



1.2 Missions de l'agence

La banque de développement local a spécialement pour missions, et ce conformément aux lois et règlements en vigueur, l'exécution de toutes opérations bancaires et l'octroi de prêts et de crédits sous toutes ses formes, à savoir :

- De contribuer au financement des activités d'exploitation et d'investissement des (PME/PMI),
- De financer des projets à caractère économique des collectivités locales,
- De financer toutes activités économiques industrielles et commerciales,
- De participer à la collecte de l'épargne,
- De traiter toutes opérations ayant trait aux prêt sur gages,
- De consentir à toute personne physique ou morale selon les conditions et formes autorisées, des prêt et avances sur effets publics et des crédits à court, moyen et long terme, d'effectuer et de recevoir tous paiements en espèces ou par chèques, virements et domiciliation.
- Et enfin, d'établir des mises à disposition, des lettres, des crédits et autres opérations de banque.

L'objectif de la banque de développement local (BDL) en tant que banque commerciale et banque à réseau, est confrontée à défendre sa part de marché et d'améliorer sa marge d'intermédiation bancaire pour consolider ses équilibres financiers, seuls gages de sa prospérité et de sa pérennité.

Sur le plan de l'activité, l'accroissement et la diversification de son portefeuille clientèle privé, industrielle et commerciale constitue désormais pour la BDL un impératif de développement. En ce qui concerne le financement d'importants investissements nécessitant la mobilisation des ressources importantes, la BDL reste disponible à participer avec d'autres banques à des financements de types consortiaux lorsque l'opportunité se présente.

En parallèle, la BDL à l'instar des autres banques publiques, s'est impliquée dans le financement des micros entreprises dans le cadre des dispositifs ANSEJ, CNAC, et ANGEM.

Le financement des professions libérales (médecins, pharmaciens, cliniques, avocat) est un autre créneau financé par la BDL, du fait qu'il s'agit d'une clientèle dont les besoins en financement sont à sa portée et qu'elle constitue, en même temps, une clientèle pourvoyeuse de ressources stables.

Le financement des particuliers et des ménages qui présente une perspective prometteuse de rentabilité à moyen terme est un autre créneau que la BDL vient d'investir, à travers le crédit immobilier.

Nous rappelons également que la BDL est la seule institution financière accordant des prêts sur gages. Cette activité à caractère social héritée des ex-caisses du crédit municipal consiste à financer une frange de la population « non bancable » (ménage et particuliers) qui y trouve un palliatif attrayant pour répondre à ses besoins conjoncturels de trésorerie, en contrepartie du gage d'objets en or.

1.3 La formation à la B D L

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

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

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

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

1.4 Définition des moyens

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

- Moyens financiers et matériels
- Moyens humains.

1.4.1 Moyens financiers et matériels :

La conception de la politique de formation se fait sur la base des fonds et des infrastructures mis à la disposition de la formation (budget, locaux, matériel et mobilier). Il faut procéder aussi au recensement des établissements prestataires de formation, les objectifs de chaque type d'action (spécialisation, reconversion, initiation, qualification, perfectionnement) ainsi que leurs modalités (sur site, à distance, ou alternée...), puis établir

une liste des établissements susceptibles d'assurer leur enseignement à travers un fichier régional, national et international.

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

1.4.2 Moyens humains :

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

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

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

On présentera en premier lieu l'organisme d'accueil BDL Chlef, en second lieu on parlera sur le déroulement de la formation dans cette institution financière.

Section 2 : Le déroulement de la formation au sein de la BDL Chlef

La formation est l'un des aspects de la gestion des ressources humaines au sein de la BDL Chlef. Elle est assurée dès la phase de recrutement et perdure tout au long de la vie professionnelle du personnel. L'agence BDL Chlef considère la formation comme étant un axe majeur de sa stratégie. Le principal objectif visé étant l'amélioration de la performance des salariés et ce en développant leur compétences.

2.1 La méthodologie suivie

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de l'entreprise l'agence BDL Chlef. Cette dernière engage fréquemment des programmes de formation et

d'évaluation de son personnel ; d'où notre choix pour cette organisme d'accueil.

Notre objectif principal à travers ce stage pratique est de comprendre le déroulement du processus d'évaluation des actions de formation. Afin de pouvoir répondre à notre question principale, nous nous sommes appuyées sur un guide d'entretien que nous avons adressé au responsable des ressources humaines et au responsable de formation.

Le guide d'entretien en question est basé sur deux axes principaux. Le premier axe est consacré sur le déroulement de la formation au sein de l'agence BDL Chlef.

Le deuxième axe concerne sur l'évaluation des actions de formation au sein de la

BDLChlef.

2.2 Les principales taches du service formation

L'agence BDL Chlef, auparavant optait pour des formations à l'externe, c'est-à-dire, des formations prises en charge par des institutions spécialisées (écoles de formation, instituts, ...). Mais vu l'importance qu'elle accorde aux plans de formation et le volume de son effectif qui devient de plus en plus important, l'agence BDL Chlef opte pour des formations à l'interne, d'où la création **d'un service formation à la fin de l'année 2014** (environ 1 année et 8 mois). Ce service de formation est rattaché au service ressources humaines et a pour mission le pilotage de la formation au sein de l'agence. Cependant, cette dernière fait appel aux services des formateurs externes spécialisés.

La désignation du formateur passe par deux étapes majeures :

- **Recherche et collecte d'information sur les formateurs** : Le service formation de l'agence prend contact avec plusieurs organismes de formation externes. Chaque organisme propose un programme détaillé à suivre qui correspond aux besoins en formation exprimés par le service formation de l'agence, le budget alloué (la rémunération du formateur, coûts divers) et la durée de la formation ainsi que les différents profils des formateurs.
- **Choix des formateurs** : Le responsable formation en collaboration avec le responsable hiérarchique analyse les données recueillies en fonction du profil du formateur, des objectifs escomptés de la formation, de sa durée et du budget que l'agence prévoit d'investir en formation.

2.3 Les types de formation assurés par la Banque de Développement Local

Au sein de la BDL, les types de formation sont variés :

2.3.1 La formation spécialisée

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

2.3.2 La formation des cadres de la banque

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

bulletin ou un bilan final.

2.3.3 La formation conventionnelle

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

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

La SIBF assure trois cycles de formation qui sont :

- Le cycle initial.

- Le cycle intermédiaire.

- Le cycle supérieur.

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

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

2.3.4 La formation sur le tas

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

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

2.3.5 Les séminaires

Sont des sessions de formation comprenant un échange d'informations et d'expériences sur un sujet cohérent. L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport à l'état pratique dans le domaine considéré. L'objectif de ces formations est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel-nouveau dans les domaines du savoir, savoir-

faire, savoir être. A la fin des salariés reviennent avec des attestations.

