

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMÈRI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

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

Sujet

L'évaluation post-formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la wilaya de Tizi-Ouzou

Réalisé par

- MEFRAR Razika
- MEKKOUR Ferial

Co-encadré par :

SI MANSOUR Farida

Devant le jury composé de :

Présidente : OUAMAR SABRYA ,MCB, UMMTO

Examinatrice : SI SALAH KARIMA, MCB UMMTO

Rapporteur : SI MENSOUR Farida ,MCB UMMTO

Année universitaire 2021/2022

Remerciement

Au terme de ce modeste travail, on tient à remercier tout d'abord

le Bon Dieu qui nous a donné le courage et la patience pour
élaborer ce travail.

Et tous qui sont de loin et de près en particuliers : A notre promotrice,
Mme SI MANSOUR Farida pour avoir accepté notre encadrement et pour ses
nombreux conseils précieux ;

Nos sincères sympathies aux personnels vertueux de la : direction des
ressources en eau , ainsi Madame OUAMAR Sabryia

Tous les membres de nos familles respectives, nos amis ainsi que tous ceux qui
ont contribué à la finalisation de ce travail ;

A vous tous Merci.

Dédicaces

A ma famille

A mon mari

A mes enfants

A mes amies

A mes camarades

Razika

Dédicaces

A ma famille

A mon cher mari

A mes amies

A mes camarades

Feriel

Liste des abréviations

CDD : contrat de travail déterminé

D.D.H.A : la Division du Développement Hydraulique Agricole

D.G.R.H.A : La Direction du Génie Rural et de l'Hydraulique Agricole

DRE : direction des ressources en eau

DRH : directeur / direction des ressources humaine

GC : gestion des carrières

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et compétences

GRH : Gestion des ressources humaine

RH : ressource humaine

UQAC : Université du Québec à Chicoutimi

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 :La formation et la gestion des carrières

Introduction du chapitre

Section 1 : cadre conceptuel et théorique de la formation

Section 2 : la gestion des carrières

Conclusion du chapitre

Chapitre 2 : l'évaluation de la formation et la gestion des carrières

Introduction du chapitre 2

Section 1 : cadre conceptuel et théorique de l'évaluation

Section 2 : L'impact de l'évaluation sur la gestion des carrières

Conclusion du chapitre 2.....

Chapitre 3 : l'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la direction des ressources en eau de tizi ouzou

Introduction du chapitre 3

Section 1 : présentation de la DRE

Section 2 : la formation et la gestion des carrières au sein de la DRE

Section 3 : analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire

Conclusion du chapitre 3.....

Conclusion générale

Introduction générale

L'économie algérienne traverse une période curiale de son existence marquée par des changements profonds de son environnement .l'entreprise algérienne dans ce cadre est confrontée à une concurrence de plus en plus serrée de globalisation de l'économie mondiale.

De ce fait les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entièrement mettant en place un système de gestion des ressources humaine qui a considérablement évoluer au cours de ces dernières décennies.

Aujourd'hui, nul n'en disconvient, les politiques GRH y sont indispensables pour capter et surtout garder les meilleures compétences. Dans ce sens, la formation des employés est l'un des principaux moyens d'accroître le niveau de connaissance et compétence de la main-d'œuvre, du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées, visant l'acquisition de connaissances, d'habilités et d'attitudes propres à faciliter

L'adaptation des individus et des groupes à leurs environnement socioprofessionnel et en même temps, la réalisation des objectifs de l'organisation et des objectifs individuels. De nos jours, les entreprises considèrent la formation des salariés comme la pierre angulaire de leurs politiques et de leurs stratégies de gestion, pouvant maintenir les employés à des niveaux de connaissances, d'intelligence et de compétences assez conséquents d'autant plus qu'elle constitue pour cette dernière un investissement. Elle se présente surtout comme un moyen d'ajustement pour atteindre les objectifs de la carrière.

Cependant, une carrière dans une entreprise est une succession d'affectations. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. La Gestion des Carrières est un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en termes de recrutement, de formation et de mobilité interne.

Selon Jean marrie peretti « la formation et la gestion des carrières aident au maintien de l'employabilité des salaries et a l'adaptation permanentes des compétences disponibles et des compétences requises .elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salaries à leurs emplois » ¹ .

¹ Jean-Marie, p. «gestion des ressources humaines », 21eme édition : Vuibert, Paris, 2016, P20 consulter le 20/11/2022

Introduction générale

En tenant compte que l'évaluation entre dans le cadre d'une meilleure organisation que la formation et la gestion des carrières représentent des moyens les plus importants de l'entreprise pour maintenir et développer son potentiel technique et humain.

Cette évaluation pourra être à chaud, et cela juste à la fin du projet de formation, comme elle peut être à froid, après une certaine période de l'achèvement de la formation. Ce dernier type d'évaluation, repose sur la mesure de degré d'amélioration de la performance et de productivité des cadres formés.

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

1- **Objet de travail**

L'objet de notre travail de recherche porte sur l'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la direction des ressources en eau.

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

- Evaluer le personnel au sein de la direction des ressources en eau
- L'impact de la formation sur la gestion des carrières

2-**Problématique et hypothèses de recherche**

L'évaluation du personnel c'est un accompagnement de la vie professionnelle et une source de progrès individuel, et une garantie de l'adaptabilité des ressources humaines et un facteur de compétitivité des entreprises.

Dans notre cas, nous avons voulu revenir sur cet aspect est au sein d'un organisme public à savoir celui de la direction des ressources en eau de Tizi-Ouzou. Nous essayerons de montrer l'amplitude de notre thème de recherche pour cette organisation mais aussi pour ses salariés. Pour cela, nous avons posé la problématique suivante :

- **Comment se fait l'évaluation post formation au sein de la direction des ressources en eau et quelle est son impact sur la gestion des carrières ?**

Introduction générale

Pour mieux répondre à cette question centrale nous devons précédemment répondre aux sous questions suivantes :

- Quelles sont les méthodes et les pratiques efficaces qui assurent une bonne qualité d'évaluation du personnel ?
- Quel est l'influence des résultats de l'évaluation du personnel sur les décisions de gestion des carrières ?

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

- Après chaque formation, un système d'évaluation doit être mis en place pour pouvoir contrôler les résultats de la formation au niveau de la direction des ressources en eau.

3- Méthodologie de travail

Afin de mener à bien notre travail de recherche, et comprendre le processus de l'évaluation post formation au sein de la direction des ressources en eau, nous avons opté pour une double démarche méthodologique.

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

Ensuite pour mieux répondre à notre problématique nous allons tenter d'effectuer une étude quantitative basée sur des questionnaires avec une partie du personnel et des entretiens avec le responsable de service de formation au sein de la direction des ressources en eau.

4- Plan de travail

Nous avons organisé notre travail en trois chapitres. le premier, porte sur les aspects théorique de la formation. Nous l'avons scindé en deux sections. La première section porte sur la formation et ses éléments, la deuxième section nous avons abordé sur la gestion de la carrière et son processus.

Le deuxième chapitre est intitulé l'évaluation de la formation et la gestion des carrières il est organisé en deux sections. La première est consacrée au cadre théorique de

Introduction générale

l'évaluation dans la deuxième section nous avons abordé l'impact de l'évaluation sur la gestion des carrières.

Enfin dans le troisième chapitre, celui-ci représente la partie empirique de notre travail. Nous avons illustré notre étude sur l'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la direction des ressources en eau.

Introduction

La formation est le facteur principal de valorisation des ressources humaines, c'est l'un des moyens les plus efficaces qui permet aux employés d'accéder à des postes plus importants et les rendre plus aptes à utiliser pleinement leurs savoir-faire afin d'améliorer la qualité du travail.

Au cœur de la GRH, la gestion des carrières s'efforce de concilier deux visions, celle de l'entreprise et celle du salarié. L'entreprise inscrit sa politique dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'individu quant à lui, planifie sa carrière en fonction de ses aspirations personnelle. La gestion des carrières est particulièrement considérée comme un aspect important du développement et de l'amélioration des compétences pour répondre aux besoins de la hiérarchie.

Ce premier chapitre est subdivisé en deux sections :

La première consiste à présenter la formation et la deuxième sur la gestion des carrières et ses étapes.

Section 1 : Cadre théorique et conceptuel de la formation

Aujourd'hui nous pouvons considérer le développement de compétences par la formation comme un facteur de productivité très important et une source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. Dans cette section nous allons d'abord définir la formation sous ses différents aspects et son évolution et ses objectifs et enfin les types de formation.

1-2 Définition du concept de la compétence

Zarafian définit cette notion comme suit :

« La compétence est la prise de l'initiative et de la responsabilité de l'individu dans les situations professionnelles auxquelles il est confronté »¹.

Une compétence c'est un ensemble plus ou moins complexe, une combinaison de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être mobilisés et mis en œuvre pour réaliser une activité, une tâche².

Comme le souligne Guy LeBoterf : la notion des compétences fait partie depuis longtemps du langage courant et son emploi quotidien est fréquent³.

Donc la compétence est une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente.

- **Etre compétent** : c'est être capable d'agir et de réussir avec compétence dans une situation de travail (activité à réaliser, événement auquel il faut faire face, problème à résoudre, projet à réaliser...) être compétent, c'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinaison appropriée de ressources (savoir, savoir-faire, comportement, mode de raisonnement...) on se réfère ici au domaine de l'action.
- **Avoir des compétences** : c'est avoir des ressources (connaissances, savoir-faire, méthodes de raisonnement, aptitudes physiques, aptitudes comportementales...) pour agir avec compétences.

Avoir des ressources est donc une condition nécessaire mais non suffisante pour agir avec compétences. On reconnaît donc qu'une personne sait agir avec compétences si elle :

- Sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources appropriées personnelles (connaissance, savoir-faire, comportement...) et de son environnement (banques de données, collègues, experts, autres métiers...)

¹Zarafian, P.H. « *Objectif compétence, éditions liaisons* », 2001, p. 65.

²Claude, L. « *la gestion des compétences, éditions d'organisation* », 5^{ème} tirage 2001.p21.

³Guy L, B « *Construire la compétence individuelle et collective les réponses à 90 questions* », 3^{ème} éditions 2004.p14.

- Pour gérer un ensemble de situations professionnelles.
- Afin de produire des résultats (produits, services) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (**client, patient, usager...**)

1-2-2 La définition de la formation

La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation. Ce qui veut dire que la formation est l'ensemble des moyens mises en œuvres à fin d'améliorer les aptitudes est les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

Différents auteurs qui définissent pour définir la formation :

Selon JEAN- PIERRE CITEAU (2007) : « la formation est définie comme l'ensemble de dispositions pédagogiques proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution professionnelle.⁴

Selon ARDOUIN THIERRY (2003) : « La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif ».⁵

La formation insiste sur le développement de compétences qui visent à socialiser l'individu, elle apparaît donc aussi comme vecteur du développement de la culture organisationnelle.

Donc la formation signifie l'adaptation aux transformations dont elle désigne un ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des employés tous les moyens nécessaires pour l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances.

1-2-3 L'évolution de la formation

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas qui s'est peu à peu modifiée au cours des siècles.

C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité : Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toutefois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore

⁴CITEAU, J-P., « Ressources Humaines et gestion des personnes », Edition Vuibert, 2007, p, 99

⁵ARDOUIN, T., « Ingénierie de formation », Edition dunod, Paris, 2003, p, 13.

envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Il est vite constaté que cette innovation a dépassé la compétence des salariés.

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent. Tous les agents voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique.

1-3-Les objectifs de la formation

Les objectifs visés par la formation dans les entreprises sont essentiellement l'amélioration de rendement et l'amélioration du développement des Ressources Humaines dans l'entreprise

Cependant, les Ressources Humaines sont plus aptes à aider leur superviseur à atteindre de l'entreprise, ce qui accroîtra la rentabilité et la compétitivité de cette dernière.

De plus, ils peuvent combler leur besoins de croissance personnelle au travail et ils éprouveront un sentiment d'appartenance de plus en plus forte envers l'entreprise qui investit dans ses capacités.

En effet, quelle que soit sa structure, centralisée ou décentralisée, la formation doit être définie en fonction des stratégies de l'entreprise, ses objectifs doivent être clairs, réalistes, praticables et vérifiables qui sont les suivants ⁶:

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;

⁶BARBEL M., « Le grand livre de formation » Edition DUNOD, paris, 2012, p, 24.

- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer un programme d'expansion et de la politique d'acquisition des Ressources Humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques ;
- Aidez les sans-emplois à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations ;
- Améliorer orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés ;
- Réaliser des projets étatique afin de résoudre des problèmes ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariées envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ;
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en Ressources Humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation ;
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

1-4 Les types de la formation

La définition des grands types d'action de formation au regard des objectifs semble un préalable afin d'assurer une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de formation. Et aussi, de permettre, d'une part, une égalité effective d'accès aux formations qui représentent de droits et, d'autre part, un arbitrage clarifié entre besoins de l'administration et aspiration de son personnel⁷.

D'une manière générale, il ya deux types de formation :

⁷ BUNETAX, j « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4 e édition, Yaoundé, 2007, p.100.

1-4-1-Formation initiale

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.⁸ ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences ,à résoudre des problèmes, de développer des comportements ,des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace ,

1-4-2. Formation continue

Permet d'approfondir les connaissances au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

1-4-3. Formation de courte durée

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupée ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

A- Formation séminaires ou perfectionnement

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

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

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

B) Formation de recyclage

La formation qui désigne tous les programmes (étatique, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à les familiariser à des nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

⁸SOYER JACQUES « fonction formation »,3ème édition, organisation, c group EYrelles, paris, 2003, p, 05.

C) Formation préalable à la titularisation

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'administration, leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction.

D) Formation sur le tas

La formation se faisant sur le poste même du travail et le lien d'apprentissage étant l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, aux changements techniques dans leur poste.

1-4-4 Formation de longue durée

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes. Et on distingue aussi la formation externe diplômante qui permet Pour mieux répondre à cette question centrale nous devons précédemment répondre aux sous questions suivantes

1-5 Les modes de formation

Les formations peuvent soit être données en externe par d'autres sociétés, soit être mises en place par l'entreprise, soit se suivre via internet. On parle alors d'e-Learning.

1-5-1 La formation interne

Quand il s'agit de former ses salariés, une entreprise a deux options : la formation externe par un organisme extérieur agréé ou la formation interne. La formation interne s'appuie sur les compétences de salariés « experts » de l'entreprise pour instaurer un transfert de savoirs en faveur d'autres salariés plus novices. L'entreprise agit alors en tant que maître d'œuvre : elle décide des thématiques de formation et des contenus en utilisant ses propres ressources (formateurs, matériel pédagogique, locaux, etc.).

La formation interne est notamment un des outils prédominants dans la mise en place d'une GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) au sein de l'entreprise.

Après avoir identifié les besoins de l'entreprise et de ses salariés, la formation interne permet de :

- Transférer les savoir-faire propres à l'entreprise ;
- Valoriser l'expertise de certains collaborateurs ;
- Organiser la montée en compétences d'autres salariés ;
- Mettre en avant la culture d'entreprise et l'expertise interne ;
- Faciliter les échanges entre collaborateurs ;

- Diminuer les coûts liés à la formation.

Cette formule ne garantit pas toujours la rigueur et l'efficacité pédagogique de l'action et la perspective critique des stagiaires.

1-5-2. La formation externe

La formation externe est assurée dans le cadre d'une couverture de formation avec l'entreprise, par des organisations extérieures. Les entreprises ont le choix entre deux

Formules : la formation interentreprises lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou la formation interentreprises lorsque le prestataire est sollicité pour montrer une action à la carte au bénéfice des salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande.

Cette forme de formation peut être dispensée à un groupe de salariés issus de plusieurs entreprises différentes « formation inter » ou uniquement pour les employés d'une seule entreprise.

Faire appel à un prestataire externe pour organiser les actions de formation est une option à retenir surtout si une formation « catalogue » suffit pour répondre aux besoins et si peu de salariés sont concernés. L'organisme se charge du programme pédagogique, des moyens nécessaires au bon déroulement de la formation, de l'organisation en général. Ceci facilite considérablement la mise en place de la formation au sein de l'entreprise.

1-5-3 Le E-Learning

Depuis quelques années est apparue une nouvelle méthode de formation, qui est l'E-Learning. Ce phénomène prend de plus en plus d'importance. Comme il s'agit d'un E-Learning ou formation en ligne : c'est le nom générique employé pour évoquer la rencontre de la formation et l'internet. Le E-Learning se définit plus précisément comme (la création, le déploiement et la gestion d'actions de formations via un réseau, qu'il s'agisse d'Internet, de l'Internet d'une entreprise) un réseau à accès limité au personnel d'une entreprise (ou d'un extranet/internet ouvert à certains intervenants extérieurs).

1-5-4 La formation interentreprises

La formation inter-entreprises se déroule dans les locaux de l'organisme de formation et peut regrouper des salariés de différentes entreprises au sein d'une même session. Le prix de la formation est donc fixé par participant et il est fixe.

Le fait qu'une session inter entreprise est susceptible d'être organisée avec des salariés d'entreprises différentes la rend très enrichissante pour les stagiaires car ils peuvent, ainsi, partager leurs expériences et méthodes de travail mutuelles.

Cependant le contenu et la date de formation sont définis dans le catalogue de l'organisme de formation, l'entreprise peut alors choisir parmi plusieurs dates proposées mais elles resteront fixes et il est impossible de demander une modification du programme.

A noter qu'une inscription à une formation inter-entreprise met l'organisation face à un risque : l'annulation faute de participant. Car, s'il n'y a pas assez de participants, la session pourra être annulée.

1-5-5 La formation intra-entreprise

Se déroule dans les locaux de l'entreprise qui souhaite entreprendre la formation, les stagiaires gagnent ainsi sur le temps qu'ils auraient perdu lors de différents déplacements dans des locaux du centre de formation. Ce mode de formation se déroule donc avec les salariés d'une même entreprise et le choix de la date de la session de formation intra est en fonction de la disponibilité des salariés et du formateur. L'intra permet bien plus de souplesse en matière d'organisation et, peut-être planifiée rapidement.

La formation intra entreprise se déroule au sein de l'entreprise avec des stagiaires d'un niveau homogène (idéalement) et avec les mêmes attentes (idéalement), la formation peut être adaptée plus efficacement à des besoins spécifiques et même être faite sur-mesure. Elle permet également de renforcer la cohésion d'équipe et de se centrer sur les problématiques de l'entreprise. A noter qu'il peut exister d'autres formats dans le cadre d'une formation intra entreprise, à savoir :

A- La formation intra-entreprise en visioconférence

Une formation en intra visioconférence, à lieu comme son nom l'indique via écrans interposés. Elle a donc les mêmes avantages que la formation intra classique. Cependant, elle permet de gagner sur le temps de transport (il n'y en a pas...) et sur le budget (les frais de vie et de déplacement du formateur ou des stagiaires si cette formation intra regroupe plusieurs stagiaires de plusieurs sites). Néanmoins, les mises en situation sont limitées et la durée doit être réduite de façon à maintenir l'attention des stagiaires.

B- Formation intra entreprise résidentielle

Une formation en intra résidentielle a lieu dans des locaux extérieurs que l'entreprise ou l'organisation de formation pourra proposer (location de salles, salle de l'organisation de formation, hôtel, etc..). Cette formation a pour avantage de faire sortir les stagiaires de leur lieu de travail et, ainsi de les isoler de leurs contraintes professionnelles habituelles. De cette manière ils se sentent plus concernés et même à se concentrer efficacement sur la session de formation.

1-5-6 La formation à l'étranger

Quand l'entreprise se trouve dans une situation où la formation désirée ne se fait pas à l'intérieur du pays, ce qui veut dire que les capacités nationales sont limitées, ou bien ne permettent pas de satisfaire les besoins recensés, donc la solution c'est l'étranger.

Dans le cadre de la formation et de perfectionnement à l'étranger une commission paritaire est instituée auprès de chaque direction générale d'une entreprise, elle procède à l'examen des dossiers des travailleurs retenus. Ces derniers s'engagent à :

- Respecter les dispositions légales et réglementaires en vigueur, en matière de formation à l'étranger ;
- N'exercer aucune activité ;
- Rejoindre leur poste d'affectation dans les délais prévus dans le contrat. Dans le cas contraire, les travailleurs en état d'abandon de poste de travail, entraînant le remboursement de la totalité des frais engagés, et également les salaires perçus tout au long de la formation

Section 2 : La gestion des carrières

Cette section va nous permettre à connaître le concept de la gestion des carrières et son importance puis son processus et en dernier les acteurs et les outils de la gestion des carrières dans l'entreprise.

2-1 La définition de la gestion des carrières

Avants de définir la gestion des carrières il est important de mettre l'accent sur la signification de la carrière en elle-même.

La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extra – professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active.

Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

La carrière renvoie au parcours professionnel d'un individu, c'est la succession de l'emploi dans l'entreprise au cours de la vie professionnelle de ce dernier.⁹

Pour Jean-Marie PERETTI « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis exprime des décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. Gérer les carrières c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié ». ¹⁰

La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne d'un poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières.

La gestion des carrières se définit aussi comme « Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, dans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences ». ¹¹

⁹AMHERD, T. «Relever les défis de la gestion des ressources», 2ème édition, édition Gaétan Morin Itée, 1999, P77.

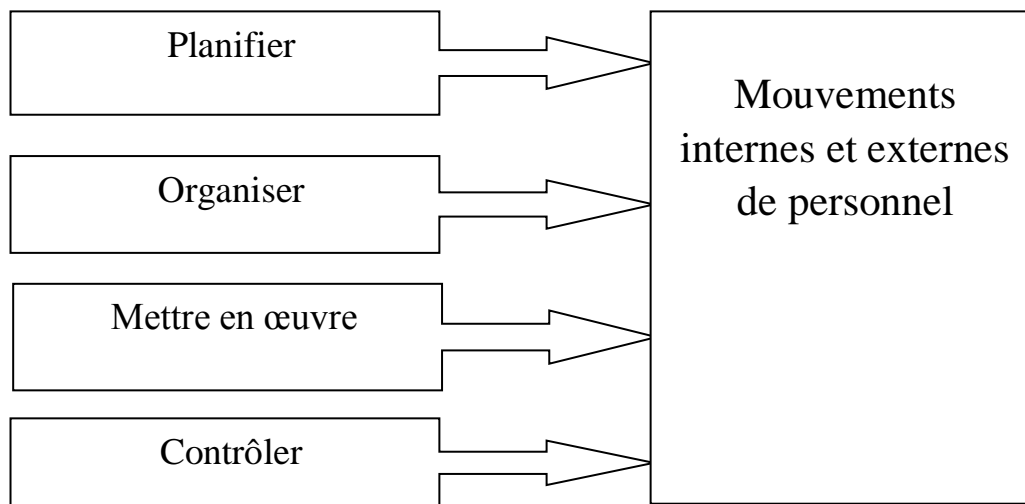
¹⁰Jean-Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 14ème Edition. Magnard-Vuibert. Paris, 2013, P 255

¹¹PERETTI. J.M. «Gestion des ressources humaines». 2ème édition, édition VUIBERT, Paris, 2001, P 118.

En conclusion, la gestion des carrières est un suivi dans le passé, le présent et le futur de la gestion et de développement des ressources humaines par le recrutement, l'avancement, la promotion et la formation...

La notion de gestion des carrières est apparue au milieu des années 1980 avec la pratique de la gestion des ressources humaines et de plus en plus les entreprises ont pris conscience de la valeur de celle-ci.

Figure n°01 : Qu'est-ce que la gestion des carrières



Source :Cerdin, Marbot, Peretti, "Gérer les carrières par les pyramides", 1999, p134.

À partir de ce schéma, nous pouvons déduire que la gestion des carrières est l'activité qui consiste à organiser et à prendre en charge le développement des ressources humaines. La gestion des carrières a pour finalité de planifier, organiser et contrôler le développement du potentiel humain de l'entreprise

2-2.L'importance de la gestion des carrières

La gestion des carrières est importante et présente des avantages pour les organisations et les individus. D'un point de vue organisationnel, la gestion et la structuration des carrières des employés permettent à l'organisation de prendre soin de ses actifs les plus importants et les plus précieux et de les développer. En développant un système bien structuré pour, notamment et faire évoluer les employés le besoin en employés à haut potentiel peut plus facilement être satisfait.

Par conséquent, on peut affirmer que la gestion des carrières accroît les chances des organisations d'atteindre leurs objectifs en garantissant une main-d'œuvre compétente, très satisfaite de son travail et très attachée à son employeur. Les organisations ne sont pas les seules à bénéficier d'un système de gestion de carrière efficace, même l'employé individuel.

A. Pour les salariés

- Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.
- Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité.
- Opportunités d'évolution dans l'entreprise.
- Sécurité d'emploi
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de son potentiel dans l'accomplissement du travail.
- Satisfaction de ses besoins d'estimes et de reconnaissances par le biais de l'accès à des postes plus hiérarchisés ; par conséquent l'exercice de plus de pouvoir dans l'organisation

B. Pour l'entreprise

- Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise.
- Plus grande motivation et productivité des salariés
- Développement des compétences des salariés
- Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail et l'intérieur de l'entreprise
.Réduction du turnover
- Gestion de la promotion
- Améliorer sa flexibilité, (de nos jours, la notion de polyvalence des postes de travail • commence à s'imposer)

2-3 Le processus de la gestion des carrières

Selon Hall « la carrière et la succession d'attitude est le comportement perçue par un individu à propos des expériences et des activités liée à son travail. Toutes ou long de sa vie»

Cet auteur subdivise la carrière des individus en quatre grandes étapes à savoir¹² :

2-3-1 .La période de l'exploration

C'est la période où l'individu entame la sphère professionnelle et cherche à créer sa propre voie, il fait l'expérience des différents choix professionnels est différents types d'organisation.

¹² CERDIN J-L , « Gérer les carrières », édition EMS, Paris, 2000, p 108.

Les premières années sont consacrées à une période d'information durant laquelle un individu va choisir un domaine de compétence dans lequel il pourra émerger. L'individu est surtout préoccupé par ses objectifs professionnels.¹³

Cette période est nécessaire pour l'adaptation dans le travail, une orientation par rapport à l'organisation et l'établissement de relation avec les éléments expérimentés qui sont chargés de guider la nouvelle recrue.

Donc, il est appelé à franchir cette étape avec succès afin de pouvoir réaliser ses objectifs de carrière plus facilement.

2-3-2 L'établissement et l'avancement

Cette seconde étape est représentée par le succès de l'individu dans sa carrière défini par l'ensemble des mouvements organisationnels réalisés tel que les promotions professionnelles et le transfert.

C'est l'avancement de la carrière, elle est marquée par une série de changements (transfert, mutation, promotion...) durant laquelle l'individu est convaincu personnellement d'avoir augmenté ses responsabilités et obtient habituellement un meilleur revenu.

Cette étape est une manière de se faire connaître par la direction générale. Les travailleurs jouissent d'une grande confiance en soi et par l'organisation, d'où la tendance à afficher beaucoup plus pour la promotion et l'avancement que pour l'aptitude à remplir leur emploi. L'individu prend une décision importante en matière de spécialisation, pour se sentir engagé et dépendant à l'égard de l'organisation.

Donc, on peut dire que l'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase de stagnation ou à une phase de conservation des acquis. Elle s'accompagne souvent d'un certain nombre de changements personnels ou il constate des changements dans le comportement. Il doit surmonter la tendance à se sentir dépressif (la dépression), découragé et démotivé.

2-3-3 La croissance, le maintien ou la stagnation

Cette troisième période renvoie à la mi-carrière de l'individu ou ce dernier exprime toujours un désir et une volonté de progresser dans la hiérarchie ou de maintenir sa

¹³ GUILLOT-SOULEZ, C. « la gestion des ressources humaines » édition Gualinolextenso, 7e édition, 2014-2015, p 56.

position actuelle. La stagnation professionnelle peut être causée par l'atteinte du potentiel maximal de salariés ou si l'organisation ne lui représente aucune opportunité de croissance.¹⁴

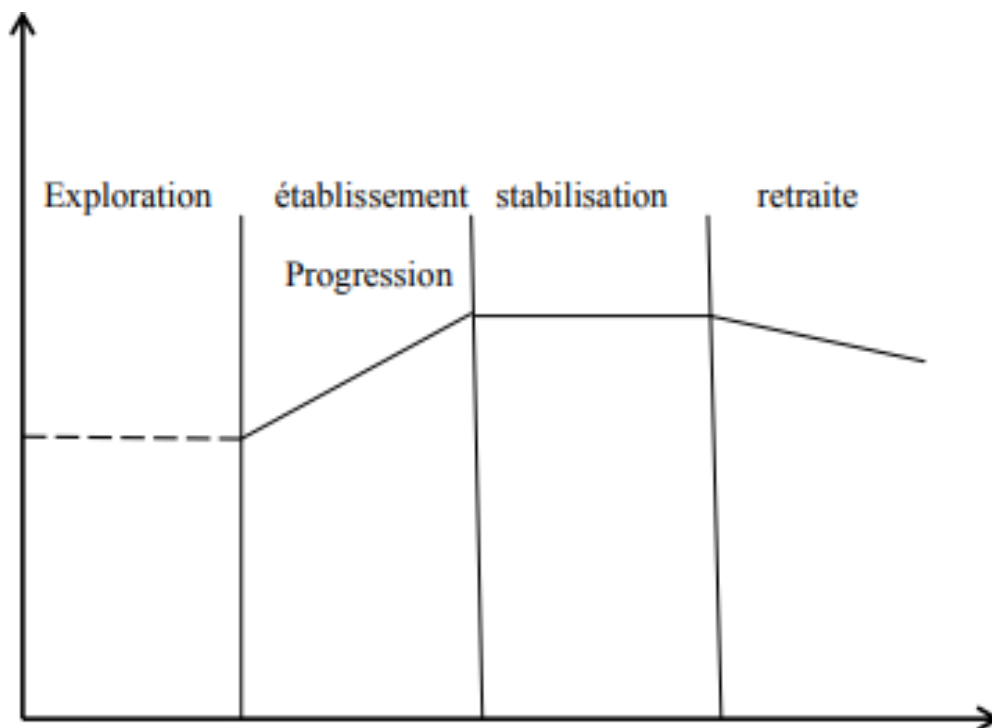
2-3-4 La période de détachement graduel

Dans cette dernière étape l'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit d'une manière forcée car il ne peut pas faire face aux progrès techniques, ou à ces propres défaillances, ou il décide de se retirer volontairement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite.

Au cours de cette période, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que les autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché.

Ces différentes étapes sont illustrées par le schéma suivant :

Figure n°02 : Les étapes de la carrière



Age
Source : d'après Hall 1976

¹⁴ CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualinolextenso, 7e édition, 2014-2015, p 56.

2-4 Les acteurs et les outils de la gestion des carrières

La gestion des carrières se fait à l'aide d'outils et méthodes spécifiques internes ou externes à l'entreprise.

2-4-1 Les acteurs de la gestion des carrières

La gestion de carrière d'un individu au sein d'une entreprise implique plusieurs intervenants :

A- Le directeur générale (DG)

Valide les orientations stratégiques, les évolutions de métiers, les compétences à développer, et gère en directe certaines cibles (cadres).

B- Le directeur de ressources humaines (DRH)

Il est universellement admis que la DRH soit insérer dans l'activité de gestion des carrières, cette dernière définit les critères de mouvements tant à l'horizontal qu'à la vertical. Elle s'assure donc de la mise en œuvre et du contrôle dans ce sens. Par conséquent, la DRH doit préparer et coordonner l'évaluation de carrière en fournissant des outils pour évaluer les compétences, le potentiel et pour ce faire, en s'appuyant principalement sur la hiérarchie, il est possible de recourir à des agences spécialisées en matière d'orientation et de reconversion professionnelles.

C- La hierchie direct

Evalue conformément à des critères préétablie et peut orienter les subalternes. C'est pour cette raison que certaines pratiques sont partagées avec la direction, étant donné que les supérieurs hiérarchiques portent des jugements et des évaluations sur les compétences, les aptitudes, les performances, le potentiel et la motivation des employés.

D- Le salarie

Le salarié doit maitriser sa propre expertise en étant attentif à l'information, à la formation ainsi qu'à l'orientation professionnelle, tout ce qu'il peut faire appel à l'assistance personnelle de la DRH, ou d'autres organisations. Attention à l'information, à la formation ainsi qu'à l'orientation professionnelle, de même qu'il peut faire appeler à l'aide personnel de DRH ou d'organismes spécialisés a l'entreprise.

E- Les spécialistes

Ils sont appelés à gérer certaines situations, et conduisent des entretiens d'orientation. Il ya aussi les syndicats et les associations professionnelles.

2-4-2 Les outils de la gestion des carrières

La plus part du temps, les dispositifs sont mis en œuvre dans les entreprises qui souhaitent développer des politiques mobilités au sein large, ils pourront être évolué aisément

à deux critères : leurs proportions à éliminer les freins à la mobilité ainsi que leurs capacités à produire des enjeux positifs pour les salariés. Ils peuvent être représentés en deux types :¹⁵

2-4-3 Outils de simulation de l'initiative individuelle

Ils visent à développer la motivation des salariés en faveur de la mobilité, ils s'efforcent surtout de combler leur manque d'information sur les possibilités réelles et objectives de mobilité. Ils ne répondent donc qu'à une partie des difficultés de la mobilité.

a. Les bourses d'emploi

Elles informent sur l'ensemble des emplois à pouvoir au sein de l'entreprise, chacun est supposé de connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité. Donc c'est des informations sur des supports (papier ou électronique). Si les supports sont multiples (journal interne, intranet, affichage, lettre sur la mobilité, etc.) Certaines critiques sont récurrentes : biais des outils en raison de la cooptation fréquente, information partielle, problème de mise à jour d'accès aux outils informatique ...etc.

b. Les cartes des métiers

Ce sont des représentations graphiques, qui permettent d'améliorer les connaissances générales que les salariés peuvent avoir de leurs entreprises. L'objectif consiste à élargir les représentations que les salariés se font d'éventuelles opportunités de mobilités afin d'envisager des passerelles possibles à partir des emplois qu'il occupe. Dans ce cas, l'entreprise aura intérêt à veiller à la cohérence entre les discours qu'elle affiche et la réalité quotidienne que vivent les salariés .

c. Les forums de métiers

Les forums métiers s'inscrivent dans une démarche similaire mais plus concrète dans la mesure où ils permettent aux salariés d'entrer directement en relation avec les personnes exerçant ces métiers. L'objectif consiste à développer l'intérêt des salariés pour ce qui se passe un peu plus loin d'eux dans l'entreprise, et qui pourrait éventuellement les intéresser pour une orientation nouvelle.

d. Les cellules d'orientation

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des projets professionnels et les guider tout au long de leurs carrières. Les informations obtenues peuvent ensuite être réutilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié.

¹⁵CERDIN. JL. Gérer les carrières. Édition EMS, Paris, 2000, Page 16.

2-4-4 Des outils qui laissent l'initiative

L'organisation conçue comme des aides à la décision, ces outils sont complémentaires des précédents dans la mesure où ils constituent des démarches concrètes d'organisation de la mobilité.

A- Les revus de personnel

ou comités de carrières Ces instances réunissent différentes responsabilités hiérarchiques au sein d'une même direction, ainsi qu'un membre de la DRH selon les cas, et pour les populations dites sensibles, les comités carrière peuvent être positionnés au niveau de la direction générale. La question de leur positionnement au sein de la structure renvoie à elle du choix entre deux exigences parfois contradictoires :

- D'autre part, la nécessité de disposer d'une vision suffisamment élargie de l'entreprise et de ses orientations et des possibilités de mobilité existante.
- D'autre part, le besoin de connaître suffisamment les personnes dont il est question de manière à leur proposer les effectuations les plus adaptées.

B- Les organigrammes de remplacement

Sont en quelque sorte des organigrammes virtuels qui s'efforcent d'identifier pour certains postes clés dans l'entreprise les personnes les mieux positionnées pour remplacer les titulaires en poste. Cette projection permet à l'entreprise d'anticiper et de préparer les évolutions de l'organigramme à plus ou moins long terme, notamment en formant les futurs remplaçants.

Conclusion

À l'issue de ce chapitre, nous pouvons constater que la formation est un des aspects essentiels des ressources humaines modernes. La formation est capitale pour permettre aux travailleurs d'élargir leurs connaissances et d'évoluer dans l'entreprise. De même, une bonne politique de formation est vitale pour les entreprises, car la technique évolue tellement vite que les travailleurs doivent sans cesse s'adapter.

La gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines permettant d'ajuster les capacités de travail aux besoins en effectifs et compétences de l'entreprise. Elle est aussi un instrument privilégié de fidélisation et de motivation de l'ensemble des salariés en lui offrant la possibilité d'évolution durant leur parcours professionnel (promotion, mobilité).

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

Introduction

La question de l'évaluation est de loin la plus sensible en matière de formation. En effet, si l'évaluation est désormais une pratique courante dans les processus de gestion de l'entreprise au point d'être institutionnalisée, elle interroge foncièrement l'efficacité et la rentabilité des actions de formation menées par l'entreprise.

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis

Ce chapitre a pour objet de présenter l'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières il est subdivisé en deux sections.

La première section consiste à présenter le cadre conceptuel et théorique de la l'évaluation et les niveaux de l'évaluation ainsi les topologies et les critères.

La deuxième section nous avons abordé l'impact de l'évaluation sur la gestion de carrières

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

Section 1 : cadre conceptuel et théorique de l'évaluation

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

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

De .Kelele,F-M.Gérard de X.Roegierst(2005) ,lorsqu 'ils disent ;

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

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

Toujours selon De .Ketel,F.M Gerard et X.Roegiers(2005) , l'évaluation est :

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

1-2 Les niveaux d'évaluation

L'évaluation de la formation doit se faire à plusieurs niveaux et en plusieurs temps.

1-2-1 L'évaluation à chaud

Ou se mesure l'efficacité pédagogique du stage c'est t-à-dire l'impact instantané de l'action et réceptivité des stagiaires. Il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de

¹ De.Ketele,F-.Gérard ,M et .Roegiers ,X. cité par T.Ardouin, op.cit., P07

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

formation possèdent en cours ou au terme du stage de formation, les acquis que la formation est censée leur apporter. C'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu de la formation. Ce niveau il ne peut que contribuer très modestement à mesurer l'efficacité de la formation, car elle peut être réussie sur le plan pédagogique, sans savoir d'incidences concrètes sur les comportements des salariés en situation de travail.²

1-2-2 L'évaluation différée dites à froid

Cette évaluation doit être séparée de la fin de la formation ; environ 3 à 6 mois voire plus, afin de permettre aux formés de mettre en application les acquis fruits de l'action de formation. Cette appréciation peut être réalisée à l'aide de l'administration ; un questionnaire, l'auto-évaluation, l'observation ou encore les groupes de discussion.

C'est à ce niveau où l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail. C'est-à-dire qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour les quelles ils ont été bien préparés.

Elle se fait par l'observation directe des comportements au travail relèves et analyse des résultats de l'activité de salarié, l'entretien avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail. Malgré la pertinence de ce moment, il demeure rarement sollicité. Le manque de précision et la subjectivité des jugements rendent souvent l'évaluation à froid peu maîtrisée et difficile à réaliser³

1-2-3 Suivi de la formation

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

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

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

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

² Dimitri , W .Ressources humaine, Ed d'Organisation, paris, 2001, p.443

³ Dimitri Weiss et al, op. Cite, p.444.

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

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

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

1-2-3-1 Direction

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

1-2-3-2 Responsable formation

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

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

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

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

Il est remarquable que les acteurs intéressés par l'évaluation de la formation

Soient l'apprenant ou le stagiaire le formateur, et l'organisme de formation et ses responsables hiérarchiques pour tirer les bénéfices de là l'investissement qui a été fait.

L'évaluation de la formation dans l'entreprise vise à démontrer la pertinence et la valeur de la formation, d'améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de la formation. De vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, ainsi que de développer ou tester des connaissances nouvelles acquises.

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

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

1-3 Les typologies de l'évaluation

On distingue quatre grands types d'évaluation

1-3-1'évaluation formative

C'est une évaluation continue, elle est liée beaucoup plus étroitement au processus de formation. Son objectif est de guider l'apprenant, le stagiaire dans son travail et de vérifier si le stagiaire progresse vers les objectifs pédagogiques définis ou non. A cette fin, on recueille des informations relatives aux difficultés de formation. Ces informations sont interprétées afin de dégager les causes probables des difficultés rencontrées.

C'est le type d'évaluation réalisée sur les deux parties soit sur l'apprenant afin de lui éclaircir les étapes qu'il a franchies et les difficultés qu'il rencontre ou sur le formateur pour lui indiquer la façon dont il mené son travail et quels sont les obstacles auxquels il se heurte.

1-3-2 Evaluation sommative

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

Dans ce processus, on distingue souvent deux autres évaluations :

1-3-3 évaluation normative

Selon toujours T.Ardouin(2006) « l'évaluation est dite normative lorsque le résultat de test, des performances de productions, d'un individu ou apprenant est comparé aux résultats obtenus par le groupe »⁴

⁴ Ardouin ,T. « ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir,realiser,evaluer . » édition dunod ,2006 page 55

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

1-3-4 évaluation critère

Elle ne compare pas l'apprenant aux autres mais, que l'on fait référence à des critères : ayant atteint les objectifs.