2.3.6 La formation à l'étranger

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

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

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

2.4 Mode de Formation et Méthodes d'évaluation

2.4.1 Mode de Formation

On distingue deux (2) modes de formation à la Banque de Développement Local :

-La formation interne :

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

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

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

-La formation externe :

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

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

2.4.2 Méthodes d'évaluation

- Le questionnaire :

Le questionnaire, est une séquence logique et organisée sous forme de questions soumises aux individus interrogés.

Il sert à comparer le profil de chaque candidat à la définition du poste à pourvoir. En effet, partir des points forts, et des points faibles, les aptitudes et les capacités des candidats, il sera plus facile de choisir le candidat correspondant au besoin de l'entreprise.

Le questionnaire a plusieurs avantages, parmi eux :

- Les renseignements sont faciles à résumer et à analyser.
- Coût plus cher ;
- Atteindre plusieurs individus en peu de temps ;
- Favoriser une réponse sans contrainte ou gêne ;

Il a pour mission, d'atteindre les deux objectifs suivants :

Mieux orienté

Le bon candidat n'est pas le même selon l'entreprise, le poste, le secteur d'activité, les outils de l'entreprise s'adaptent aux besoins propres des candidats.

Mieux évalué

Les résultats des tests permettent à l'évaluateur d'aller plus loin et plus vite dans la connaissance du candidat.

Ils lui dévoilent les domaines à creuser, les zones d'ombres à explorer, les points forts à observer.

A partir d'une étude réalisée sur la population en place, et compte tenu de la nature du poste, et la culture de l'entreprise.

Enfin le questionnaire permet d'allier une mesure quantitative, ainsi qu'un conseil qualitatif pour couvrir la subjectivité de jugement humain et augmenter la pertinence du diagnostic.

- L'observation directe :

A la BDL, le responsable de la formation entreprend des contrôles et des inspections inopinées sur le terrain, pour inspecter et observer des lacunes (le dysfonctionnement et le non application) de la part des agents formés, l'évaluation de l'efficacité des actions de formation est exigée.

-On à terminer pour la deuxième section on passe directement à l'évaluation des action de formation, qui est en troisième lieu.

Section 3 : L'évaluation des actions de formation au sein de la B D L

La réalisation d'une action 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 d'évaluer les rendements obtenus sur ces investissements.

3.1 La place de l'évaluation au sein de la Banque de développement Local :

D'après le responsable RH, l'évaluation est une action par laquelle peut être mesurée la performance de l'entreprise. L'évaluation des actions de formation au sein de la BDL permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints et de mesurer

les écarts entre la situation de départ (les objectifs initiaux) et la nouvelle situation (les résultats obtenus). L'évaluation se fait en deux phases, c'est-à-dire, qu'elle ne mesure pas uniquement les retombées de la formation sur la compétitivité de l'entreprise mais aussi prend en considération le degré de satisfaction du personnel formé.

L'agence BDL étant consciente de l'importance de la formation de

son personnel et de ses effets sur ses capacités d'adaptation, elle a mis en place des programmes d'évaluation des formations réaliser ; et ce dans le souci de respecter la réalisation des objectifs assignés à la formation et leur adéquation à la stratégie de l'agence.

3.2 Les objectifs de l'évaluation de formation visés par la Banque dedéveloppement Local :

Le principal objectif assigné à l'évaluation de la formation est de veiller à ce que le processus de formation est bien mis à terme, que les étapes sont élaborées dans les normes et que les objectifs de départ et leur quête de réalisation sont clairement exprimés. D'autres objectifs en découlent, nous citons :

- S'assurer de l'adéquation des programmes de formation avec les besoins exprimés
- L'atteinte des objectifs fixés au préalable.
- Adéquation du profil du formateur avec le programme de formation.
- Mesurer la satisfaction des salariés formés.

- Recenser les points positifs à accentuer et les points négatifs à améliorer, ...
- Dégager les écarts éventuels en vue de leur prise en charge par d'autres actions intérieures.

3.3 La démarche d'évaluation de la formation au sein de l'agence BDL

Le déroulement du processus d'évaluation des actions de formation réalisé au sein de l'agence BDL se fait à travers une évaluation à chaud et une évaluation à froid. L'entreprise a opté pour ce choix afin d'obtenir une meilleure maîtrise et l'atteintes des objectifs assigné.

A travers chaque type d'évaluation de formation, l'agence BDL vise des objectifs spécifiques et s'appuie sur des outils appropriés. Nous présenterons les deux types d'évaluation, à chaud et à froid, en précisant la période de réalisation, les objectifs et les outils de chacun d'eux.

3.3.1 L'évaluation à chaud au sein de l'agence BDL:

Période de réalisation : Cette évaluation est planifiée au préalable lors de l'élaboration du programme de formation.

-Outil : Afin de mettre cette évaluation à terme, cette entreprise se base sur une fiche conçue par le responsable formation. Cette fiche est appelée « Fiche d'évaluation de formation à chaud »

Elle contient deux principales rubriques qui sont :

- **La première rubrique :** à remplir par le service ressources humaines :
 - Sur la formation : l'intitulé de la formation, son type (formation interne, externe), la nature (sensibilisation, perfectionnement, qualifiante, diplômante), le formateur, le lieu et la période de déroulement de la formation.
- Sur le stagiaire : le concerné, département, la fonction.
- **La deuxième rubrique :** à remplir par le stagiaire juste après l'action de formation. Elle est composée de :
 - Evaluation de sa perception relative aux conditions d'organisation, (conditions d'organisation, supports didactiques utilisés ou remis, durée et rythme de la formation, prestation de l'animation, satisfaction des attentes et des objectifs fixes Aspects positifs constatés par le formé.
 - Aspects à améliorer pour les prochaines formations.
 - Autre commentaires ou suggestions.

La fiche d'évaluation de formation à chaud est adressée à tout le personnel ayant bénéficié de

la formation. Le responsable du service formation se charge de l'analyse et de l'interprétation des données issues de l'ensemble des fiches remplies. Il synthétise les résultats dans une fiche d'analyse des résultats d'évaluation.

Ces résultats sont exprimés sous forme d'un tableau contenant les indicateurs et les degrés d'appréciation exprimés en valeur et en pourcentage. Il émet des remarques et suggestions à partir des doléances émises par les salariés formés.

Les conclusions finales émises par le service formation sur l'évaluation de la formation à chaud sont destinées au service RH et au directeur général de l'agence.