1-4 les critères d'évaluation

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

A- L'efficacité

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

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

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

B- L'efficience

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

C- La cohérence

S'interroge sur la stratégie et les méthodes utilisées

- Vont-ils permettre d'atteindre les objectifs visés ?
- Sont-ils cohérents les uns avec les autres, cohérence en interne ?
- Sont-ils adaptés au contexte du projet, cohérence en externe ?

D- La pertinence

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

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

E- Mesure de l'impact

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

F- La viabilité, la durabilité ou la reproductibilité

S'attache aux effets à long terme du projet, et à la pérennité de ses résultats, de ses effets et d'apprécier leurs chances de survie.

Section 2 : L'impact de l'évaluation sur la gestion des carrières

Dans cette section nous allons présenter la relation entre l'évaluation du personnel et la gestion des carrières ainsi que les méthodes d'évaluation et enfin les relations entre la formation et les politique de la gestion des ressources humaines.

2-1.les méthodes de l'évaluation du personnel

2-1-1.L'entretien d'évaluation

Selon Claude Lévy-leboyer « l'entretien est une situation sociale où les deux protagonistes apportent leurs préjugés personnels et leurs représentations des qualités nécessaires pour réussir. En outre, il a presque toujours deux fonctions, d'une part, recueillir des informations spécifiques sur le candidat, d'autre part se faire sur lui une opinion globale ».⁵

C'est un face à face entre le salarié et l'hierarchique dans le but de faire un bilan de l'année passée et de fixer les objectifs de l'année à venir .

Cet entretien préparé par les deux parties, donne l'occasion d'une part au collaborateur de s'exprimer sur ses attentes, ces résultats, ses insatisfactions et satisfactions, et d'une autre part le manager reconnaît la réussite de son collaborateur et l'informe sur les points de satisfaction et d'insatisfaction de l'entreprise à son égard.

Selon une étude faite en 2002 (Cegos Lyon), les thèmes les plus fréquemment abordés dans les entretiens sont le bilan des activités de l'année écoulée(73%), la définition des objectifs pour l'année à venir(70%), la gestion de la carrière ou des projets professionnels

⁵ Claude Lévy , L . « évaluation du personnel », édition : Eyrolles, France, 2002, P107

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

(57%), et la formation (52%). la rémunération est abordée lorsqu'elle est liée à l'atteinte des objectifs (prime de résultats...). (Claude billet, 2005)

Selon Marie Tresanini : cet entretien d'évaluation peut être un outil puissant visant⁶ :

- A accroître les compétences des collaborateurs : le fait d'agir en miroir et de faire un feed-back à quelqu'un de ses points forts et ses points à améliorer va lui permettre de développer les premiers et renforcer les seconds.
- A augmenter la motivation du collaborateur par les éléments suivant :
 - Le sentiment d'appartenance à une communauté à qui l'on rend compte ;
 - La mise en exergue de la valeur contributive de chacun ;
 - Le fait de donner du sens au travail de chacun

L'entretien peut être individuel ou collectif et sa planification se fait par trois phases :

2-1-2 La première phase

Dans Cette phase le supérieur et le collaborateur font le Bilan de l'année écoulé à travers l'expression libre du collaborateur sur sa perception des résultats obtenus dans le contexte particulier, et la propre vision du supérieur sur la performance des collaborateurs.

2-1-2 La deuxième phase

Cette phase se consacre pour l'identification des objectifs de la période à venir qui s'appuie sur le bilan de la période passé.

2-1-3 La troisième phase

Cette phase vise à explorer les compétences et le potentiel du collaborateur en relation avec les opportunités offertes par l'entreprise.

2-2 L'auto évaluation

C'est une méthode connue par sa subjectivité, Chaque salarié fait le point sur sa situation pour déterminer son efficacité, c'est-à-dire c'est d'essayer d'estimer la valeur de certain de ces comportement et aussi l'image que l'on a de soi. L'auto-évaluation Peut se faire à l'aide d'un support qui va guider l'évaluation par une liste des compétences à évaluer.

⁶ Tresanini , M . « guide pratique de formation », édition insep consulting, france 2002 p 10

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

2-3 Le 360° feedback

Cette méthode d'origine nord-américaine s'est développée dans les grandes entreprises françaises, elle consiste à collecter des informations relatives à la performance du salarié auprès de plus grand nombre possible de personnes intéressées.

Cette méthode permet d'identifier la capacité d'adaptation et le sens d'innovation et de leadership.

Le 360°feedback permet d'avoir une vision large et synthétique de la manière dont l'individu est perçu, parce que l'information est tirée de plusieurs sources (le responsable, les subordonnés et le salarié lui-même) ce qui la rend plus efficace.

Le 360° cherche à identifier la nature et la qualité des jugements porté par les déférents acteurs – supérieur, collègue, subordonné, le manager lui-même et éventuellement les fournisseurs et les clients – sur les dimensions essentielles de l'efficacité du management.

Le point central et la comparaison entre la manière dont le manager présente son action, et la façon dont celle-ci est reçue par son entourage. (Claude billet, 2005).

Le volontariat c'est la règle impérative de Cette pratique qui est destinée aux cadres qui souhaite améliorer le style de management, dans le but de développer l'équipe.

« Tout à la fois méthode de recueil d'information plurielle, diagnostique et processus d'accompagnement du changement des individus et des équipes , le360° se présente sous forme d'un questionnaire structuré par thème ,comportant quelque dizaine de question ,présenter auprès d'un nombre restreint de personne (11,15ou20)ces réponses sont choisies par les pratiques quotidiennes de la personne à évaluer .le temps de réponse est en générale de vingt minute par questionnaire »⁷.

Elle permet à l'évalué de mesurer la déférence entre son auto-évaluation et l'évaluation des autres acteurs, elle favorise l'amélioration de style de management, cette évaluation doit être suivi des mesures dont le feed-back aura montré la nécessité des actions

⁷ Claude, B. « *Le guide des techniques d'évaluation performances, compétences, connaissances* », édition DUNOD, Paris, 2005, p.69

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

correctives (des actions personnelles, actions de formation, et de développement personnel). Cette technique s'appuie sur les factures suivantes :

- Des outils adaptés (questionnaire précis) ;
- Un système de mesure précis ;
- Une méthode rigoureuse ;
- Une bonne connaissance de l'utilisation de 360°feedback.

2-3-1 Le processus de mise en oeuvre d'un 360°

La réalisation de 360° se fait en quatre étapes :

2-3-1-1 la première étape

C'est la phase de définition des objectifs et des résultats attendue de la démarche.

2-3-1-2 la deuxième étape

C'est la phase de communication qui sert à expliquer que les résultats des indicateurs visent une amélioration et non pas une sanction, et pour créer une dynamique collective de groupe à travers la mobilisation du personnel autour de quelque messages.

2-3-1-3 la troisième étape :

Le choix des critères d'évaluation en fonction des objectifs et des orientations de l'entreprise

2-3-1-4 la quatrième étape

C'est la diffusion du questionnaire et le traitement des résultats.

2-3-4 Assesment center

L'origine du terme « assesment center » est l'anglais, dont « assess » signifie estimer, évaluer. Et « center » signifie milieux. C'est une pratique qui permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'un salarié à travers l'évaluation de ses compétences et son potentiel par rapport à un post cible, où on met le candidat à une série de tests qui met l'évalué face à des situations souvent rencontrées dans le post visé, ces épreuves sont inspirées du référentiel de compétence de ce post, et observer les réactions. L'assesment center est mis en place pour :

- Des évaluations individuelles de cadre à potentiel pour prédire leur performance et évaluer les chances de réussite dans leur évolution dans l'entreprise ;
- En vue d'une promotion ;

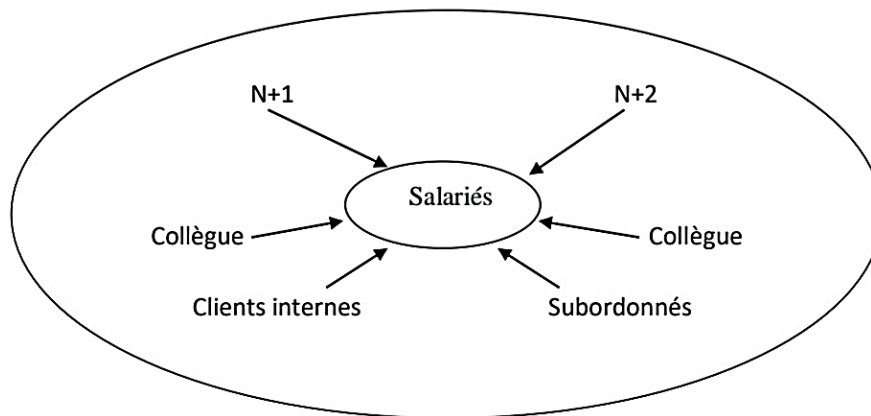
Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

- Lors d'un recrutement

La démarche des centres d'évaluation apporte de la rigueur dans les démarches d'appréciation des potentiels, elle objectivise les jugements apporter sur un collaborateur par la hiérarchie, et contribue ainsi à améliorer considérablement la qualité des décisions de gestion des ressources humaines, souvent critiquées pour n'être pas fondées sur des observations aisément restituables.⁸

Les avantages de l'asseessment centre résident dans le faite qu'il permet de faire le point sur les compétences prouvées en situation, et d'identifier des actions correctives de développement personnel.

Figure n°03 :l'évaluation par la méthode Assessment centre



Source : Marie Tresanini, Op.cit., P 202.

⁸ Marie Tresanini, Op.cit, P202.

2-2 Les modalités, le plafonnement de carrière et la formation

L'avancement d'une carrière oblige que le salarié concerné accepte les changements au cours de sa vie professionnelle, et parmi ces changements on trouve le changement du poste de travail. La stabilité de l'emploi est considérée comme une non réussite soit pour l'employeur ou l'employé

2-2-1 La mobilité

La mobilité est considérée comme l'une des modalités de carrières et pour aller loin, on doit d'abord la définir

2-2-1-1 définitions de la mobilité

Pour Bermond.J et Geledan.A, la mobilité professionnelle « désigne le passage d'un individu d'une profession ou d'un groupe de professions à une autre profession ou un autre groupe de professions »⁹

2-2-1-2 les formes de mobilités

On peut distinguer deux formes de mobilité

A- La mobilité interne

C'est le passage d'un poste de travail professionnel à un autre poste dans une même entreprise ou établissement, et il existe plusieurs formes de mobilité interne :

- **La mobilité verticale (vers le haut)**

On généralise ce genre de mobilité implique une promotion au sein de l'entreprise, après que l'employeur ou le responsable hiérarchique juge une hausse des qualifications, des connaissances et des compétences, et généralement elle est accompagnée d'une augmentation de salaire et d'autres avantages.

- **La mobilité verticale (vers le bas)**

Il s'agit d'une dégradation ou d'une rétrogradation dans la hiérarchie, dans ce cas les responsables préfèrent résilier le contrat avec les salariés que de les voir démoralisés ou

⁹ BREMOND Janine, GELEDAN Alain, « Dictionnaire économique et social » édition hatier, Paris, 1981, p 263.

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

incapable à continuer sa mission. Généralement, cette mobilité est causée par les cas disciplinaires.

- **La mobilité horizontale**

Elle désigne les changements d'un poste de travail à un autre sans changement de niveau hiérarchique et sans changement dans le salaire.

- **La mobilité fonctionnelle**

Dans ce cas-là, il s'agit de changement de fonction ou de métier, où la personne est dans l'obligation de se reformer pour acquérir des nouvelles connaissances et compétences qui le qualifieront à l'occuper.

- **La mobilité géographique**

La mobilité géographique implique le changement de lieu de travail d'une zone à une autre, nationale ou internationale et elle s'effectue à l'intérieur d'une même entreprise. Elle peut être choisie ou subie par les salariés. Pour diverses raisons, le salarié cherche à changer de métier, de grade et de région pour répondre à ses besoins, dans ce cas le salarié cherche à exercer une mobilité sans pression. La mobilité peut également être imposée par les responsables suite à des changements de la stratégie de l'entreprise et au changement dans le lieu géographique de travail .

B- La mobilité externe

On illustre différents formes de mobilité externe qui sont présentées comme suit :

- **Le licenciement**

Le licenciement c'est la résiliation du contrat de travail par l'employeur, avec motifs réelles et sérieux (les absences répétées non autorisées ou injustifiées, les abandons de poste, les retards réitérés, les refus d'exécuter un ordre...), ces fautes privent le salarié de l'indemnité de licenciement.

- **Le licenciement économique**

Une entreprise peut procéder à rompre le contrat pour des causes économiques, lorsque des mutations technologiques ou des difficultés économiques entraînent une suppression ou transformation du poste de travail. Les départs en retraite (primes de départ volontaire) sont soumis au dispositif du licenciement économique.

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

➤ **L'outplacement ou reclassement**

Avant que l'employeur procède au licenciement économique, il est dans l'obligation de reclasser le salarié au sein de l'entreprise ou du groupe auquel il appartient, ou bien il fait appel à des cabinets spécialisés dans le reclassement pour que le salarié puisse retrouver facilement un nouveau poste de travail dès son départ de cette organisation.

➤ **La fin du Contrat du travail à Durée Déterminée (CDD)**

A la fin de l'échéance du contrat du travail dit CDD, l'employeur a le droit de ne pas renouveler ce contrat en toute légitimité, mais il doit tenir au courant le salarié, il crée donc un délai de provenance.

➤ **La démission :**

Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail doit faire connaître à l'employeur sa décision de résilier le contrat.

Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement. Il n'est pas nécessaire de respecter des règles de forme, sauf dispositions particulières, des conventions collectives. Celle-ci exige parfois une lettre recommandée. La jurisprudence considère que la volonté de résiliation du salarié doit se manifester de façon certaine et définitive.

La connaissance des raisons qui poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en GRH.

La démission n'a pas à être motivée. Dans la plupart des cas, le salarié démissionnaire avance dans sa lettre ou son entretien de démission la ou les raison(s) de sa démission, et il doit fixer la date à laquelle le contrat prendra fin. La période pendant laquelle le contrat continue de produire ses effets constitue le préavis.

La durée de préavis résulte en général du contrat de travail, de la convention collective, des statuts et règlement intérieur de l'entreprise et en général il est fixé comme suit :

- Une semaine pour le personnel non mensualisé ;
- Un mois pour les employés, techniciens et les agents de maîtrise ;
- Trois mois pour les ingénieurs et cadres.

2-2-2-La promotion

En GRH, le terme promotion désigne le fait d'obtenir un nouveau poste, de nouvelles responsabilités et un salaire meilleur

2-2-1 Définition de la promotion

En GRH, le terme promotion désigne le fait d'acquérir un nouveau poste plus élevé que le poste précédent et de nouvelles responsabilités. La promotion est souvent accompagnée d'une augmentation de salaire et d'autre avantage. Elle est le résultat du sérieux et de bon rendement au travail.

« La promotion est tout ce qui peut être considéré par le cadre, comme une évolution favorable de sa vie professionnelle, que cette évolution concerne sa fonction, son niveau hiérarchique ou même sa rémunération. S'il s'agit d'une majoration individuelle importante, mais généralement comporte simultanément un changement de fonction, de responsabilité et du salaire »¹⁰

2-2-1-2 les critères et procédure pour une promotion

Les critères et la procédure d'évaluation selon (UQAC) pour la promotion sont élaborés en conformité avec les dispositions de la convention collectives relative à chaque organisme.

A- La qualité des réalisations

La qualité des réalisations constitue le critère prépondérant pour l'examen des demandes de promotion soumises par le salarié.

Le critère de la qualité des réalisations s'applique sur le travail accompli depuis son engagement ou depuis sa dernière promotion. Il s'agit ici d'évaluer la qualité des réalisations tout au long de la période évaluée et de déterminer si la qualité des réalisations est supérieure aux exigences du poste en question.

La qualité des réalisations doit correspondre de façon manifeste au niveau de maturité normalement atteint par un salarié. La maturité professionnelle se juge par différents éléments, notamment par l'expérience acquise relativement aux diverses composantes de la tâche accomplie.

10

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

B- La persistance et la continuité de l'effort

La persistance et la continuité de l'effort témoignent de l'intensité déployée par un salarié dans l'accomplissement de sa tâche salariale tout au long de la période visée par l'évaluation. Cela s'exprime, par exemple, en démontrant une capacité supérieure d'innover ou de mener des activités de recherche ou de création de façon soutenue par les supérieurs hiérarchiques, ou de participer activement et utilement à des activités de service à la collectivité à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

C- Le volume des activités

Le volume des activités est un critère quantitatif qui vise à mesurer si le volume de travail accompli dans les diverses composantes de la tâche est supérieur à ce que l'on attend normalement d'un salarié, compte tenu de la pondération que celui-ci aura préalablement attribuée à ses composantes dans son dossier de demande de promotion.

Ajouter à ceux –là d'autres critères tels que ;

D- L'ancienneté

C'est le facteur clé de la promotion. L'ancienneté dans le poste au sein de l'organisation est jugée objectivement selon une mesure d'expérience. L'ancienneté d'un salarié désigne l'ensemble de ses connaissances d'ordre pratique, théorique et relationnel.

E- Le changement de fonction

Changement de fonction peut générer aussi une promotion pour certains cadres, même s'il n'apporte aucun changement de salaire ou de grade, mais ce changement permet de mieux répondre à ses aspirations.

F- La formation

La formation est sans doute l'une des pratiques essentielles pour acquérir une promotion et élever son rang à l'échelle des valeurs. Les salariés qui suivent une formation, deviennent plus valorisés et plus compétents du fait qu'ils acquièrent des connaissances et une adaptabilité plus conforme à l'occupation de postes supérieurs.

2-2-1-3 Les types de promotions

On distingue les types de promotions suivantes :

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

A- La promotion avec changement de poste

C'est le changement de poste de travail à un autre poste, même avec changement de qualification. Donc, c'est la gradation d'un salarié, il occupera un poste de travail hiérarchiquement supérieur de niveau de responsabilité par rapport au premier occupé.

B- La promotion catégorielle

C'est l'évolution d'un salarié d'une catégorie à une autre. Exemple : un salarié classé à la catégorie du personnel de maîtrise accède à la catégorie du personnel supérieur qu'est la catégorie d'encadrement.

C- La promotion dans la catégorie :

Elle est caractérisée par l'évolution des individus dans l'organisation, et elle s'exprime au sein d'un même poste ou d'une même fonction.

D- Promotion du salarié

Elle est entrée dans la politique d'individualisation des rémunérations (c'est de récompenser un travailleur qui donne plus d'efforts que les autres, mais qui ne possède pas des capacités et des qualifications pour être promu).

2-2-3 L'exploitation des résultats dans la promotion du personnel

La promotion du personnel est le résultat de bon suivi et de l'évaluation des carrières des collaborateurs grâce à l'évaluation du personnel, qui est une démarche qui aide à dégager les progrès réalisés par l'intéressé avec l'aide de l'entreprise.

2-2-3-1 définition de l'orientation professionnelle

L'orientation professionnelle est un processus continu d'appui aux personnes tout au long de leur vie pour qu'elles élaborent et mettent en oeuvre leur projet personnel et professionnel en clarifiant leurs aspirations et leurs compétences par l'information et le conseil sur les réalités du travail, l'évolution des métiers et professions, du marché de l'emploi, des réalités économiques et de l'offre de formation (1994).

2-2-3-2 Les outils de l'orientation professionnelle

A- Les outils de diagnostic individuel

Ces outils cherchent à connaître la personne orientée, et se divisent en deux catégories :

- Les outils de l'évaluation externe ;
- Les outils de diagnostic mis en oeuvre par l'intéressé.

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

B- les outils d'élaboration de projet professionnel

Ces outils visent à aider les salariés dans l'identification d'une stratégie de planification de son projet professionnelle.

C- les supports d'information sur les métiers

Ils visent à identifier les connaissances et les compétences requises, et les formations nécessaires pour maîtriser un métier .

D- les outils de formation

Ces outils ont pour objectif le développement personnel et le développement des compétences et l'élargissement des connaissances.

2-2-3-3 l'exploitation des résultats de l'évaluation dans l'orientation professionnelle

L'orientation professionnelle c'est un facteur très important dans la satisfaction et la motivation au travail lorsque l'orientation du salarié convient à son profil, ainsi que l'appréciation du personnel permettent aux gestionnaires de carrières de ressortir les compétences d'un collaborateur qui lui permet d'évaluer ces capacités et assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

2-3 Le plafonnement de carrière

Le plafonnement de carrière est un concept essentiel de la gestion des carrières. Le plafonnement de carrière comme problème potentiel rencontré par une organisation est né véritablement vers la fin des années 70 sur la base de travaux préalables démarrés au début des années 60 et l'attention portée à ce phénomène par les chercheurs n'a de puis cessé de croître. La raison de cet intérêt croissant réside essentiellement dans la diminution des possibilités de promotion constatée dans nombre d'organisations.

2-3-1 La définition du plafonnement de carrières

Selon Jean-Luc CERDIN, « Les concepts de plateau ou plafonnement, traduisent tous deux un arrêt dans la progression de carrière. La métaphore du plateau suggère une étape franchissable alors que celle du plafonnement paraît décrire une situation plus définitive ».