- **Objectif** : Les objectifs que vise l'agence BDL à travers

l'évaluation à chaud sont : la satisfaction globale, et l'efficacité pédagogique.

-La satisfaction globale mesure la qualité perçue par le formé (atteint des objectifs, pédagogies, respect du programme, qualité des supports ou encore organisation pratique). Elle est calculée sur la base de critères déterminés par le service formation.

-L'apprentissage pédagogique évalue l'acquisition de nouvelles connaissances et le développement de nouvelles compétences..

3.3.2. L'évaluation de formation à froid :

Période de réalisation : Ce type d'évaluation est utilisé par l'agence BDL Chlef à la fin de la formation, plus précisément, durant les 3 à 6 mois qui suivent l'achèvement de cette dernière.

- **Outils** : L'entreprise BL se dote d'outils afin de mener à bien l'évaluation à froid. Ces outils sont **L'observation** : est une action menée quotidiennement par le supérieur hiérarchique. L'objectif est de faire le point, non seulement sur le travail effectué, mais aussi sur la mise en pratique des notions acquises durant la formation et enfin détecter des éventuels écarts pour leur prise en charge des prochaines actions de formation.

- **La fiche mensuelle d'évaluation des performances individuelles**

Cette fiche est établie par le responsable ressources humaines et remplie par le supérieur hiérarchique direct lors de l'évaluation périodique de son personnel.

La fiche mensuelle d'évaluation des performances individuelles est constituée de trois parties principales :

- Une partie réservée aux informations générales concernant le salarié (nom et prénom, date de recrutement, fonction, ...).

- Une partie contenant une batterie d'indicateurs destinés à mesurer la performance des salariés. Ces indicateurs évaluent les compétences de chaque agent sur savoir, le savoir-faire et

le savoir-être.

- Une partie réservée à l'évaluation de la performance individuelle. Dans cette partie sont précisés : la période d'évaluation, objectifs prévisionnels, réalisations, pourcentage des objectifs atteints ainsi que les écarts.

Les entretiens annuels: L'entretien annuel, comme son nom l'indique, est réalisé à la fin de chaque année avec tout le personnel et prend la forme d'un dialogue constructif, objectif et ouvert.

A l'issue de la campagne d'entretien annuel au sein l'agence BDL, le service RH et directeur général procèdent à une analyse des résultats. Celle-ci leur permet de dresser un état des lieux des « forces et faiblesses ayant trait au personnel de l'entreprise : quelles sont les compétences dominantes dans l'entreprise, quelles sont les compétences plus rares, de quels savoir-faire l'entreprise manque-t-elle ?

Cette analyse leur permet notamment d'adapter voir de réorienter son plan de formation et de prendre les décisions qui s'imposent, en termes de stratégie de formation, et ou de recrutement.

Un guide spécifique est préparé afin d'orienter les séances d'entretiens annuels par le service RH. Ce guide est composé de plusieurs rubriques dont :

- Information et situation concernant le salarié
- Information sur la fonction.
- Taux de réalisation des objectifs.
- Appréciation globale et synthèse de l'entretien.
- Formation requises ou souhaitées.
- Commentaires
- Signatures.

Objectifs :

Les objectifs escomptés par l'agence BDL à travers l'évaluation à froid sont :

- la mesure des acquis et leur transfert d'acquis en situation de travail.
- l'impact de la formation sur le comportement professionnel du salarié formé.
- La mesure de l'atteinte ou non des objectifs escomptés de la formation.

D'après la présentation des deux types d'évaluation de formation adoptés par l'agence BDL,

nous constatons que l'objectif commun entre ces deux types est la détection des insuffisances et des anomalies afin d'engager des actions correctives dans le but de garantir l'efficacité des actions de formation futures.

3.3.3 Observation et perspective :

D'après les analyses des données collectées lors de notre stage pratique au sein de l'agence BDL, nous formulons quelques constatations qui sont :

- ***Recours à l'évaluation à chaud / à froid :***

L'évaluation la plus pratiquée est l'évaluation à chaud portant sur la satisfaction des agents juste à la fin de la formation. Cependant, ce type d'évaluation vérifie uniquement si les objectifs pédagogiques ont bien été atteints, si les capacités et connaissances enseignées ont été effectivement intégrées et comprises par les formés mais ne répond ni à la question des acquis, ni à celle de l'utilité pratique.

L'évaluation à froid est rarement utilisée faute de la non maîtrise du processus d'évaluation et de sa mise en place. Ce fait rend impossible d'aller plus loin, notamment vers l'estimation du retour sur les attentes du commanditaire et, à fortiori, du retour sur investissement de la formation, de prouver la valeur qu'elle crée, contribuant à la performance individuelle et collective ainsi que l'alignement des compétences sur les marchés et les métiers de l'entreprise ; valeur à plus long terme, liée au développement du personnel de l'entreprise, à leur employabilité.

Si l'évaluation à chaud concerne tous les salariés formés, ce n'est pas le cas pour l'évaluation à froid qui n'est pas prise en charge parfaitement, ceci par manque de temps des responsables concernés, le manque de disponibilité du personnel formé (à l'exemple des chauffeurs,...) et aussi l'effectif formé très important pour l'évaluer en totalité,....

- ***Choix des méthodes d'évaluation :***

- L'agence BDL, s'appuie uniquement sur les deux types d'évaluation, à chaud et à froid. Cependant, ces deux types d'évaluation de formation procèdent à une évaluation simpliste et généraliste, sans aucune mention des niveaux d'évaluation tels stipulés par le modèle de Kirk Patrick (1959). Plusieurs auteurs considèrent ces deux derniers d'évaluation de la formation comme étant des moments de l'évaluation et non des types à part entière. En ce sens, il faut raisonner en niveau d'évaluation et non en temps d'évaluation sinon l'on ne met pas le focus sur ce que l'on recherche à évaluer qui est plus important que le moment où l'on évalue.

- ***Les périodes de déroulement de l'évaluation de la formation :*** Les deux évaluations à

chaud et à froid se déroulent à la fin de la formation, alors que la procédure la plus appropriée est d'évaluer avant, pendant et à la fin de la formation.

- ***Les outils d'évaluation de formation :***

- Le responsable formation utilise comme outil d'évaluation à chaud des fiches remplies par les salariés formés en présence du formateur lui-même (celui qui assuré la formation). Ceci pourrait engendrer un manque de franchise des formés (qu'ils ne disent ce qu'ils en pensent réellement). Pourtant, il suffirait que ces évaluations soient renseignées par les apprenants hors du regard du formateur, dans les jours suivants et en ligne, pour en faciliter grandement

- l'exploitation, et tirer de celle-ci des corrélations utiles. Ou encore avoir recours à l'autoévaluation c'est-à-dire que ce sont les stagiaires qui jugent par eux-mêmes leur niveau de compétence avant et au terme de la formation.

- Quelques outils utilisés par l'entreprise ne concernent pas uniquement les salariés ayant bénéficiés d'une formation et traitent d'autres paramètres qui relèvent d'autre préoccupations telles que la gestion des compétences, gestion des carrières, ...

- Afin de mieux mesurer les acquis des salariés formés, d'autres outils devraient être utilisés tels que : bilan collectif fait par les salariés formés en l'absence du formateur,...

- ***Analyse des données issues de l'évaluation de formation :***

- Le service formation étant récent de création (créé depuis moins de deux ans) met en place les outils de collectes de données relatives à l'évaluation de la formation. Cependant, des lacunes en matière d'analyse des informations recueillis sont recensées. Une formation devrait être programmée dans ce sens.

- Absence d'un référentiel de compétences prédéfini qui permettra à l'évaluateur de connaître la situation précise avant la formation pour la comparer avec les résultats une fois l'action terminée.

- ***Implication de la direction (y compris les managers) :***

- Le processus de l'évaluation de la formation est mis en place par le service formation en coordination avec le service RH et est piloté par la direction.

- En effet, l'évaluation d'une formation contribue à l'efficacité des actions de formation et l'efficacité d'une évaluation de formation est conditionnée par l'implication de toutes les structures de l'entreprise : de la direction au staff exécutif (top-down et bottom-up).

- ***Sensibilisation du personnel à l'action de l'évaluation de formation :***

- Le personnel formé de l'agence BDL ne mesure pas la nécessité
- d'une évaluation des acquis. Pour y remédier, le service formation en collaboration avec les différents responsables hiérarchiques des autres services, procèdent à l'évaluation par observation des salariés formés en plein situation de travail sans qu'ils soient informés qu'ils font l'objet d'une évaluation.
- La réussite du processus d'évaluation exige non seulement une implication de la direction mais aussi une sensibilisation du personnel de l'importance d'une évaluation.

3.4 Présentation et interprétation des résultats :

Notre questionnaire est composé de différents types de question :

- Les questions à choix unique ;
- Les questions fermées à choix multiples ;
- Les questions ouvertes ;

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Enfin le dépouillement.

Question 01 : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ? Tableau N°5 : la catégorie socioprofessionnelle :

	Effectif	%
Cadre	17	80.95
Agent de maitrise	04	19.05
Totale	21	100

Source : réalisé par nous même

Le tableau n°1 illustre que la majorité des salariés sont des cadres avec un taux de 80,95%, suivi par une population des agents de maitrise avec un pourcentage de 19,05%.

Ses résultats nous montrent, que la catégorie socioprofessionnelle des cadres est la plus dominante dans la répartition de notre population enquêtée.

Question 02 : Avez vous bénéficié d'une formation ? Tableau N°6 : les bénéficiers d'une formation

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre de réponse	%
Oui	17	100	04	100	21	100
Non	00	00	00	00	00	00
Total	17	100	04	100	21	100

Source : réalisé par nous même

D'après les statistiques de nos enquêtes 100 % des salariés ont bénéficié d'une formation.

Question 03 : S'agit-il de formation interne ou externe ?

Tableau N°7 : formation interne ou externe

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre d réponse	%
Interne	09	52.94	04	100	13	61.90
Externe	05	29.42	00	00	05	23.81
Interne externe	03	17.64	00	00	03	14.29
Total	17	100	04	100	21	100

Source : réalisé par nous même

Le tableau ci-dessus nous informe que 13 personnes ont bénéficié d'une formation interne avec un taux 61,90 % et les 05 autres ont bénéficié d'une formation externe avec un taux de 23 ,81%.

Ces résultats montrent que la majorité des salariés sont formé en interne. Cela se justifie par les moyens internes que l'entreprise SDE met en place. Sauf quelques salariés qui ont bénéficié d'une formation externe et interne dans le but d'acquérir plus de savoir et de compétence.

Question 04: Quelle est la formation souhaitée? Tableau N°8 : la formation souhaitée

	cadre	%	Maitrise	%	Nombre d e réponse	%
Formation reconversion	00	00	00	00	00	00
Formation sur tas	09	52,94	01	25	10	47,62
La formation format ion perfectionn âmes professionn el	04	23,52	01	25	05	23,80
Autres	04	23,54	02	50	06	28,58
Total	17	100	04	100	21	100

Source : réalisé par nous même

Les résultats collectés dans le tableau ci-dessus montrent que le recensement des besoins de formation dégage divers types. On observe 10 personnes interrogées qui disent que la formation souhaitée après la détection des besoins de formation est la formation sur le tas et que 06 personnes pour autres types tels que (la formation a distance, formation en alternance), enfin 05 personnes affirment que la formation souhaitée c'est la formation de perfectionnement professionnel.

On déduit que l'agence BDL met en œuvre plusieurs types de formation permettant à cette dernière d'évaluer et choisir à chaque besoin les plus performants soit par ses propres moyens lorsqu'il s'agit de formation interne, par exemple la formation sur le tas qui s'appelle aussi la formation par moyens propre.

Question 05 : Quel 'est le moment d'évaluation ? Tableau N°9: le moment d'évaluation

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre d e réponse	%
Avant l'action de Formation	03	00	01	00	04	19.04
Après l'action de Formation	14	82.36	03	75	17	80.96
Total	17	100	04	100	21	100

Source : réalisé par nous même

L'analyse des résultats permet de déduire que 80,96% de l'échantillon formés sont évalué après l'action de formation, et que 19,04% pendant l'action de formation.

A partir les résultats tirés, il est important de mentionner que plus de la moitié des salariés interrogées sont évalué après l'action de formation. Cette évaluation comprend :

- L'évaluation des réalisations effectuées par le salarié dès son retour.
 - Le niveau d'acquisition de connaissances obtenues par les salariés et leur adaptation d'après son retour de formation.

Tableau N°10 : méthode d'évaluation

	cadre	%	Maitrise	%	Nombre d eréponse	%
Supérieur hiérarchique	02	25	00	00	02	22.22
Questionnaire	05	62.5	00	00	05	55,56
Entretien	00	00	01	100	01	11.11
Autres	01	12.5			01	11.11
Total	08	100	01	100	09	100

Source : réalisé par nous même

Les résultats de ce tableau permettent de saisir que 55,56% de l'effectif formé est évalué par un questionnaire d'évaluation, et que 22% par le supérieur hiérarchique. 11,11% par l'entretien d'évaluation, et 11,11% par d'autres manières tels qu'une évaluation informelle.