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

2-3-2 les types de plafonnement de carrières

A. Plafonnement structurel

Le plafonnement structurel c'est l'arrêt de la progression de l'employé dans la mobilité verticale et même horizontale pour d'autres.

La mesure objective du plafonnement structurel dépend des nombres d'années qu'un employé n'a pas bénéficié d'une promotion. La difficulté consiste à déterminer le nombre d'années sans mobilité qu'il faut retenir. Le plafonnement est dit objectif lorsqu'il est soumis à des règles du jeu de secteur d'activité ou le métier qu'il occupe, et/ou à l'entreprise où il exerce ses activités.

Pour la mesure subjective, c'est l'employé qui tranche s'il est plafonné, en constatant que ses chances de mobilité sont réduites, qu'il soit horizontal ou verticales.

B. Le plafonnement de contenu

Le plafonnement de contenu est la maîtrise d'un salarié de sa tâche, donc pour lui il risque de connaître ce plafonnement qui ne parvient plus à le stimuler. Le salarié a « fait le tour de son travail » et il n'a plus rien à apprendre. Donc ce plafonnement est essentiellement subjectif puisqu'il est basé sur la perception par le salarié du contenu de son travail il serait associé à une insatisfaction dans sa carrière et dans son travail.

C. Le plafonnement salarial

Pour le dernier type de plafonnement, c'est le plafonnement salarial qui est lié à l'évolution de carrière.

Ce type de plafonnement est défini en termes objectifs et subjectifs :

- Plafonnement salarial objectif

L'employé est en situation de plafonnement salarial objectif lorsqu'il atteint le sommet de son échelle salariale.

- Plafonnement salarial subjectif

L'employé est en situation de plafonnement salarial subjectif lorsqu'il a le sentiment que son salaire n'augmentera pas s'il reste dans le poste de travail qu'il occupe.

2-3-3 Les différentes réactions par rapport au plafonnement

Des managers attachent le terme de plafonnement au (Principe de Peter). Ce principe énonce que les personnes sont promues jusqu'au moment où elles atteignent leur niveau d'incompétence. Elles restent alors « scotchées » à ce poste, ce qui empêche les autres d'avancer. Kaye définit quatre (04) types de personnes plafonnées (figure suivante)

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

Figure 04 : Typologie des plafonnements de carrière / action des organisations et des salariés.

Action des organisations	Action des salariés	
	Elevée	Faible
Elevée	Plafonnés productifs	Plafonnés heureux
Faible	Partiellement plafonnés	Plafonnés passifs

Source : Jean-Luc CERDIN, *Gérer les carrières*, édition EMS, Paris, 2000, page 89.

Ce sont les piliers définis par Ference. Il est fort probable qu'ils ne savent pas ou ne croient pas être plafonnés. Ils demeurent productifs parce que leur contribution est reconnue. Ils ont atteint le sommet de leur carrière mais savent puiser dans les ressources de l'entreprise pour trouver de l'intérêt à leur travail. D'une certaine manière, ils se sentent indispensables dans leur emploi actuel .

Les salariés partiellement plafonnés n'ont peut-être pas le sentiment d'avoir atteint un plateau de carrière car ils sont reconnus comme des experts sur des aspects spécifiques de leur travail. Cette reconnaissance les stimule. Ils sont reconnus par leur organisation pour leur travail mais cette dernière n'investit pas sur leur développement de carrière.

Les personnes plafonnées heureuses ont un message qui serait « laissez-moi tranquille ». Elles sont bien là où elles sont. Elles ne demandent pas à progresser. Le plafonnement peut alors être un acte volontaire. Leur organisation est satisfaite de leurs connaissances et de la maîtrise de leur travail.

Les plafonnés passifs sont des personnes mécontentes de leurs positions, de leurs fonctions et de l'entreprise, ce qui les cantonne dans une inertie et les fait frôler la dépression. Elles occupent leur poste depuis longtemps, sans perspective d'évolution, de leur fait ou de celui de l'organisation. Elles correspondent aux poids morts de Ference .

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

Cette typologie montre de nouveau que les individus ne réagissent pas de la même façon face à une situation de plafonnement. Le plafonnement peut constituer un sérieux problème de gestion des ressources humaines puisqu'il peut conduire à une diminution aussi bien de la performance organisationnelle que du bien-être individuel. L'entreprise a alors intérêt à gérer sérieusement les plafonnements .

2-4 Approche rétroactive : Formation et gestion des carrières

La littérature empirique sur la formation en entreprise s'est principalement intéressée à son impact sur les carrières salariales. Conformément à une idée répandue, les bénéfices de la formation semblent devoir être principalement tournés vers les salariés.

Le lien viscéral entre GPEC et Gestion des carrières pousse à identifier d'abord l'impact de la formation sur la GPEC. Réduire les écarts entre les compétences disponibles au sein de l'entreprise et celles qui lui seront nécessaires dans les mois et les années à venir représente tout l'enjeu de la GPEC. Pour servir cet objectif, celle-ci s'appuie sur trois éléments : le recrutement, la mobilité et la formation. Si les deux premiers apportent surtout des réponses quantitatives, la formation constitue la réponse qualitative qui va permettre à la politique de GPEC déployée d'aboutir.

La formation continue permet en effet à l'entreprise d'assurer l'adaptabilité de ses salariés et la bonne adéquation de leurs compétences au poste qu'ils occupent. Elle garantit aussi le développement de leur employabilité qui est, rappelons-le, une obligation de l'employeur. Construire un plan de formation est le premier impératif pour répondre aux objectifs précis définis par la politique de formation de l'entreprise. Traditionnellement annuel dans la majorité des organisations, le plan de formation peut avoir une autre périodicité dès l'instant que les besoins de l'entreprise le nécessitent. Car c'est bien l'entreprise qui donne sa ligne directrice au plan de formation : ce dernier, s'il tient compte autant que possible des souhaits de formation des collaborateurs, est avant tout conçu pour servir la stratégie de l'organisation et ses évolutions. Dans le cadre de la GPEC, le plan de formation permet d'accompagner et de gérer

- La gestion des carrières des salariés,
- Les mobilités nécessaires
- Les évolutions des postes de travail.

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

Il est nécessaire de travailler le plan de formation à partir des référentiels métiers et de le développer sur les compétences managériales et transversales. Par ailleurs, la formation participe à combler un écart identifié entre des compétences requises et les compétences réelles des salariés. Elle ne produit pas de compétences, elle ne fait que favoriser l'acquisition de certaines ressources utiles à la mise en oeuvre de la compétence visée.

La formation des salariés obéit à une autre logique que celle des demandeurs d'emploi. Il s'agit d'augmenter la productivité individuelle au sein de l'entreprise – ou chez un autre employeur dans l'hypothèse où le travailleur connaîtrait une mobilité consécutive à sa formation qui peut s'inscrire dans le cadre de l'évolution de la carrière. La gestion des carrières se pose en interface avec plusieurs autres activités de la fonction ressources humaines. D'un côté, elle prend appui sur les exigences liées à la planification des ressources humaines et repose également sur le type et le niveau des compétences ciblées dans le recrutement. D'un autre côté, elle influence grandement les programmes de développement des compétences compris dans la formation et la reconnaissance du travail accompli lors de l'évaluation du rendement permettent de mettre en perspective l'idée d'une relation causale entre la formation et la carrière

Ainsi, l'avancement dans la carrière, hormis le cadre légal qui le sous-tend implique une gestion organisationnelle et individuelle de cette dernière. Aussi, la maîtrise de son parcours professionnel et le caractère ambitieux des employés peut les pousser à investir dans la formation, gage de leur évolution.

Pour l'entreprise, le lien est d'ordre stratégique, l'attractivité de cette dernière dépendra de l'ensemble des pratiques GRH mais surtout de l'acquisition des compétences se faisant via des plans de formation d'un côté mais également d'une gestion optimisée de la carrière de l'employé.

Chapitre II L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

Conclusion

La formation est une exigence incontournable dans les organisations, elle permet d'acquérir des nouvelles compétences, de mettre à jours les connaissances qui sont susceptibles d'évaluer et de modifier les comportements des employés devant les nouvelles tâches qu'ils occuperont. Cela ne fait plus de doute, la formation en entreprise est un investissement bénéfique pour une organisation. Elle fait d'ailleurs partie des éléments qui contribuent au succès d'une entreprise.

Donc, elle est indispensable pour les entreprises mais elle est aussi une nécessité pour les salariés d'évoluer et de réaliser leurs objectifs personnels et professionnels. La formation en entreprise est l'ensemble des mesures privilégiées par une organisation qui permet aux employés de peaufiner certaines compétences et d'en développer de nouvelles. Elle doit être prévue dans le cadre d'une planification stratégique des ressources humaines et correspondre aux objectifs organisationnels de l'entreprise.

La formation peut se décliner sous diverses formes, par exemple sur les lieux de travail, en séminaire extérieur ou encore en ligne. Souvent donnée à la suite de l'initiative d'une entreprise ou de requêtes d'employés, la formation en organisation est fortement encouragée.

Introduction

La valorisation et la considération des ressources humaines sont devenues des priorités pour les organisations, elles poussent ces dernières à donner plus d'importance aux salariés en les motivant au cours de leurs carrières, en s'intéressant au développement de leurs connaissances et compétences et à la réalisation de leurs objectifs.

Notre travail de recherche est appuyé sur un cas pratique où le choix s'est porté sur la direction des ressources en eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Avec l'aide des notions théoriques que nous avons développées dans les deux chapitres précédents et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de la Direction des ressources en eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou, Nous avons organisé notre travail en trois sections. La première propose une présentation de la direction objet de l'étude empirique ainsi que la méthodologie d'enquête. La seconde section suggère, quant à elle, la formation et la gestion des carrières au sein de la direction des ressources en eau. Et en fin la troisième et la dernière section nous avons analysé et interprété des résultats du questionnaire.

Chapitre III L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Section I : Présentation de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

La Direction des Ressources en de la Wilaya de Tizi-Ouzou est un service déconcentré du Ministère des Ressources en Eau. Elle est représentée à l'exécutif de la Wilaya par son Directeur qui est mandaté par le Ministre des Ressources en Eau à représenter le secteur de l'eau au niveau de la Wilaya.

Elle emploie 215 fonctionnaires et agents contractuels dans les corps suivants :

- Corps commun.
- Corps des ouvriers professionnels, des conducteurs et des appariteurs.
- Corps technique spécifique.
- Agents contractuels.

La Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou est située à l'Est du chef-lieu de la ville de Tizi-Ouzou à proximité de la cité administrative (Siège de la Wilaya) au lotissement HAMDAD à la rue AIT MOULOUD Mohand Oussalem.

1.1. Historique de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Avant que notre état accorde au secteur de l'eau une importance telle qu'aujourd'hui dans la vie économique et sociale dans notre pays ou en parle même d'adopter une politique stratégique à l'avenir car l'eau est une ressource qui connaîtra un épuisement vu son utilisation accrue, la croissance démographique en plus de réchauffement climatique ; le secteur de l'eau a été rattaché à d'autres ministères. Localement, le secteur de l'eau a été géré par des subdivisions, services, divisions puis des directions.

A l'instar des autres administrations publiques, la Direction des ressources en Eau a hérité de l'administration coloniale une administration limitée dans les activités et les surfaces, étant donné que l'administration coloniale a favorisé le développement uniquement là où il y avait une concentration des colons.

C'est ainsi que à l'indépendance, on créa la D.G.R.H.A –La Direction du Génie Rural et de l'Hydraulique Agricole-. Cette Direction est considérée comme une subdivision rattachée au Ministère de l'Agriculture.

Vu l'importance du secteur de l'eau notamment pour les populations, l'agriculture et l'industrie en créa par Décret n° 71-55 du 04 Janvier 1971 le Secrétariat d'Etat à l'Hydraulique. Même si, en cette période, le secteur de l'hydraulique n'est pas considéré

Chapitre III L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

comme les autres secteurs d'activités à l'exemple de l'industrie, la santé, l'éducation, les travaux publics à qui on a mis des moyens colossaux, l'état commence à reconsidérer ce secteur vital.

Dans les années 80, la Direction de l'hydraulique a été rattachée au Ministère de l'Équipement et l'Aménagement du Territoire.

Localement, il ya eu la création de la Division du Développement Hydraulique Agricole (DDHA) qui comprenait Trois services :

- Service Hydraulique.
- Service Agricole.
- Service des Forêts.

La DDHA a marqué son existence jusqu' en 1991, où chaque service est devenu une direction. Rattachée au Ministère des Equipements et de Logements, la Direction de l'Hydraulique a connu un nouvel organigramme. Le décret exécutif n° 90-328 du 27/10/1990 fixe les règles d'organisation et de fonctionnement des services de l'équipement. Selon l'article 03, les services de la Direction de l'Hydraulique sont :

- Service du Développement Hydraulique.
- Service des Eaux et de l'Assainissement.
- Service de l'Administration des Moyens.

Suite aux changements que le pays a connu dans les années 90 que soit au niveau politique, économique et sociale, la Direction de l'Hydraulique est passée sous la tutelle du Ministère des Ressources en Eau en 2001. Un nouveau décret exécutif n° 02-187 du 26/05/2002 a fixé les nouvelles règles d'organisation et de fonctionnement des Directions de l'Hydrauliques de Wilaya. Dans la continuité de la nouvelle organisation des Directions de l'Hydraulique de Wilaya, un arrêté interministériel du 17/10/2004 est venu fixer le nombre des services et déterminer leur organisation interne.

En 2011, un arrêté exécutif n° 11-226 du 22/06/2011 a modifié l'appellation des Directions de l'Hydraulique de Wilaya, ainsi elles sont devenues Directions des Ressources en Eau de Wilaya.

1.2. Missions de la Direction des Ressources en Eau

Dans l'article n° 02 du décret exécutif n° 02-187 du 26/05/2002, les directions de l'hydrauliques sont chargées notamment de :

- Veiller à la sauvegarde, la préservation, la protection et l'utilisation rationnelle des ressources en eau ;
- Recueillir et analyser les données relatives aux activités de recherche, d'exploitation, de production, de stockage et de distribution de l'eau pour les usages domestique, agricole ou industriel ;
- Veiller à l'application de la réglementation régissant les ressources en eau ;
- Instruire, en relation avec l'administration centrale, toutes demandes en matière d'affectation, d'utilisation et de réutilisation des ressources en eau et d'exploitation du domaine public hydraulique et, le cas échéant, de délivrer les autorisations y afférentes ;
- Veiller à l'application et au suivi de la mise en œuvre de la réglementation dans le domaine du développement, de l'aménagement, de l'exploitation et de l'entretien des infrastructures destinées à l'alimentation en eau potable, à l'assainissement et à l'irrigation ;
- Tenir à jour le fichier des points d'eau situés sur le territoire de la Wilaya et suivre les études et enquêtes concourant à une meilleure connaissance des ressources en eau superficielles et souterraines ;
- Rassembler les informations nécessaires à l'élaboration des bilans des programmes d'alimentation en eau potable, d'assainissement et d'hydraulique agricole ;
- Assurer la maîtrise d'ouvrage et le suivi de l'exécution des projets dont la maîtrise d'ouvrage n'a pas fait l'objet de délégation.

1.3. Structures organisationnelle de la Direction des Ressources en Eau

La Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou est dirigée par un Directeur et structuré Cinq service et Vingt et une Subdivision.

A. Le Directeur

Le Directeur des Ressources en Eau est nommé par décret présidentiel, il est mandaté par le Ministre de la Tutelle à représenter le secteur de l'eau au niveau de la Wilaya. Il fait partie de l'exécutif de la Wilaya. Il est aidé dans ses tâches par ses proches collaborateurs qui

sont les chefs de services.

B. Secrétariat du Directeur

Le secrétariat du Directeur est chargé d'assurer le traitement, la transmission de l'information à qui de droit. Tous les courriers administratifs transitent par le secrétariat. Le Secrétariat du Directeur est chargé d'organiser l'agenda du Directeur et la gestion de son emploi du Temps.

1.4. Les Services de la Direction

Selon l'arrêté interministériel du 17/04/2004, les Direction des Ressources en Eau *sont organisée en Cinq services, qui sont :*

1.4.1. Service de la Mobilisation des Ressources en Eau

Il est chargé notamment :

- De participer aux études et l'élaboration du programme d'action visant la mobilisation de la ressource superficielle et souterraine.
- D'assurer la maîtrise d'ouvrage, de suivre la réalisation des projets et de veiller au respect des règles et des normes de réalisation des ouvrages.
- De veiller à la bonne exploitation, gestion et entretien des ouvrages de mobilisation de la ressource.
- De constituer des banques de données sur la connaissance, la mobilisation, l'utilisation et la conservation de l'eau au niveau de la Wilaya.

Il est composé de Trois bureaux :

- Le Bureau de la Mobilisation des Eaux Superficielles ;
- Le Bureau de la Mobilisation des Eaux Souterraines ;
- Le Bureau de Suivi de la Gestion et de l'Exploitation des Ouvrage de Mobilisation des Eaux et de la Protection du Domaine Public Hydraulique.

1.4.2. Service de l'Alimentation en Eau Potable

Il est chargé notamment :

- De participer aux études et à la programmation des projets d'alimentation en eau potable ;
- D'assurer la maîtrise d'ouvrage, le suivi de la réalisation des projets d'alimentation en eau potable et de veiller au respect des règles et des normes de réalisation de ces projets.

Chapitre III L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

- De veiller à la bonne gestion et au bon fonctionnement du service public de l'alimentation en eau potable ;
- De constituer et de mettre à jour un système d'information relatif à l'alimentation en eau potable.

Il est composé de Trois bureaux :

- Le Bureau des Etudes et de la Programmation des Projets ;
- Le Bureau du Suivi de la Réalisation des Projets ;
- Le Bureau du Service Public de l'alimentation en eau potable.

1.4.3.Service de l'Assainissement

Il est chargé notamment :

- De participer aux études et à la programmation des projets d'assainissement et de protection contre les inondations ;
- Participer aux choix des procédés et des techniques d'assainissement et d'épuration ;
- D'assurer la maîtrise d'ouvrage, le suivi de la réalisation des projets d'assainissement et de protection contre les inondations et de veiller au respect des règles de construction de ces ouvrages.
- De veiller au bon fonctionnement du service lié à l'assainissement et au respect des règles et normes de gestion et d'exploitation des infrastructures y afférentes;
- De veiller, en relation avec les services concernés, à la protection et à la protection de la ressource ;
- De constituer et de mettre à jour un système d'information relatif à l'assainissement et à la protection de la ressource.

Il est composé de Trois bureaux :

- Le Bureau des Etudes et de la Programmation des Projets ;
- Le Bureau du Suivi de la Réalisation des Projets ;
- Le Bureau du Service Public de l'assainissement et de la protection de la ressource.

1.4.4.Service Hydraulique Agricole

Il est chargé notamment :

- De participer à l'élaboration des programmes de développement de la petite et moyenne hydraulique agricole ;

Chapitre III L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

- D'assurer le suivi et la mise en œuvre des programmes de développement de la petite et moyenne hydraulique agricole ;
- De veiller à l'application de la réglementation et des normes d'exploitation des infrastructures d'irrigation et de drainage ;
- De réunir les éléments relatifs à l'octroi de concessions d'exploitation des infrastructures d'irrigation et de drainage.

Il est composé de Deux bureaux :

- Le Bureau des Etudes et des Travaux ;
- Le Bureau du Suivi de la Gestion et de l'Exploitation.