Ces pourcentages indiquent la domination du questionnaire, cela peut expliquer par les avantages de cet outil qui constitue un moyen rapide pour la recherche d'information et nécessite moins de temps que les autres moyens d'évaluation. Néanmoins l'entretien permet aussi de faire ressortir des faits particuliers et la possibilité d'approfondir certaines réponses car il se fait face à face.

Question 07 : Qui exprime le besoin de formation ? Tableau N°11: détection de besoin de formation

	cadre	%	Maitrise	%	Nombre d e réponse	%
Salariés	00	00	00	00	00	00
Responsables	09	52.94	01	25	10	47.62
La DRH	00	00	00	00	00	00
Autres	08	52.06	03	75	11	52.38
Total	17	100	04	100	21	100

Source : réalisé par nous même

Le tableau ci- dessus illustre que les besoins de formation sont exprimés par d'autres manières avec un pourcentage de 42,85 % et un taux de 28,57% disent que la détection des besoins est faite par leur responsable direct.

Ces résultats se justifient par le fait que la BDL a un service de formation spécialisé dans la détection des besoins de formation car c'est un service qui relié toute les politiques lies aux ressources humaines soit le recrutement, le développement et la gestion des carrières. Tous les salariés de cette agence sont concernés par la mise en place de l'action de formation, ce service fait appel aux responsables des salariés pour déterminer la liste des salariés concernés par la formation.

Question 08: Quels sont vos objectifs?

Tableau N°12: les objectifs de formation

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre d e réponse	%
Amélioration des compétences	06	25.29	04	100	10	47.61
Développer la carrière	09	52.94	00	00	09	42.85

S'épanouir	02	11.76	00	00	02	9.52
Total	17	100	04	100	21	100

Source : réalisé par nous même

Le tableau ci-dessus, nous montrons que sur les 21 personnes interrogées 10 personnes s'accordent sur le principe de développement de leurs compétences, 09 personnes tracent l'objectif de développement de leurs carrières après le retour de formation. Enfin, deux personnes souhaitent que la formation leur permet de s'épanouir.

L'action de formation est un meilleur moyen qui répond aux besoins des salariés et un ensemble de connaissances théoriques qui sert à développer les compétences et les performances globales des salariés, ce qui implique le développement de leurs carrières et l'élargissement dans leurs tâches.

Question 09: Quelle est la durée de formation? Tableau N°13 : la durée de formation

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre d eréponse	%
Court terme	06	35.29	01	25	07	33.33
Moyenne terme	04	23.52	02	50	06	28.57
Long terme	07	41.19	01	25	08	38.10
Total	17	100	04	100	21	100

Source : réalisé par nous même

Parmi les effectifs formés, le tableau ci-dessus nous renseigne que les personnes formées disent que l'entreprise engage des formations, à court terme pour 33,33%, à moyen terme pour 28,57%, et long terme pour 38,10%. Cette entreprise engage des formations de courte durée allant d'une semaine à quinze jours, comme elle investit dans des formations de longue durée qui permettent l'accès à des promotions. Ces faits peuvent permettre :

- D'adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- De favoriser l'efficacité des nouveaux employés.
- D'améliorer les compétences des salariés

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons présenté la partie pratique à l'aide des informations et données Collectées, lors de notre questionnaire mené au sein de la Banque de Développement Local nous avons tenté de présenter l'organigramme d'accueil de l'agence ainsi que ses différents services, nous avons utilisé un questionnaire comme un outil de collecte des données.

Après interprétation des résultats, nous constatons que la BDL Chlef a mis tous les moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour pouvoir faire face aux changements et maîtriser les nouveaux outils.

Les résultats obtenus permettent aussi de montrer que les personnes formées sont évalués après l'action de formation.

L'évaluation d'une action de formation est imposée comme l'un des outils qui oriente vers l'atteintes des objectifs tracés par l'organisation, car elle s'inscrit dans une logique de mesure et de contrôle des changements produits par cette formation à l'aide d'un ensemble de techniques et des méthodes pour la réussite ou l'échec de la formation utilisée.

L'objectif de la direction et le personnel sont impliqués et motivés et veillent au bon déroulement de cette opération et pour ce travailler pour atteindre les objectifs tracés par l'agence.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

La formation est une nécessité absolue pour l'entreprise elle est considérée comme un levier de création de compétences nécessaire à tout déploiement stratégique, elle est le déterminant et le garant de sa pérennité. A cet effet, les entreprises se doivent aujourd'hui d'investir de façon majeure pour identifier, développer et gérer les capacités professionnelles du personnel. La formation devient alors un enjeu managérial de premier ordre. Puisque l'évaluation fait partie intégrante de la formation, elle est devenue, à son tour, un tournant indispensable pour apprécier cette dernière en fonction des objectifs fixés.

L'évaluation de la formation est un outil important pour résoudre les problèmes dans l'organisation. Elle sert aussi à mesurer les capacités des travailleurs dans le but d'accroître la productivité.

Notre question de départ, formulée comme suit : Comment la Banque de Développement Local évalue-t-elle les actions de formation ? a été le fil conducteur de notre mémoire.

L'étude menée au niveau de l'agence montre l'importance accordée à la formation en vue de développer de nouvelles compétences qui permettront de faire face à la concurrence qui s'accroît au jour le jour. Parallèlement, elle a mis en place une démarche d'évaluation des formations programmées afin d'assurer leur efficacité et de garantir un impact positif de l'investissement formation. L'évaluation des actions de formation se déroule suivant une démarche prédéfinie dans laquelle sont précisés la période de l'évaluation et les outils à utiliser. Le service ressources humaines et les différents responsables hiérarchiques prennent en charge toutes les opérations de l'évaluation de formation.

Au sein de l'agence, l'évaluation de la formation se déroule après la formation (évaluation à chaud et à froid), car l'agence estime qu'à ce moment les appréciations du personnel formé vis-à-vis de la formation sont plus significatives. Ceci infirme notre première hypothèse qui stipule que la BDL procéderait à l'évaluation tout au long du processus de formation. En effet, une évaluation efficace est celle qui est effectuée tout au long du processus de formation (avant, pendant, après).

L'évaluation mise en place au sein de la Banque s'effectue à travers une évaluation à chaud et une évaluation à froid. L'entreprise a opté pour ce choix dès le départ afin d'obtenir une meilleure analyse des résultats relatifs à l'évaluation de formation.

L'évaluation à chaud est planifiée au préalable lors de l'élaboration du programme de formation, elle permet de mesurer la satisfaction globale, et l'efficacité pédagogique.

L'évaluation à froid est utilisée par l'institution financière BDL à la fin de la formation, plus précisément, durant les 3 à 6 mois qui suivent l'achèvement de cette dernière. Elle permet d'évaluer le transfert des acquis.

Afin de bien mener l'évaluation de ses actions de formation, l'agence s'appuie sur des outils, tels que la fiche d'évaluation de formation à chaud, les fiches mensuelles, les observations et les entretiens annuels.

A l'issue de l'analyse des données collectées lors de notre stage pratique au sein de l'agence BDL Chlef, nous émettons les remarques suivantes :

L'évaluation des acquis est de plus en plus importante et c'est nécessaire de la mettre en pratique par les entreprises, car elle permet de voir ce qui n'a pas été compris lors de la formation et si cela vaut la peine d'y revenir et de mettre à disposition des formés des ressources supplémentaires pour compléter l'apprentissage.

L'évaluation de la formation doit être planifiée et se doter d'une véritable stratégie, c'est-à-dire d'un corpus de réponses cohérent à toutes les questions qui ne manquent pas de se poser.

La direction a un rôle crucial dans la mise en place d'une évaluation de formation et

Doit soutenir le collaborateur formé dans l'utilisation des acquis, et lui donner des occasions de les utiliser, des moyens et du temps.

Les seuls indicateurs pertinents sont ceux qui seront définis en amont avec les commanditaires de la formation. Ceux-ci vont en effet être les premiers juges de l'efficacité, ou de la non-efficacité, de la formation. Donc il est important de bien définir les critères de

succès de la formation(les indicateurs à suivre).

La pertinence des choix des outils d'évaluation de formation conditionne la qualité de celle-ci. Il existe une multitude d'outils faciles à mettre en place tels que les bilans collectifs remplis par les salariés formés en absence de leur formateur, la rédaction de portfolio de compétences acquises, rencontres entre le salarié formé et son responsable hiérarchique, ... Le personnel doit être impliqué dans le processus de la mise en place d'une évaluation de ses acquis et ce afin de fournir les preuves de l'atteinte ou non des objectifs prédéterminés, de mesurer le retour sur les attentes (retour sur investissement) et surtout d'enclencher des mesures correctives.

Donc à base de l'analyse des données et interprétations des résultats de notre étude pratiques nous avons abouti à la confirmation de deux hypothèses qui stipule que les dirigeants de l'agence BDL CHLEF accord une grand importance quant à la pratique de la formation et par rapport au responsables de l'agence ils perçoivent les actions de la formation comme un levier stratégiques et important sur le développement des connaissances et des compétences.

Bibliographie

Bibliographie

Liste des ouvrages :

- Alain HOSDEY et ROGISTER Jacques, **Formation en entreprise, les clés de la réussite**, édition PRO, Bruxelles,
- Citeau.J.P, «Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques», 4ème édition, éd Armand Colin. 2002. P118Peretti J-M, « Ressources humaines et gestion des personnes ». Ed. Vuibert. Paris. 2ème éd. 1998,.
- Dunberry. A, Péchard. C, « l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective ». Ed. CIRDEP, Février 2007.P8-Sylvie Gagnon, « Guide de gestion des ressources humaines »,2000 . .
- Emile DURKHIEM. « **Éducation et Sociologie** ». PUE paris.1999
- FERREOL Guilles et autres, **Dictionnaire de la sociologie**, 3ème édition, Armand colin, Paris, 2004, p81 2009,
- Henri GOHOR, **La formation en entreprise**, édition CAMPC, Paris, 2005
- Jean-Pierre CITEAU, Gestion des ressources humaines, 4ème édition, édition Armand Colin, Paris 2002,
- Jouvenel et Masingue (1995), cité par Plante. M, Marcotte. M, Op. Cit1
- Marie Josse TESSIER. « **GRH destinée aux entreprises de technologies de l'information** » édition Carole Pageau. 2003
- MEIGNANT « **à manager la formation** », éd d'organisation, paris 1991
- SOYER.J, «fonction formation»,
- SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation, paris, 2007,

Mémoires :

-NTEYAFRA Robert, mémoire master GRH, « la formation professionnelle pour la compétitivité d'une entreprise, Cas Danone Djurdjura Algérie », Université Bejaia, 2013.

Décrets :

- Le décret exécutif n°98-355 du/1998. cité par un document de la F européenne pour formation. « accent sur les dispositifs de formation en Algérie ». édition ETF .2003 .
- Journal officiel n°43 DU 10 /10/1990.

- Journal officiel n° 89 du 31 décembre 1997.

- La loi 78 – 12 du 05/08/197810

- Le décret 82-298 du 04/09/1982

- Loi n°90-11 du 21/12/1990

Les sites web :

<http://www.mfdg.gov.texte> réglementaire.


www.formationdupersonnel.fr

www.memoireonline.com/evaluation des effets de la formation entre ambition et pratiques.

<https://www.piloter.org/autoformation/evaluation/competence>.


Annexes

Annexe N° 1 : Fiche d'analyse des résultats d'évaluation à chaud.

	analyses des résultats d'évaluation à chaud	Date
	REF 838	

Indicateurs	Suffisant		Assez		Moyen		Insuffisant		Total	
	Note	%	Note	%	Note	%	Note	%	Note	%
Condition d'organisation	5	45,45	5	45,45	1	9,09	0	0	11	100
Supports didactiques utilisés ou remis	6	54,55	4	36,36	1	9,09	0	0	11	100
Durée et rythme de la formation	6	54,55	2	18,18	3	27,27	0	0	11	100
Présentation de l'animateur	6	54,55	5	45,45	0	-	0	0	11	100
Satisfaction des attentes et objectifs	5	45,45	6	54,55	0	-	0	0	11	100

Annexe 2 : Evaluation de la formation à chaud

 <p>بنك التنمية المحلية BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL</p>	Evaluation de la formation à chaud	Date
	REF 838	21/03/2017

FORMATION	INITITULE	Les écrits professionnels					
	TYPE	<input checked="" type="checkbox"/> INTERNE	<input type="checkbox"/> EXTERNE SUR SITE	<input type="checkbox"/> EXTERNE HORS SITE			
	NATURE	<input type="checkbox"/> SENSIBILISATION	<input type="checkbox"/> PERFECTIONNEMENT	<input checked="" type="checkbox"/> QUALIFIANTE <input type="checkbox"/> DIPLOMANT			
	FORMATEUR						
	LIEU	Salle réunion BL.	PERIODE	Du 19 au 21 MARS 2017			
STAGIAIRE	STAGIAIRE						
	DPT						
	FOCTION						
EVALUATION	Evaluation de votre perception relative aux aspects ci-après:			DEGRE SATISFACTION			
				Suffisant 6	Assez 4	Moyen 2	Insuffisant 0
	a. CONDITIONS D'ORGANISATION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b. SUPPORTS DIDACTIQUES UTILISES OU REHIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c. DUREE ET RYTHME DE LA FORMATION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d. PRESTATION DE L'ANIMATEUR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. SATISFACTION DE VOS ATTENTES ET DES OBJECTIFS FIXES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
SATISFACTION GLOBALE $\left(\frac{a+b+c+d+e}{30} \times 100 \right)$				%			
ASPECTS POSITIFS							
ASPECTS A AMELIORER							
AUTRES COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS	DATE	31/03/2017					
	VISA						