1.4.5. Service de l'Administration des Moyens :

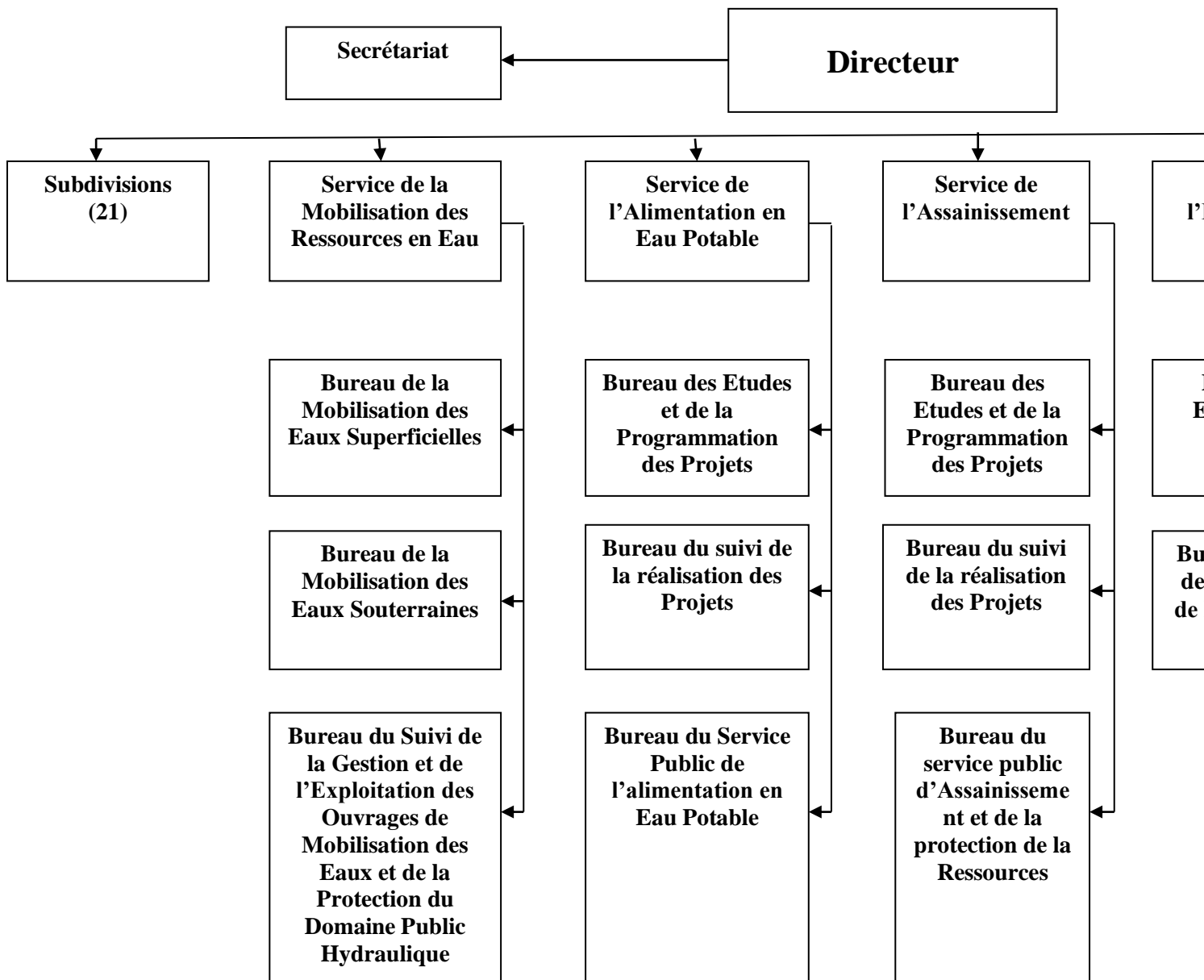
Il est chargé notamment :

- De participer à l'élaboration des budgets d'équipement et de fonctionnement et leur exécution ;
- De gérer et de veiller à la présentation du patrimoine ;
- D'élaborer et d'exécuter les plans de gestion de la ressource humaines et de la formation des personnels ;
- D'instruire et de suivre les affaires contentieuses.

Il est composé de Trois bureaux :

- Le Bureau du Budget, de la Comptabilité et du Patrimoine ;
- Le Bureau des Ressources Humaines et de la Formation ;
- Le Bureau du Contentieux, de la réglementation et des marchés Publics.

Organigramme de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou



Section 02 : La formation et gestion des carrières au sein de la Direction des ressources en eau de la wilaya de Tizi-Ouzou

2.1. La formation à La Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

La procédure de formation a pour objet d'identifier les besoins en formation, de définir les règles d'élaboration des plans de formation ainsi que l'organisation et la gestion de la formation, du recyclage et du perfectionnement en Algérie et/ou à l'étranger.

La formation est établie sur la base d'une double évaluation de compétence, une évaluation qui vise la réduction des écarts entre les compétences actuelles et les compétences requises pour occuper le poste d'un côté, et les écarts entre les compétences actuelles et les compétences futures d'un autre côté.

2-2. La gestion des carrières à La Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

L'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur et s'effectue de façon continue selon des rythmes et modalités qui sont fixés par voie réglementaire.

La promotion consiste dans progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur, selon les modalités ci-après :

- Sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis.
- Après une formation spécialisée.
- Par voie d'examen ou test professionnel.
- Au choix, par voie d'inscription sur liste d'aptitude.
- Après avis de la commission paritaire parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise.

Le fonctionnaire ne peut bénéficier de deux promotions consécutives, par voie d'inscription sur liste d'aptitude. Les modalités d'application des dispositions du présent article sont précisées par les statuts particuliers.

Le fonctionnaire promu dans les conditions prévues à l'article 107 ci-dessus est dispensé du stage.

Toute promotion impliquant le passage d'un groupe à un groupe immédiatement supérieur, tel que prévu à l'article 8 de présente ordonnance, est subordonnée à une formation préalable prévue par les statuts particuliers ou à l'obtention du diplôme requis.

Section 3 : Analyse et l'interprétation des résultats de questionnaire

Pour exploiter nos acquis théoriques et répondre convenablement à notre problématique, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la Direction des Ressources En Eau de la wilaya de Tizi-Ouzou que nous allons présenter dans cette section.

3-1-Présentation de l'enquête

Notre enquête comporte des objectifs et la population a enquêté :

3-1-1-Objectifs de l'enquête

Notre objectif consiste à montrer l'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou .Et pour cela, nous avons mené une enquête au niveau de la Direction, où on a fait appel à un questionnaire.

3-1-2- La population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de d la Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi- Ouzou Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, cela revient aux nombre élevé des travailleurs de la Direction , cette méthode consiste à répartir les quotas ,en fonction de catégorie socioprofessionnelles des salariés (Cadre, Maitrise et exécution).

Nous avons retenu un échantillon de 100 personnes sur 215 employés de la Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 100 distribués, nous avons récupérés 82 questionnaires : soit 18 employés qui n'ont pas répondu.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponse par Oui ou Non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses à choix multiples ;
- Questions ouvertes.

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

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Le dépouillement des questionnaires ;
- Et enfin, l'analyse des réponses.

3-2-Résultats de l'enquête

Selon notre enquête de terrain, nous avons obtenu les résultats suivants :

Partie 1 : Les données personnelles

La partie une est consacrée aux données personnelles des salariés de la direction .

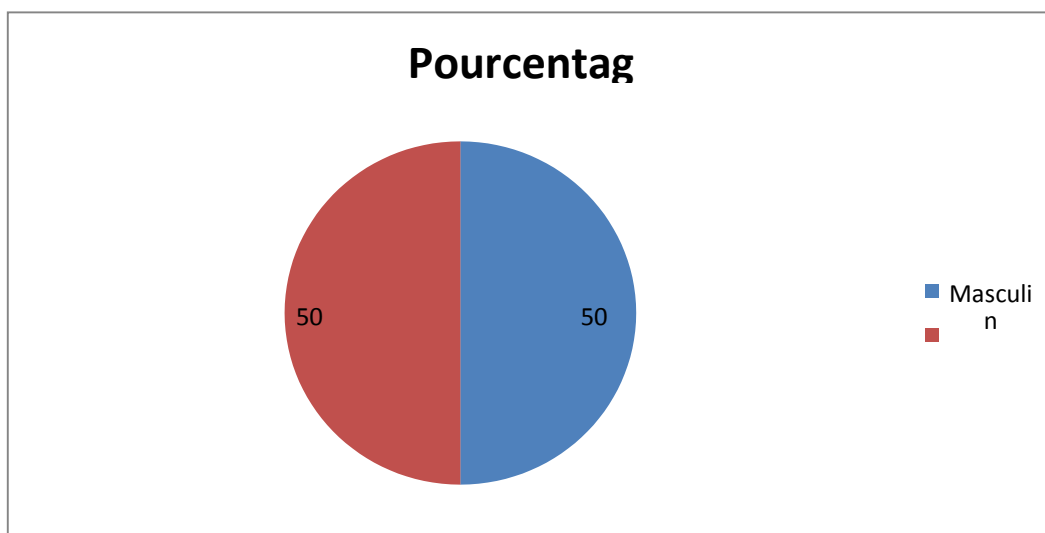
Question n° 01 : genre.

Tableau n° 01 : la répartition de l'échantillon par genre.

Sexe	Effectifs	Pourcentage (%)
Masculin	41	50
Féminin	41	50
Total	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n° 04: la répartition de l'échantillon par genre.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

D'après les données de la figure N°08, nous constatons que la moitié (50%) de notre échantillon est de sexe masculin et la deuxième moitié (50%) est de sexe féminin. Ceci dénote de l'égalité des chances dans le recrutement.

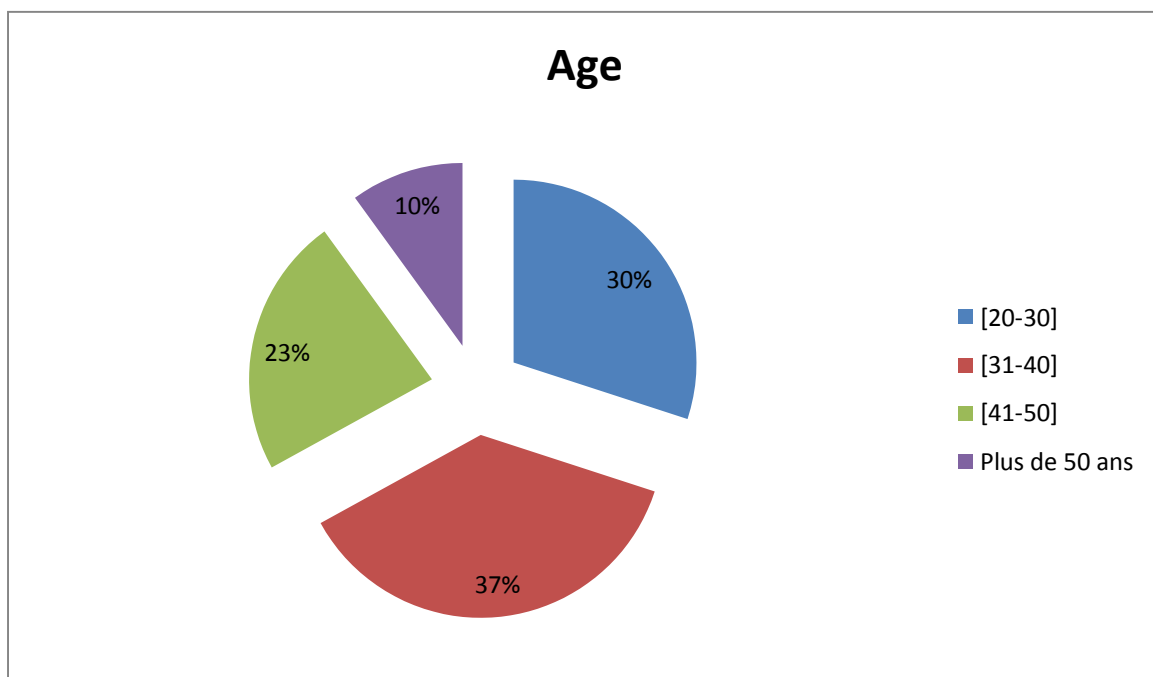
Question n° 02 : âge.

Tableau n°02 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage (%)
[20-30]	25	30
[31-40]	30	37
[41-50]	19	23
Plus de 50 ans	8	10
Total	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n° 05 : la répartition de l'échantillon selon l'âge.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Nous constatons, que la majorité de l'échantillon soit 67% ont entre 20 et 40 ans et cela s'explique par plusieurs raisons à savoir : la politique de la Direction dans l'intégration, la fidélisation, la volonté de former et d'améliorer leurs carrières professionnelles, pour garantir un effectif stable pour l'avenir de l'établissement, ainsi que l'émergence des nouvelles technologies qui nécessitent des compétences récentes.

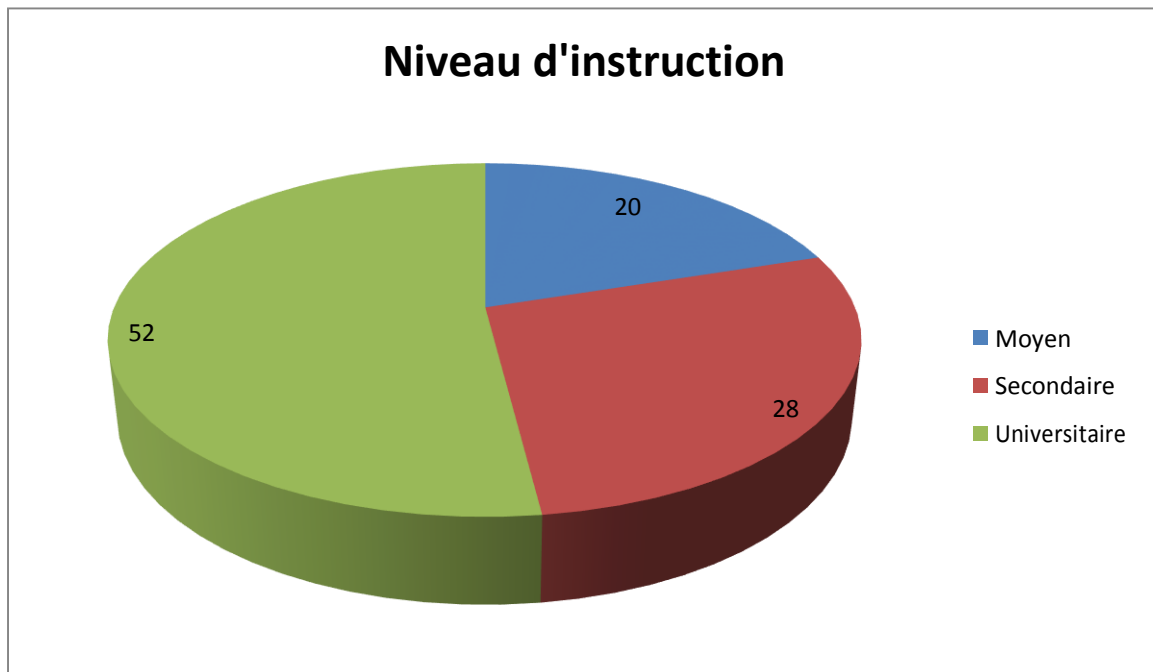
Questions n° 03 : Niveau d'instruction.

Tableau N°03: Niveau d'instruction.

Désignation	Effectifs	Pourcentage (%)
Moyen	16	20
Secondaire	23	28
Universitaire	43	52
Total	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n° 06 : niveau d'instruction.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus que la majorité des enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire, avec un pourcentage de 52%, suivi de 28% qui ont un niveau secondaire, enfin un taux de 20% pour le niveau primaire, qui veut dire que le personnel de Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou est doté d'un niveau d'instruction, cela renvoie à la politique de l'établissement concernant son recrutement.

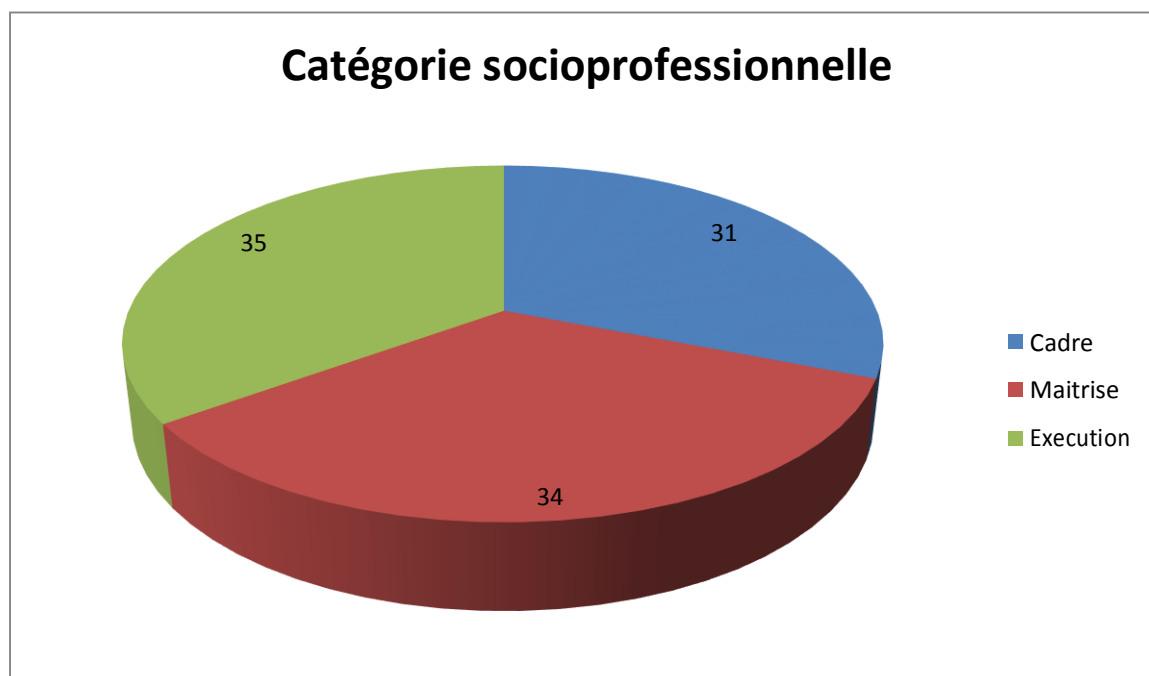
Question n° 04 : Les catégories socioprofessionnelles.

Tableau n°04 : les catégories socioprofessionnelles.

Désignation	Effectifs	Pourcentage (%)
Cadre	25	31
Maitrise	28	34
Exécution	29	35
Total	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°07 : Les catégories socioprofessionnelles.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

La représentation de l'effectif de la Direction en matière de catégories socioprofessionnelles se présente comme tel : 35% qui représentent les agents d'exécutions, suivi de 34% d'agents de maitrise et de 31% de cadres.

D'après les résultats de l'enquête remarquée dans le tableau et la figure ci-dessus on constate que les taux sont proches, et cela renvoie à la nature de l'activité de La Direction

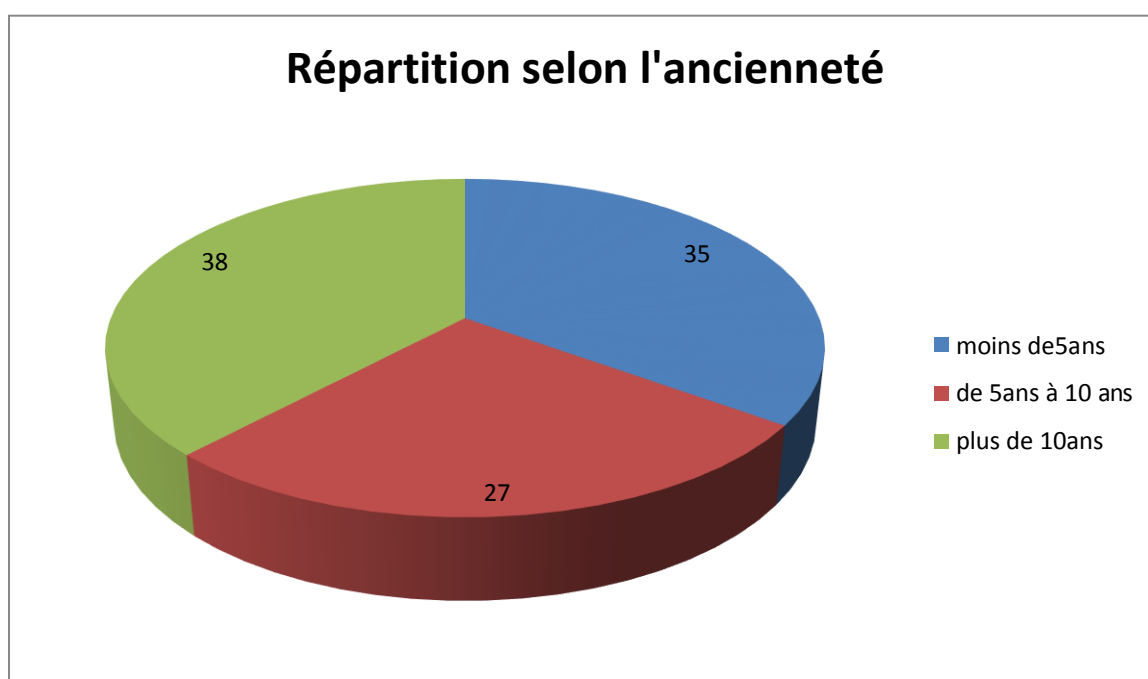
Question n°05 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Tableau n°05 : Répartitions de l'échantillon selon l'ancienneté.

Désignation	Effectifs	Pourcentage (%)
Moins de 5 ans	29	35
De 5 ans à 10 ans	22	27
Plus de 10 ans	31	38
Total	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°08 : Répartition selon l'ancienneté.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Le tableau et la figure ci-dessus représentent le nombre d'années (ancienneté) de service de notre échantillon d'étude. Nous remarquons que la majorité des salariés de l'établissement possèdent au minimum 5 ans d'ancienneté et plus car 27% des salariés ont une ancienneté qui varie de cinq (05) ans à dix (10) ans, et que 38% d'autres possèdent au minimum dix (10) ans d'ancienneté, et enfin 35% des salariés ont une ancienneté de moins de cinq (05) ans.