Annexe 3 : Formation moyens propres/unité

FORMATION MOYENS PROPRES/UNITE

N°	Thèmes	Participants	GSP
1	SECURITE ROUTIERE	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	M M M M M M M M
2	ACCUEILCLIENTELE	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	M M M M M M M M
3	SECURITE ELECTRIQUE	1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-.....	C E E E E E E E

Questionnaire

I. Données personnelles :

Question 01 : Quel est votre sexe ?

- Homme
- Femme

Question 02 : Quel est votre âge ?

- 25 -30
- 35-45
- Plus de 45 ans

Question 03 : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

Question 04 : Quel est votre niveau d'étude ?

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

Question 05 : Combien avez-vous d'ancienneté au sein de cette entreprise ?

- 1 an
- De 1 à 5 ans
- Plus de 5 ans

Question 06: Avez vous bénéficié d'une formation ?

- Oui
- Non

Question 7: S'agit-il de formation interne ou externe ?

- Interne
- Externe
- Interne et externe

II. L'origine de la formation

Question 01: Qui exprime le besoin de formation ?

- Vous (salarié)
- Votre responsable
- La DRH
- Autres (expliquez).....

Question 02: Existe-t-il des critères d'accès a la formation ?

- Oui
- Non
- Si oui sont ils liés :
- Degré de connaissance
- Diplôme initial
- Votre motivation
- Autres

Question 03: Exprimez-vous des besoins de formation ?

- Oui
- Non

Question 04: De quelle manière ?

- Individuelle
- Collective

Question 05: Quelle est la formation souhaitée ?

- Formation de reconversion
- Formation sur le tas
- Formation de perfectionnement professionnel
- Autres

Question 06: Quelle est la durée de formation ?

- Courte durée
- Moyenne durée
- Longue durée

Question 07 : Quel est l'objet de formation ?

- Recyclage
- Reconversion
- Adaptations aux postes
- De développement des compétences
- Autres

Question 08: Quels sont vos objectifs ?

- Améliorer les compétences
- Développement de carrière
- S'épanouir

Question 09: Avez-vous exprimez des besoins non satisfaits ?

- Oui
- Non
- Si oui pourquoi ?

.....

.....

Question 10: Ya – t – il une cohérence et complémentarité entre votre fonction occupée et type d'action de formation utilisée ?

- Oui
- Non
- Si non pourquoi ?

.....

.....

Question 11 : Avant la mise en œuvre de l'action de formation, étiez-vous informé sur les Objectifs de formation ?

- Oui
- Non

Question 12 : Après votre formation, quels est votre niveau d'acquisition des Connaissances ?

- 20%
- De 20 à 50 %
- Plus de 50%

III. L'information sur la formation :

Question 01: Quels sont les modes de diffusion ?

- Catalogue
- Affichage
- Internet
- Téléphone
- Fax

Question 02 : l'entreprise vous a-t-elle informé sur les dispositifs ?

- Validation des acquis de formation(VAE)
- Congé individuelle de formation(CIF)

Question 03: Quelles sont les modalités de la formation?

- Stage
- Conférence
- Séminaire
- Etude de cas
- Mise en situation
- Colloque
- Formation action
- Autres (expliquez).....

IV. L'évaluation de la formation

Question 01: Etes-vous évalué durant votre formation ?

- Oui
- Non

Question 02: Si oui, êtes-vous préalablement informés sur toutes les procédures et tous les critères d'évaluation de vos connaissances ?

- Oui
- Non

Question 03: Si oui par quel moyen ?

- Par votre supérieure hiérarchique
- Par Questionnaire d'évaluation
- Par entretien d'évaluation
- Avec d'autres manières

- Expliquez

.....

.....

Question 04: Quel est le moment d'évaluation ?

- Pendant l'action de formation
- Après l'action de formation

Question 05: Qu'est ce qu'une évaluation pour vous ?

- Une simple évaluation pédagogique
- Un passage obligé
- Un moyen de tester les connaissances
- Autres

I. Le rôle de la formation

Question 01: Etes-vous satisfait de la formation que vous avez suivie ?

- Très satisfait
- Moyennement satisfait
- Satisfait
- Si vous n'êtes pas satisfait, argumentez ?

.....

.....

Question 02: Pensez-vous que la formation vous permet d'être reconnu par la hiérarchie ?

- Oui
- Non

Question 03: Comment pouvez-vous juger votre climat de travail après la formation ?

.....

Guide d'entretien

- 1- Existe-il des actions de formation au sein de l'agence BDL?
- 2- Quelle sont les types de formation existant au sein de la BDL?
- 3- Quels sont les objectifs visés par la formation au sein de cette institution financière?
- 4- Quel est le type d'évaluation des formations opté par l'agence BDL ?
- 5- Qui sont les acteurs chargés des actions d'évaluation au sein de la banque du développement local ?

Résumé

L'action de formation est le moyen d'atteindre un ou plusieurs objectifs en termes de développement des compétences dans l'entreprise. L'atteinte de ces objectifs en matière de formation est déterminée par la mise en place d'une démarche d'évaluation qui permettra de mesurer leur degré d'atteinte.

L'évaluation est devenue une étape nécessaire, et évidente pour toute entreprise, elle sert à apprécier les effets et les changements qu'ils peuvent parvenir par la formation, de juger son efficacité et d'évaluer son impact sur l'individu et sur l'agence.

La banque du développement local accorde une importance à la formation de son personnel et de ses effets sur ses capacités d'adaptation, elle a mis en place des programmes d'évaluation des formations réalisées ; et ce dans le souci de respecter la réalisation des objectifs assignés à la formation et leur adéquation à la stratégie de la BDL.

Mots clés : Formation, évaluation des actions de formation, compétences, Banque du développement local, évaluation à chaud et évaluation à froid.

Abstract

The training action is the means of achieving one or more objectives in terms of skills development in the company. The achievement of these objectives in terms of training is determined by the implementation of an evaluation process that will measure their degree of achievement.

Evaluation has become a necessary and obvious step for any company to assess the effects and changes that can be achieved through training, to judge its effectiveness and to assess its impact on the individual and 'business.