On peut dire que la Direction possède un capital humain riche qui est constitué de personnes âgées compétentes et expérimentées et aussi de jeunes moins anciens mais possédants l'énergie, les compétences et les qualités qui leur permet d'évoluer et d'apprendre à faire mieux leurs tâches.

Partie 2 :l'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

La deuxième partie est consacrée à l'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières

Question n°06 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation.

Tableau n°06 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
Oui	20	17	19	56	68
Non	5	11	10	26	32
Total	25	28	29	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Nous constatons que la majorité de notre échantillon, soit 68% ont bénéficié d'une formation avant leurs arrivée à la Direction, et ceci pour toutes les catégories socioprofessionnelles, ce que signifie que Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou recrute à base de compétences, de connaissances et de diplômes préalables.

Question n°07 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation professionnelle.

Tableau n°07 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation professionnelle.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
Oui	16	13	16	45	56
Non	9	15	12	36	44
Total	25	28	28	81	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Chapitre III L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la majorité des salariés interrogés, soit 56%, ont bénéficié d'une formation professionnelle après leurs recrutement, et ceci essentiellement pour les deux catégories socioprofessionnelles (cadre et exécution), ce qu'on ne remarque pas pour les agents de maîtrise où la majorité d'entre eux n'ont pas bénéficié d'une formation professionnelle.

Question n°08 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation d'une courte ou longue durée.

Tableau n°08 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation d'une courte ou longue durée.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
Courte durée	10	14	12	36	80
Longue durée	6	0	3	9	20
Total	16	14	15	45	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Nous constatons que la majorité de notre échantillon, soit 80% ont bénéficié d'une formation d'une courte durée, et seulement 20% de notre échantillon ont bénéficié d'une formation d'une longue durée, et ceci pour toutes les catégories socioprofessionnelles, ce qui signifie que Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-ouzou favorise les formations de courtes durée, puisqu'elles ne prennent pas trop de temps et ne sont pas couteuses.

Question n°09 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation à l'étranger.

Tableau n°09 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation à l'étranger.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
Oui	9	0	8	16	20
Non	17	28	21	66	80
Total	26	28	29	82	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Chapitre III L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que 80% des salariés interrogés n'ont pas bénéficié d'une formation à l'étranger, et seulement 20% en ont bénéficié, et ceci renvoie à la Direction qui forme seulement les agents de technique en particulier à l'étranger.

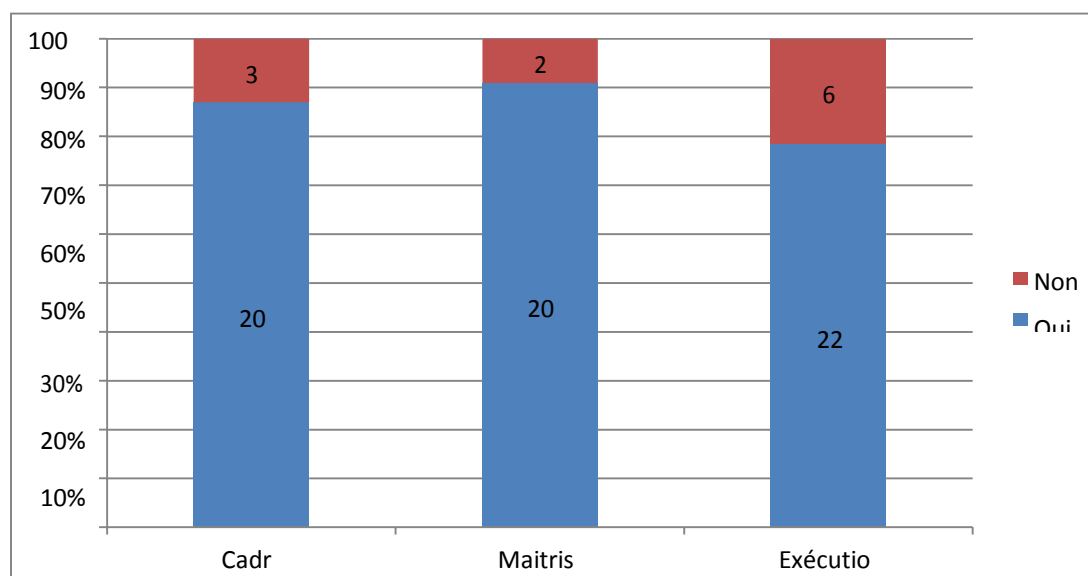
Question n°10 : Pensez-vous que la formation est bénéfique ?

Tableau n°10 : Avis des catégories socioprofessionnelles sur la formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
Oui	20	20	22	62	85
Non	3	2	6	11	15
Total	23	22	28	73	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n° 09 : Avis des catégories socioprofessionnelles sur la formation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Le graphe et le tableau ci-dessus nous montre que la majorité des salariés interrogés, soit 85%, affirment que la formation est bénéfique, sauf 3 dans la catégorie cadre, dans la catégorie maitrise et 6 dans la catégorie exécution soit 15% des salariés interrogés qui nient que la

Chapitre III L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Formation est bénéfique .Ces salariés pensent que la formation n'est pas bénéfique puisqu'ils n'ont pas bénéficié d'une formation professionnelle. Ce qui nous permet de déduire que le personnel de Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou est conscient de l'importance de la formation pour :

- Développer leurs connaissances et compétences;
- Pour mieux maîtriser et gérer leur travail;
- L'actualisation de leurs connaissances;
- L'évolution de leurs carrières;
- L'augmentation de leur niveau professionnel.

Question n°11 : qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Tableau n°11 : l'avis des salariés sur la formation au cours de leur carrière.

Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nb de réponse	%
Une meilleure adaptation au poste	18	47	16	39	14	38	48	41
Un enrichissement de votre culture personnelle	3	8	10	24	9	24	22	19
La possibilité d'être promu	7	18	7	17	6	16	20	17
Une meilleure participation pour l'établissement	10	27	8	20	8	22	26	23
Total	38	100	41	100	37	100	116	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête Nb= nombre.

Nous remarquons que la plupart des salariés interrogés soit 41% de toutes les catégories socioprofessionnelles, attendent de la formation une meilleure adaptation au post, et 23% des salariés interrogés attendent une meilleure participation pour la Direction, ce qui confirme la prise de conscience des salariés de cette entreprise de la responsabilité qu'ils ont par rapport aux post qu'ils occupent.

Chapitre III L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Ceux qui attendent l'enrichissement de leurs cultures ont représentés par un pourcentage de 19% et la possibilité d'être promus sont de l'ordre de 17%.

Ces résultats montrent que les salariés sont intéressés beaucoup plus par la maîtrise des tâches occupées pour aider l'entreprise à fournir des données de qualité, ensuite ils s'intéressent à l'impact que cela va avoir sur leurs carrières.

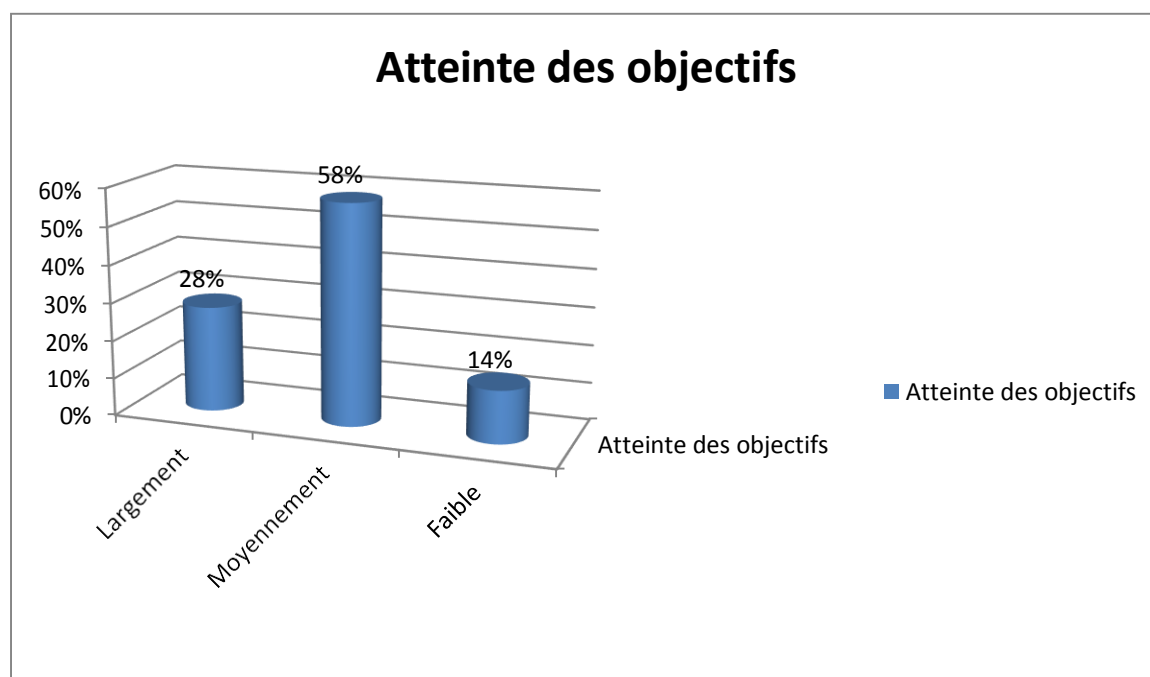
Question n°12 : Selon vous, vos objectifs liés à cette formation ont-ils été atteints ?

Tableau n°12 : Atteinte des objectifs.

Désignation	Cadre	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nb de réponse	%
Largement	12	55	3	14	5	17	20	28
Moyennement	9	41	16	76	17	59	42	58
Faible	1	4	2	10	7	24	10	14
Total	22	100	21	100	29	100	72	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n° 10 : Atteinte des objectifs.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Chapitre III L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Le graphe ci-dessus manifeste que 58% des salariés de notre échantillon trouvent que les objectifs de formation sont moyennement atteints, 28% d'entre eux pensent qu'ils sont largement atteints et 14% considèrent qu'ils ne le sont pas ou faiblement atteints, la majorité qui ont répondu, que les objectifs ne sont pas atteints sont de la catégorie socioprofessionnelle d'exécution.

Pour la majorité des cadres, leurs objectifs ont été largement atteints avec 55%. Mais pour le personnel de maitrises et d'exécution, ils pensent qu'ils sont juste moyennement atteints.

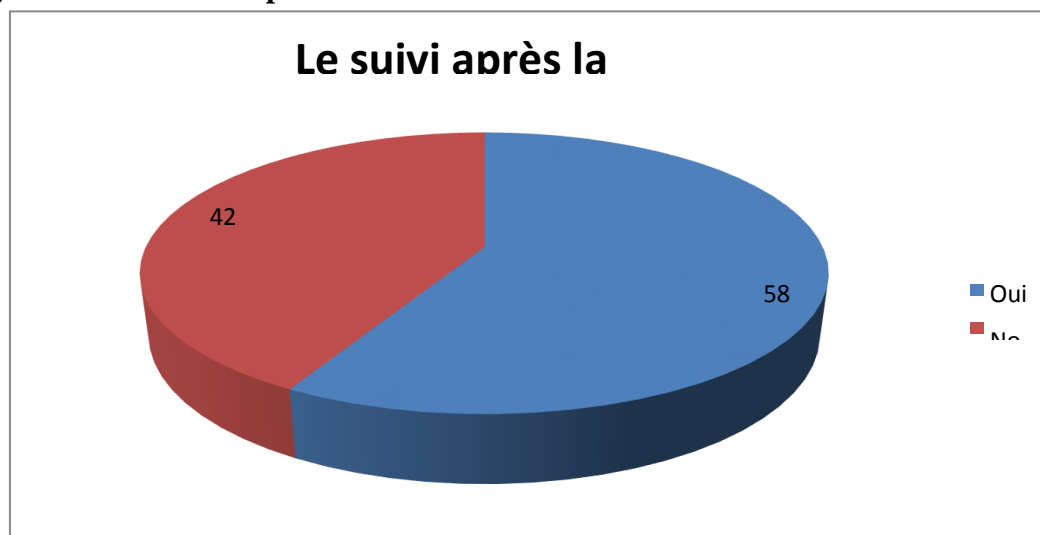
Question n°13 : La répartition de l'échantillon selon le suivi après la formation.

Tableau n°13 : le suivi après la formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	15	10	14	39	58
Non	8	9	11	28	42
Total	23	19	25	67	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°11 : le suivi après la formation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Ce graphe nous indique que 58% des salariés s'interrogés sont aidés dans la mise en œuvre de leurs compétences acquises après la formation et la plupart de ces salariés sont des agents techniques. Cela signifie que Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou donne plus d'importance pour cette catégorie.

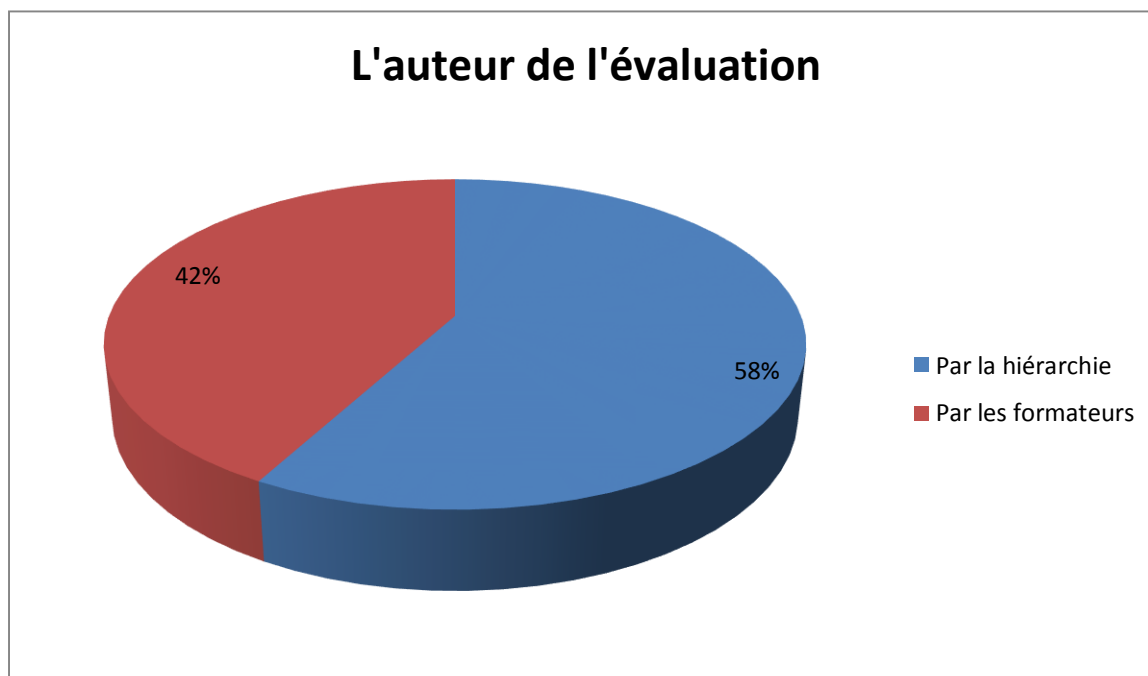
Chapitre III L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

Tableau n° 14: L'auteur de l'évaluation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombres de réponses	Pourcentage (%)
Par la hiérarchie	12	5	6	23	58
Par les formateurs	3	5	9	17	42
Total	15	10	15	40	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°12 : l'auteur de l'évaluation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

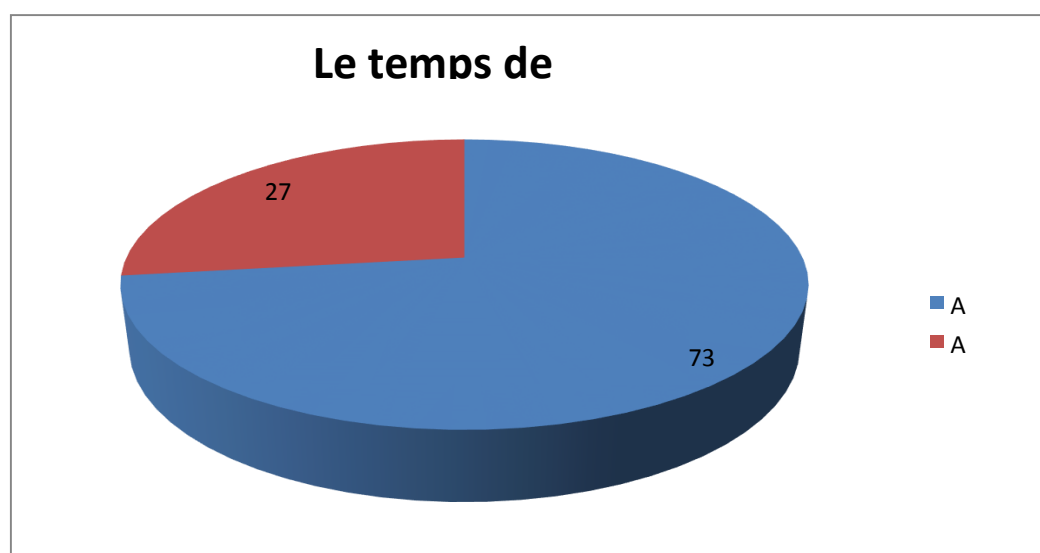
Nous constatons que 58% des formés sont évalués, après leur formation par la hiérarchie, contre 42% qui sont évalués par les formateurs. Cela explique que la Direction cherche à savoir si les objectifs ont été atteints. Les salariés de l'exécution (9 salariés de l'échantillon exécution) ont répondu qu'ils étaient suivis par le formateur et non pas par la hiérarchie.

Tableau n°15 : Le temps de l'évaluation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombresde réponses	Pourcentage (%)
A chaud	13	7	12	32	73
A froid	5	4	3	12	27
Total	18	11	15	44	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°13 : Le temps de l'évaluation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

D'après la figure et le tableau ci-dessus, on remarque que 73% des salariés interrogés (13 cadres, 7 de maîtrise et 12 de l'exécution de l'échantillon) sont évalués à chaud, contre seulement 27% qui sont (5 cadres, 4 de l'exécution et 3 de maîtrise) évalués à froid. Cela signifie que les responsables de cette entreprise auront plus tard, à savoir les objectifs de la formation ont été atteints ou non.

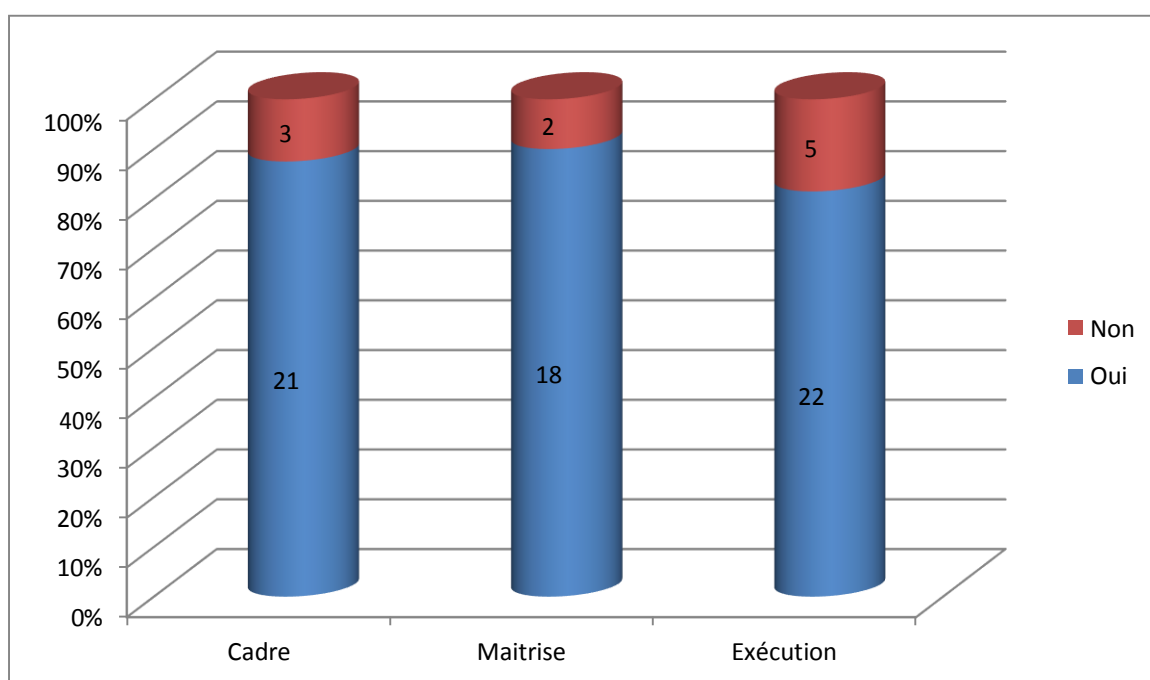
Question n°14 : Souhaiteriez-vous faire une autre formation ?