The Local Development Bank attaches importance to the training of its staff and its effects on its adaptability, it has put in place programs to evaluate the trainings; and this in order to respect the achievement of the objectives assigned to the training and their appropriateness to the strategy of the bank.

Key words: Training, evaluation of training actions, skills, Local Development Bank, hot evaluation and cold evaluation.

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Liste des Figures	
Liste des Tableaux	
Introduction générale.....	2
Introduction.....	6
Chapitre I : Généralité sur la formation.....	6
Section 1 : Contexte théorique de la formation.....	6
1.1 Définition de la formation.....	6
1.2 Les objectifs de la formation.....	8
1.2.1 Du point du vue de l'organisation.....	8
1.2.2 Du point de vue des individus.....	9
1.3 Les enjeux et les typologies de la formation.....	9
1.3.1 Les enjeux.....	9
1.3.2 Les typologies1.....	11
1.3.2.1 Typologie de formations selon Citeau.....	11
1.3.2.2 Typologie de formations selon Le Boterf.....	11
1.3.2.3 Typologie de formations selon Anick Cohen.....	11
1.4 Les méthodes et les besoins de la formation dans l'entreprise.....	12
1.4.1 Les méthodes.....	12

1.4.2 Les besoins de la formation dans l'entreprise.....	13
Section 2: Le plan de formation.....	14
2.1 Définition du plan de formation.....	15
2.1.1 Les étapes du plan de formation.....	15
2.1.2 Elaboration de plan de formation.....	16
2.1.3 Exécution du plan de la formation.....	16
2.1.4 Evaluation et suivi de plan de la formation.....	16
2.2 Les acteurs de la formation.....	20
2.2.1 Le maitre d'ouvrage de formation.....	18
2.2.2 Le maitre d'œuvre de formation.....	18
2.3.3. Directeur de service.....	18
2.3.4. Responsable hiérarchique.....	18
2.3.5. Le formateur.....	18
2.3.6. L'animateur.....	18
2.3.7. Le stagiaire.....	18
2.3.8. La direction générale.....	19
2.3 Les principes de la formation.....	19
2.3.1 Connaissances partagées.....	19
2.3.2 Responsabilité partagé.....	19
2.3.3 La création des liens internes et externes.....	20

Section3: Les spécificités de la formation en Algérie.....	20
3.1 La formation dans les années 70.....	20
3.1.1 Aspects juridique ;.....	21
3.2. La formation dans les années 80.....	21
3.2.1 Aspects juridique ;.....	21
3.3. La formation à partir des années 90	22
3.3.1 Aspects juridique ;.....	22
3.4 La formation à partir des années 2000.....	23
3.4.1 Aspects juridique.....	23
Conclusion.....	25
Chapitre II La politique et l'évaluation des actions de formation.....	27
Introduction.....	27
Section 1 : la politique de formation.....	27
1.1 La définition de la politique de formation.....	27
1.2 Les objectifs de la politique formation.....	28
1.3 Facteur d'élaboration d'une politique de formation.....	29
1.3.1 Le marché, le produit, la concurrence.....	29
1.3.2 La technologie.....	29
1.3.3 Le management des Hommes.....	29
1.3.4 Les organisations.....	29

1.3.5 L'état des ressources humaines.....	29
1.3.6 La situation sociale.....	29
1.3.7 L'environnement sociogéographique.....	29
Section 2: Les modèles et les outils de l'évaluation de formation.....	29
2.1 Les modèles de l'évaluation de formation.....	30
2.1.1 Le modèle de Kirk Patrick (1959).....	30
2.1.1.1 Evaluation de la réaction.....	30
2.1.1.2 Evaluation des apprentissages.....	30
2.1.1.3 Evaluation des comportements.....	30
2.1.1.4 Evaluation des résultat.....	31
2.1.2 Le modèle CIPP de Stufflebeam.....	33
2.1.2.1 Contexte.....	33
2.1.2.2 Intrants (inputs).....	33
2.1.2.3 Processus.....	33
2.1.2.4 Produit (Product).....	33
2.2 Les outils d'évaluation de formation.....	35
2.2.1 Les outils traditionnels.....	35
2.2.2 Les outils modern.....	36
Section 3 : La méthodologie de l'évaluation de formation.....	39
3.1 Les principales étapes de l'élaboration d'un dispositif de l'évaluation de formation.....	39

3.1.1 Evaluation à chaud (évaluation pendant la formation.....	40
3.1.2 L'évaluation à froid (évaluation après la formation.....	44
3.2 Les limites d'évaluation de la formation.....	46
3.2.1 Les limites culturelles.....	46
3.2.2 Les limites stratégiques.....	46
3.2.3 Les limites techniques.....	46
Conclusion.....	47

Chapitre III L'évaluation de la formation au sein de la BDL Chlef et l'analyse des résultats.....49

Introduction.....49

Section 1 Présentation de l'organisme d'accueil.....50

1.1 Présentation de la BDL.....50

1.1.1 L'organisation de l'agence BDL numéro 838.....51

1.2 Mission de l'agence.....53

1.3 La formation à la B D L.....54

1.4 Définition des moyens.....54

1.4.1 Moyens financiers et matériels.....54

1.4.2 Moyens humains.....55

Section 2 : Le déroulement de la formation au sein de la BDL Chlef.....55

2.1 La méthodologie suivie.....55

2.2 Les principales taches du service formation.....56

2.3 Les type de formation assurée par la Banque de Développement Local.....	56
2.3.1 La formation spécialisée.....	56
2.3.2 La formation des cadres de la banque.....	56
2.3.3 La formation conventionnelle.....	57
2.3.4 La formation sur le tas.....	57
2.3.5 Les séminaires.....	57
2.3.6 La formation à l'étranger.....	58
2.4 Mode de Formation et Méthodes d'évaluation.....	58
2.4.1 Mode de Formation.....	58
2.4.2 Méthodes d'évaluation.....	59
Section 3 : L'évaluation des actions de formation au sein de la B D L.....	60
3.1 La place de l'évaluation au sein de la Banque de développement Local.....	60
3.2 Les objectifs de l'évaluation de formation visés par la Banque de développement Local 70.....	60
3.3 La démarche d'évaluation de la formation au sein de l'agence BDL.....	61
3.3.1 L'évaluation à chaud au sein de l'agence BDL.....	61
3.3.2. L'évaluation de formation à froid.....	62
3.3.3 Observation et perspective.....	64
3.4 Présentation et interprétation des résultats.....	68

Conclusion.....73

Conclusion Générale.....75

BibliographieAnnexes

Table des matières

Résumé