Tableau n°16 : Le besoin d'une autre formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	21	18	22	61	86
Non	3	2	5	10	14
Total	24	20	27	71	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°14 : Le besoin d'une autre formation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

D'après le graphe et le tableau ci-dessus, on constate que la quasi-majorité, soit 86% des salariés interrogés désirent bénéficier d'une autre formation qui vise à améliorer leurs connaissances et compétences, ainsi que de mieux maîtriser leur tâches et travail.

Et seulement 14% (3 cadres, 2 de la catégorie maitrise et 5 de la catégorie exécution) qui ne veulent plus bénéficier d'autre formations.

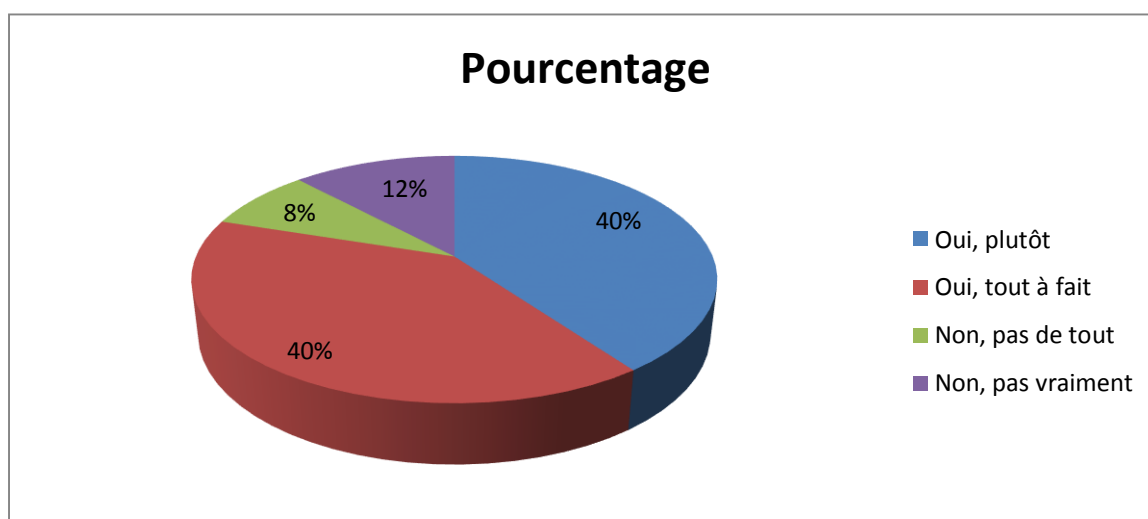
Question n°15 : La formation vous a-t-elle semblé adaptée à vos besoins ?

Tableau n°17 : Adaptation aux besoins du personnel après la formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui, plutôt	12	5	8	25	40
Oui, tout à fait	9	8	8	25	40
Non, pas de tout	0	3	2	5	8
Non, pas vraiment	1	2	4	7	12
Total	22	18	22	62	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°15 : Adaptation aux besoins du personnel après la formation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Nous constatons que la majorité des salariés questionnés, soit 80% trouvent que la formation s'adapte à leurs besoins, et 20% ne partagent pas cet avis, cela s'explique par la coïncidence des besoins que l'entreprise identifie en matière de formation.

Cette majorité est constituée par (21 cadres, 13 agents de maitrise et de 16 agents d'exécution).

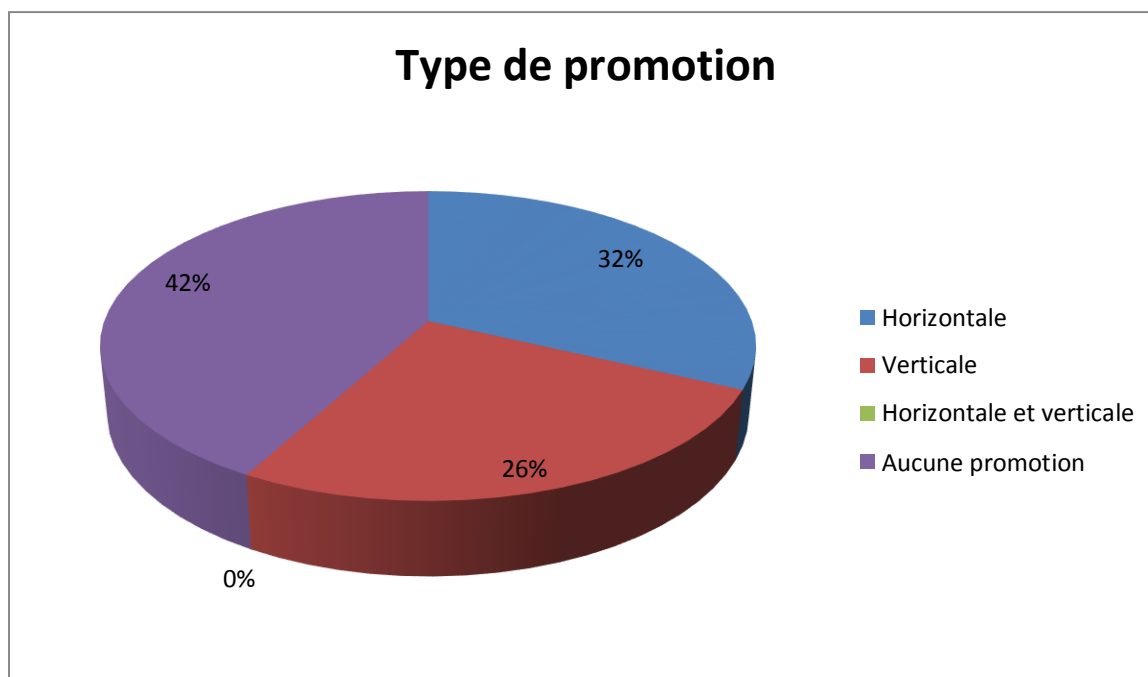
Question n°16 : Type de promotion professionnelle.

Tableau n°18 : Type de promotion.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Horizontale	6	9	7	22	32
Verticale	7	4	7	18	26
Horizontale Et Verticale	0	0	0	0	0
Aucune promotion	8	9	11	28	42
Total	21	22	25	68	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°16 : Type de promotion.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Selon le tableau et la figure ci-dessus, nous constatons que 42% (la majorité) des enquêtés n'ont jamais bénéficié de la moindre promotion dans la Direction, 32% ont eu des promotions horizontales, 26% ont obtenu des promotions de type vertical et aucun salarié interrogé n'a eu une promotion horizontale et verticale.

Chapitre III L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

D'après les résultats obtenus, on peut dire que la non promotion de la majorité des salariés revient au rajeunissement qui touche la Direction, et ce dernier fait de la promotion par rapport au nombre d'année de travail, et on peut dire aussi que Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou fait beaucoup plus appel au mouvement horizontal que vertical.

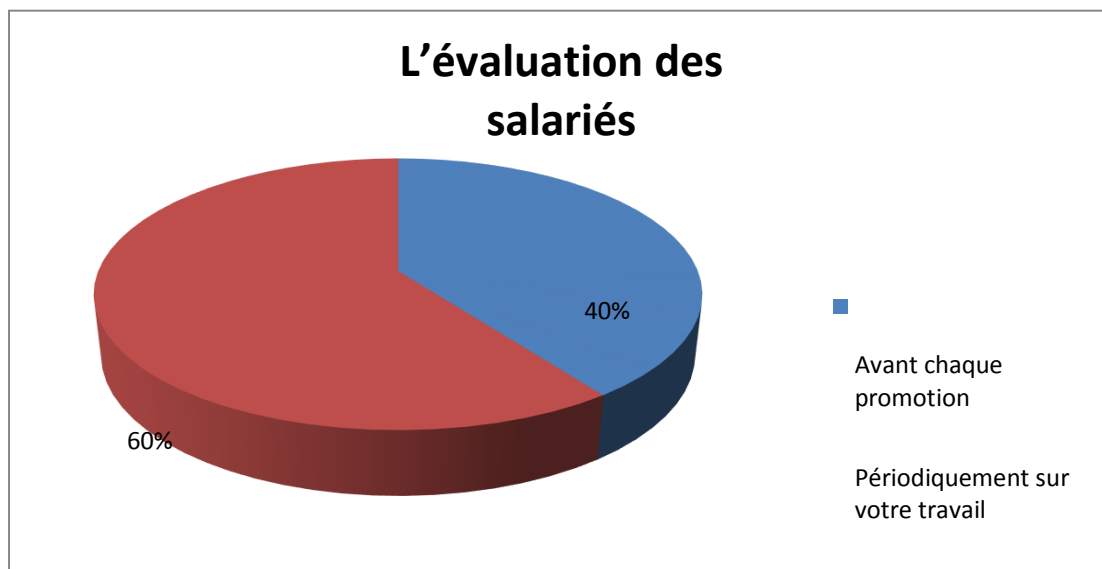
Question n°17 : L'évaluation des salariés :

Tableau n°19 : L'évaluation des salariés.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Avant chaque promotion	3	3	4	10	40
Périodiquement sur votre travail	5	5	5	15	60
Total	8	8	9	25	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°17 : L'évaluation des salariés.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Comme on peut le constater d'après le tableau et la figure ci-dessus, la majorité (60%) des salariés interrogés, assurent qu'ils sont évalués périodiquement dans leur travail, suivant une grille d'évaluation, et 40% réclament qu'ils sont évalués avant chaque promotion, et cela pour assurer s'ils sont aptes à occuper des tâches plus élevées où ils seront soumis à d'autres formations.

Chapitre III L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

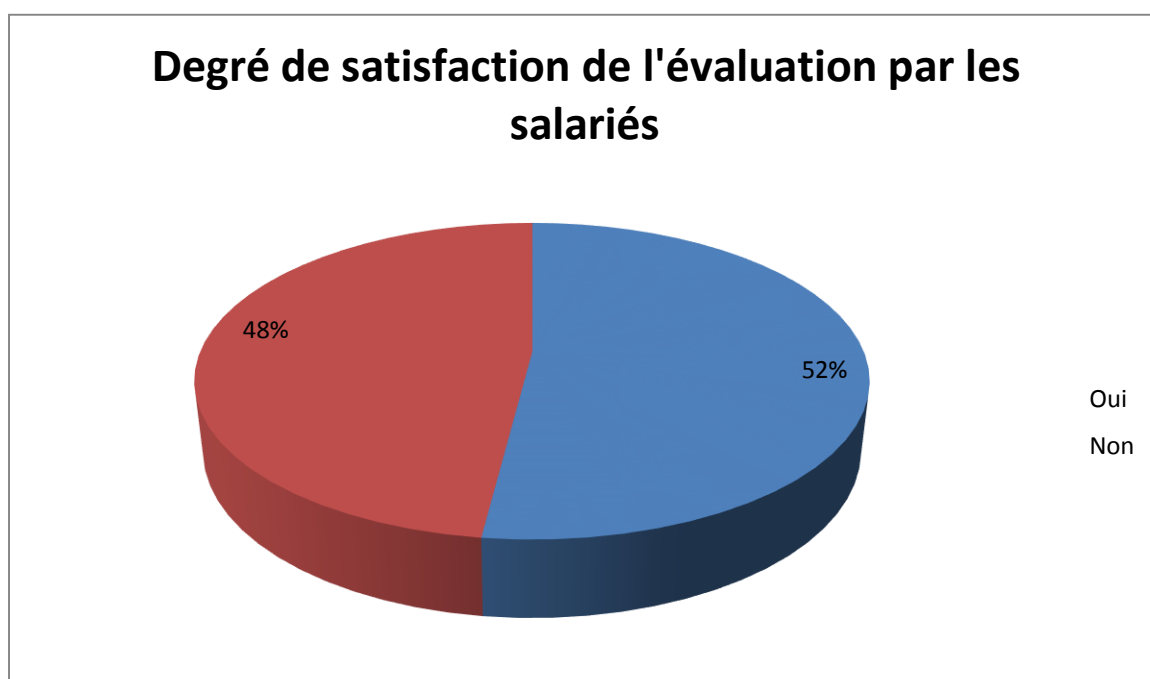
Question n°18 : Degrés de satisfaction de l'évaluation par les salariés.

Tableau n°20 : Degrés de satisfaction de l'évaluation par les salariés.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	15	12	7	34	52
Non	7	8	17	32	48
Total	22	20	24	66	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°18 : degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

On constate d'après le tableau ci-dessus, que 52% des enquêtés sont satisfaits de l'évaluation faite sur eux périodiquement sur leur travail. Par contre ,48% disent qu'ils ne sont pas satisfaits et ils voient mal le fait d'être évalués tout le temps.

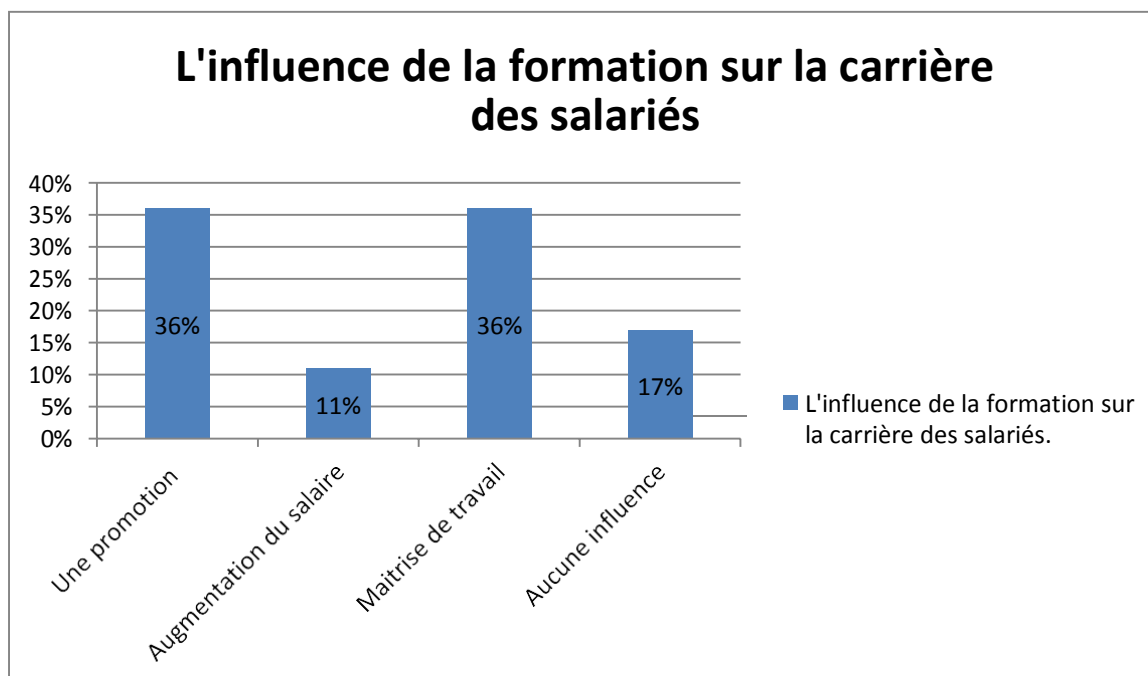
Question n°19 : L'influence de la formation sur la carrière des salariés.

Tableau n°21: L'influence de la formation sur la carrière des salariés.

Désignation	Effectifs	Pourcentage (%)
Une promotion	10	36
Augmentation du salaire	3	11
Maitrise de travail	10	36
Aucune influence	5	17
Total	28	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°19 : L'influence de la formation sur la carrière des salariés.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

On a reçu diverses réponses sur cette question, où la majorité, soit 36% ont répondu que la formation a influencé sur leur carrière par une promotion, et avec le même pourcentage, soit 36% déclarent qu'elle a de l'influence sur la maitrise de leur travail, 17% réclament qu'elle n'a aucune influence, et 11% disent qu'elle a influencé leur salaire par une augmentation.

Donc on peut déduire que pour la quasi-totalité des salariés enquêtés, soit 83%, la formation influence sur leur carrière, par des différents bénéfiques, elle renforce les connaissances et les compétences des salariés, elle améliore l'adaptation et la maitrise des Tâches occupées, elles les aident pour avoir des promotions et des augmentations du salaire.

Chapitre III L'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou

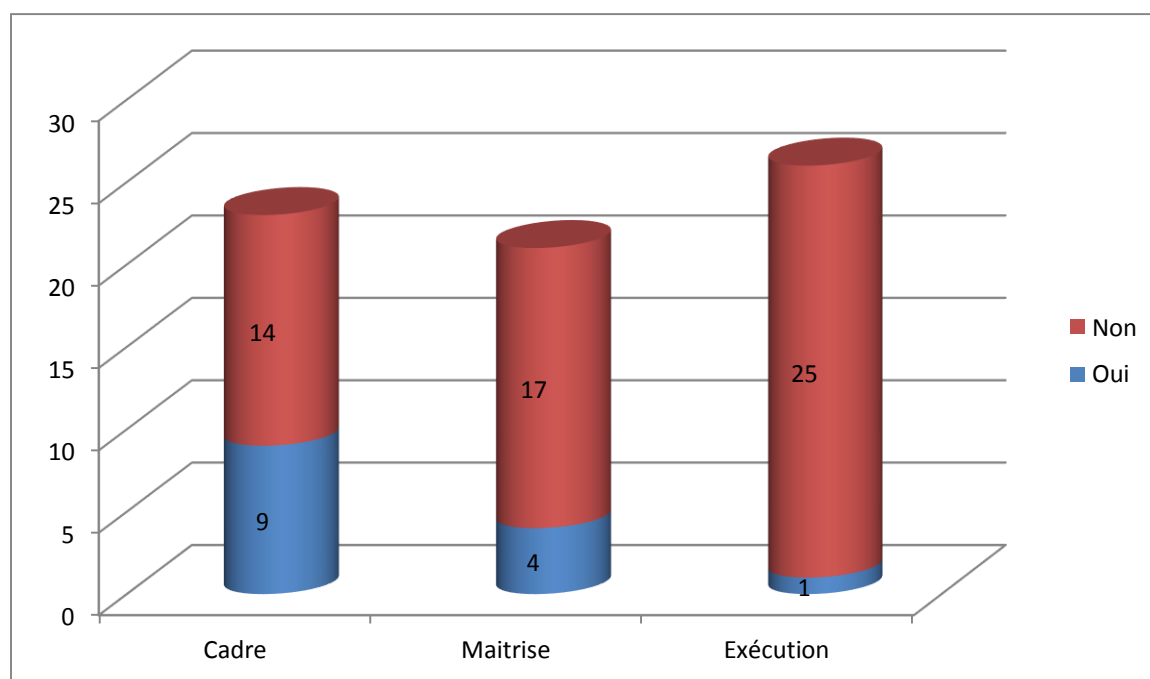
Question n°20 : Avez-vous bénéficié d'une formation parce que vous êtes promu à un post supérieur ?

Tableau n°22 : le bénéfice de la formation après la promotion.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
Oui	9	4	1	14	20
Non	14	17	25	56	80
Total	23	21	26	70	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°20 : le bénéfice de la formation après la promotion.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

A la lumière des résultats du tableau ainsi que la figure ci-dessus, nous constatons que la quasi-totalité des salariés enquêtés soit 80% n'ont pas bénéficié d'une formation parce qu'ils ont eu une promotion à un poste ou à une tâche supérieure, et seulement 20% ont profité d'une formation parce qu'ils sont promus à un post supérieur. Cela reflète que les responsables de la Direction des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou suivent Le plan de formation

Qu'ils préparent à la fin de chaque année et qu'ils se tiennent à la réglementation qui ne les oblige à envoyer une nouvelle fois en formation le bénéficiaire d'une promotion, qu'ils jugent suffisamment apte en matière de connaissance et compétence à occuper ce nouveau poste.

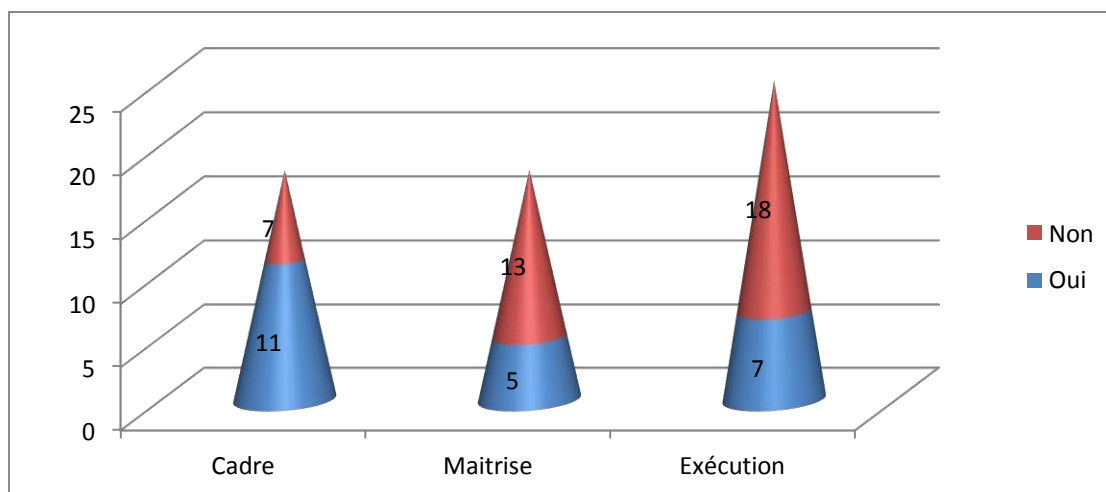
-Sinon, avez-vous bénéficiée des nouvelles compétences qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement ?

Tableau n°23 : le bénéfice des nouvelles compétences qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement après une formation.

Désignation	Cadre	Maitrise	Exécution	Nombre de réponses	Pourcentage (%)
Oui	11	5	7	23	41%
Non	7	11	15	33	59%
Total	18	16	22	56	100

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure n°21 : le bénéfice des nouvelles compétences qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement après une formation.



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

En se fiant au tableau ainsi qu'à la figure ci-dessus, on remarque que 69% des enquêtés qui ont répondu affirmativement à la question précédente n'ont pas bénéficiée des nouvelles compétences dans les formations qu'ils ont faites, qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement, mais il reste 41% des enquêtés, qui ont répondu par oui où la majorité d'entre eux sont des cadres, ce que signifie que la Direction fait des formations de qualité pour les cadres qui à leur tour forment sur le tas les différentes catégories socioprofessionnelles.

2-5 Synthèse

L'étude menée sur l'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou, nous a permis de vérifier et de déduire un ensemble de résultats que nous pouvons citer comme suit:

- Nos enquêtés sont majoritairement des jeunes, dotés d'un haut niveau d'instruction car les exigences de poste au recrutement sont très strictes au regard du type de métier au sein de cet organisme;
- La Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou accorde une grande importance à la formation. D'ailleurs nous avons constaté lors de notre étude que la majorité des salariés interrogés en ont bénéficié. Toutefois, cette observation peut être relativisée par le choix des thèmes de formation et leur adaptation au contextes spécifique de l'entreprise ou aux moments réels où les employés éprouvent réellement le besoin de se former ;
- Cette Direction veille à s'assurer des compétences acquises lors de ces formations par les supérieurs hiérarchique en procédant à une évaluation des acquis mais elle demeure très sommaire et ne reflète pas réellement les écarts pré et post formation;
- On a constaté que la majorité des salariés interrogés ont évolué dans leurs carrières, et sont satisfaits de la manière par laquelle l'entreprise la gère. Cela ne sous-entend pas forcément que cette évolution est en lien de manière exclusive avec les pratiques de formation de l'entreprise mais le lien existe de manière effective.

2-6 Les difficultés rencontrées :

Lors de notre enquête de terrains au sein de la Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou, nous avons rencontré quelques difficultés telles : le refus de certains salariés de répondre à nos questions, et la non prise au sérieux de questionnaire d'une petite partie des enquêtés.

2-7 Les suggestions

Après l'analyse des résultats obtenus lors de notre enquête, on a essayé de formuler quelques suggestions, qui peuvent être l'objet de réflexion à l'avenir en matière de formation et de gestion des carrières. Ces suggestions sont comme suit :

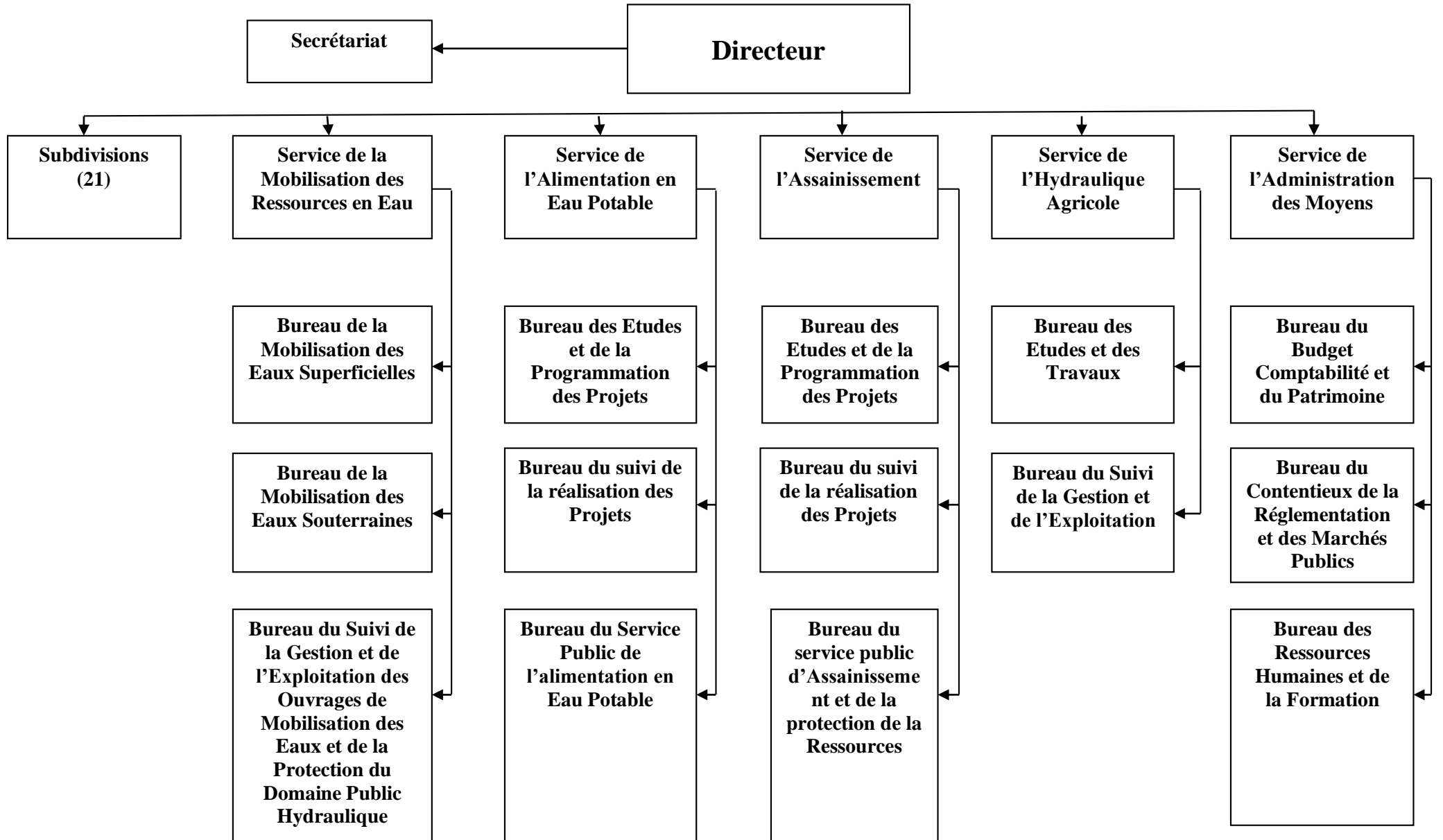
- Faire des formations de longue durée pour les salariés talentueux afin de les fidéliser et de les motiver;
- Diminuer les formations de courte durée et les remplacer par des formations de moyenne et de longue durée;
- Mettre en place un double système d'évaluation à chaud et à froid pour connaître le bénéfice de la formation pour le salarié et l'organisation;
- Remplacer les systèmes de promotion actuel (durée de séjour) par un nouveau système qui se focalise sur les compétences des salariés ;
- Choisir des thèmes de formation novateurs qui traitent aussi bien du volet technique en évolution que du volet développement personnel, par exemple;
- Intégrer le souci de la formation dans une logique d'ensemble où tous les employés peuvent y être conviés pour réduire le sentiment d'injustice éventuel.

Conclusion

Au terme de ce chapitre ,nous avons constaté tout au long de l'enquête qu'on a effectué au niveau de La Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou, que la formation y occupe une place majeure, principalement dans le développement des connaissances et des compétences des salariés, et elle est au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique et technique de La Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Nous avons aussi déduit que La Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou accorde à la formation une grande importance, et la structure de manière globale, autour de la carrière professionnelle de l'employé il favorisant l'acquisition des compétences nécessaires au poste en question.

**Organigramme de la Direction des Ressources en Eau
de la Wilaya de Tizi-Ouzou**



Conclusion générale

Le facteur humain est considéré comme étant le principal pilier de toute entité économique, il joue un rôle prépondérant dans le développement et la mise en place de la stratégie de l'entreprise et pour atteindre ce développement, les entreprises elles doivent s'intéresser d'avantage à ses ressources humaines pour qu'elles soient compétitives et capable de conquérir l'environnement, donc elles doivent s'investir d'avantage dans la gestion de ses ressources humaines qui couvre de nombreux domaines de la vie socioprofessionnelle et parmi eux en trouve : l'évaluation du personnel et gestion des carrières.

Dans l'objectifs d'avoir un personnel qualifié, l'entreprise doit se doter d'un bon système d'évaluation et d'une bonne démarche de gestion des carrières.

Nous pouvons souligner à travers les recherches effectuées, et les données collectées par l'enquête menée au sein de La direction des ressources en eau , et le traitement des donnés collectés que le système d'évaluation du personnel impacte directement la gestion des carrières, et que les résultats fournit par le système de l'évaluation sont à la base de toute décision relative à la carrière.

A la direction des ressources en eau l'évaluation du personnel est un outil indispensable de la gestion des carrières et à partir de ça on peut répondre à notre question de départ et confirmer l'hypothèse qu'on a avancée.

La bonne exploitation des résultats de l'évaluation du personnel garantit d'un côté le développement et la fidélisation de sa ressource humaine et aussi elle leurs permet d'atteindre leurs objectifs, et d'un autre coté garantit un bon fonctionnement et un bon rendement et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur l'influence de l'évaluation du personnel sur la gestion des carrières et l'importance de ces deux thématiques dans le développement de l'entreprise et de la ressource humaine nous avons menés une enquête au sien de la direction des ressources en eau comme on la citée déjà précédemment, cette étude empirique nous a permet de voir l'impact de l'évaluation du personnel sur la gestion des carrières ce que nous avons présenté dans le troisième chapitre

La direction des ressources en eau accorde de plus en plus une grande importance à sa ressource humaine en lui améliorant les conditions de travail et en lui assurant une bonne gestion, tel est le principal résultat de notre enquête.

Bibliographie

Ouvrages

- Zarafian , PH .« *Objectif compétence, éditions liaisons* », 2001, p. 65.
- claudes, L. « *la gestion des compétences, éditions d'organisation* », 5ème tirage 2001.p21.
- Guy L, B « *Construire la compétence individuelle et collective les réponses a 90 questions* ». 3ème éditions2004.p14.
- CITEAU, J-P., « *Ressources Humaines et gestion des personnes* », Edition Vuibert, 2007, p, 99
- ARDOUIN, T., « *Ingénierie de formation* », Edition dunod, Paris, 2003, p, 13.
- BARBEL M., « *Le grand livre de formation* » Edition DUNOD, paris, 2012, p, 24.
- BUNETAUX, j « *Gestion des Ressources Humaines et Communication* », 4 e édition, Yaoundé, 2007, p.100.
- SOYER JACQUES « *fonction formation* »,3ème édition, organisation, c group EYrelles, paris, 2003, p, 05.
- AMHERD ,T. «*Relever les défis de la gestion des ressources*», 2ème édition, édition Gaétan Morin Itée, 1999,P77.
- Jean-Marie Peretti, « *gestion des ressources humaines*», 14ème Edition. Magnard-Vuibert.Paris, 2013, P 255
- PERETTI. J M. «*Gestion des ressources humaines*». 2ème édition, édition VUIBERT, Paris, 2001, P 118.
- CERDIN J-L , « *Gérer les carrières* », édition EMS, Paris, 2000, p 108.
- GUILLOT-SOULEZ , C.« *la gestion des ressources humaines* » édition Gualino lextenso, 7e édition, 2014-2015, p 56.
- CHLOE GUILLOT-SOULEZ « *la gestion des ressources humaines* » édition Gualino lextenso, 7e édition, 2014-2015, p 56.
- CERDIN. JL. *Gérer les carrières*. Édition EMS, Paris, 2000, Page 16
- De.Ketele,F-.Gérard ,M et .Roegiers ,X. cité par T.Ardouin, op.cit., P07.
- Dimitri , W .*Ressources humaine*, Ed d'Organisation, paris, 2001, p.443
- Dimitri Weiss et al, op. Cite, p.444.
- ardouin ,T. « *ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir,realiser,evaluer .* » édition dunod ,2006 page 55
- Claude Lévy , L . « *évaluation du personnel* », édition : Eyrolles, France, 2002, P107

- BREMOND Janine, GELEDAN Alain ,« Dictionnaire économique et social » édition hatier, Paris, 1981, p 263.
- MATHIS Louis, « Gestion Prévisionnelle et Valorisation des RH », édition d'organisation, Paris, 1982, p 141
- CERDIN Jean-Luc, Op.cit, p 87.

Mémoires

- Anemouche lydia et Oumsalem sabrina «la perception de la formation et développement de competences en sein des entreprises. » master grh 2018
- Guenoun Lamia «l' évaluation et suivi de formation. » master grh 2017-2018
- Lekhal Lynda « l'évaluation du personnel et la gestion des carrières. » master grh 2018
- Article de recherche
- Jean-Luc cerdan, « les carrières dans un contexte globale » in revue mangement et avenir, n°1/ 2004, P155-175.
- Rapport de recherche
- Laurent Giradu, Françoise Dany, Alain Roger, 21° congrès de l'association francophone de gestion des ressources humaines : « les étapes de carrières sont-elles toujours d'actualité » ?, Marrakech, 2011.
- Serge Becuwe, Rapport de ministère de l'intérieur française : « Recrutement/ formation/ promotion », Paris, 2007.

Liste des tableaux

N°	Titre de tableau	Page
01	La répartition de l'échantillon par genre.	53
02	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	54
03	Niveau d'instruction.	55
04	Les catégories socioprofessionnelles.	56
05	Répartitions de l'échantillon selon l'ancienneté.	57
06	La répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation.	58
07	La répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation professionnelle.	58
08	La répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation d'une courte ou longue durée.	59
09	La répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation à l'étranger.	59
10	Avis des catégories socioprofessionnelles sur la formation.	60
11	L'avis des salariés sur la formation au cours de leur carrière.	61
12	L'atteinte des objectifs	62
13	Le suivi après la formation	63
14	L'auteur de l'évaluation.	64
15	Le temps de l'évaluation.	65
16	Le besoin d'une autre formation.	66
17	L'adaptation aux besoins du personnel après la formation	67
18	Type de promotion.	68
19	L'évaluation des salariés.	69
20	Degrés de satisfaction de l'évaluation par les salariés.	70
21	L'influence de la formation sur la carrière des salariés.	71
22	le bénéfice de la formation après la promotion.	72
23	le bénéfice des nouvelles compétences qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement après une formation.	73

Liste des figures

N°	Titre de la figure	Page
01	Définition de la gestion de carrière	12
02	Les étapes de la carrière	15
03	L'évaluation par la méthode Assasement Center	29
04	Typologie des plafonnements de carrières / action des organisations et des salariés	38
05	La répartition de l'échantillon par genre.	53
06	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	54
07	Niveau d'instruction.	55
08	Les catégories socioprofessionnelles.	56
09	Répartition selon l'ancienneté.	57
10	L'avis des catégories socioprofessionnelles sur la formation.	60
11	L'atteinte des objectifs.	62
12	Le suivi après la formation.	63
13	L'auteur de l'évaluation.	64
14	Le temps de l'évaluation.	65
15	Le besoin d'une autre formation.	66
16	Adaptation aux besoins du personnel après la formation.	67
17	Type de promotion.	68
18	L'évaluation des salariés.	69
19	Degré de satisfaction de l'évaluation par les salariés.	70
20	L'influence de la formation sur la carrière des salariés.	71
21	le bénéfice de la formation après la promotion.	72
22	le bénéfice des nouvelles compétences qui élargissent des possibilités de promotion ultérieurement après une formation.	73

Annexe n°01 : Questionnaire.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire, pour l'obtention d'un master 2 en sciences de gestion, option gestion des ressources humaines, dont le thème porte sur «l'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières au sein de la Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou » nous vous sollicitons de répondre avec plus d'objectivité possible aux questions énumérées ci-dessous, veuillez lire attentivement les propositions, puis répondre en mettant une

(x) dans l'une des réponses proposées.

Nous vous assurons de l'anonymat de vos réponses, car celui-ci est à usage strictement scientifique.

Ce questionnaire est adressé au personnel de Direction des Ressources En Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Questionnaire

1- Les données personnelles :

1. Genre:

Masculin Féminin

2. Age

[20-30] [31-40] [41-50] plus de 50ans

3. Niveau d'instruction :

Moyen Secondaire Universitaire

4. Catégorie professionnelle:

Cadre Maitrise Exécution

5. Expérience:

Moins de 5 ans de 5 ans à 10 ans Plus de 10 ans

2- la formation et gestion des carrières :

6. Avez-vous bénéficié d'une formation?

Oui Non

7. Avez-vous bénéficié d'une formation professionnelle?

Oui Non

Si oui de :

Courte durée longue durée

8. Avez-vous bénéficié d'une formation à l'étranger?

Oui Non

9. Pensez-vous que la formation est bénéfique?

Oui Non

Si oui en quoi?.....

Si non pourquoi?.....

10. Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Une meilleure adaptation au poste

Un enrichissement de votre culture personnelle

La possibilité d'être promu

Une meilleure participation pour l'établissement

11. Selon vous vos objectifs liés à cette formation ont-ils été atteints?

Largement

Moyen

Faible

Autres

III- l'évaluation post formation et son impact sur la gestion des carrières :

12. Etes-vous évalués après votre formation?

Oui

Non

Si oui par qui ?

Par la hiérarchie

Par les formateurs

Si oui :

A chaud

A froid

13. Souhaitiez-vous faire une autre formation?

Oui

Non

14. La formation vous a-t-elle semblé adapter à vos besoins?

Oui, plutôt

Oui, tout à fait

Non, pas de tout

Non, pas vraiment

15. Avez-vous bénéficié d'une promotion depuis votre recrutement?

Si oui, de quel type ?

Horizontale

Verticale

Avez-vous soumis à une évaluation ?

Oui

Non

Si oui combien de fois ?

Avant chaque promotion

Périodiquement sur votre travail

16. Etes-vous satisfait de la manière dont laquelle l'établissement gère votre carrière?

Oui

Non

17. Comment votre carrière est-elle influencée par la formation que vous avez faite?

.....

.....

.....

.....

18. Avez-vous bénéficié d'une formation après avoir été promu à un poste supérieur ?

Oui

Non

Si non, avez-vous bénéficié des nouvelles compétences qui élargissent des possibilités de

promotion ultérieurement ?

Oui Non

Nous vous remercions d'avoir passé du temps à remplir ce questionnaire ,qui nous aidera à mieux réaliser notre travail.

MINISTRE DES RESSOURCES EN EAU
DIRECTION DES RESSOURCES EN EAU
DE LA WILAYA DE TIZI OUZOU

N° 50 / DREW/SAM/PERS



DECISION DE RECRUTEMENT PAR VOIE DE CONCOURS SUR TITRE

LE DIRECTEUR DES RESSOURCES EN EAU;

- Vu l'ordonnance 06.03 du 15/07/2006, portant statut général de la fonction publique ;
- Vu le décret présidentiel n°07.304 du 29/09/2007, fixant la grille indiciaire des traitements et le régime des rémunérations des fonctionnaires ;
- Vu le décret exécutif n° 90.99 du 27 Mars 1990, relatif au pouvoir de nomination et de gestion administrative à l'égard des fonctionnaires, agents des administrations centrales, des Wilayas et des Communes ainsi que des établissements publics à caractère administratif en relevant ;
- Vu le décret n° 71-55 du 04/02/1971, portant création de l'administration centrale du secrétariat d'Etat à l'Hydraulique ;
- Vu le décret exécutif n° 08.04 du 19/01/2008, portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps communs aux institutions et administrations publiques ; notamment son article 52.
- Vu le décret exécutif n°12.194 du 25 Avril 2012, fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques ;
- Vu la circulaire n°7 du 28/04/2011, relative aux critères de sélection aux concours sur titre pour le recrutement dans les grades de la fonction publique ;
- Vu l'arrêté n° 666 du 31/03/2014, portant ouverture d'un concours sur titre pour l'accès au corps des Secrétaires, grade Agent de Saisie ;
- Vu le procès verbal n° 918 du 04/06/2014, portant proclamation des résultats d'admission définitive au concours sur titre pour l'accès au grade d'Agent de Saisie ;
- Vu l'Attestation n°112/2010 du 21/07/2010 délivrée à Melle Hayat par l'Ecole de Formation en Techniques de Gestion IRIS ;
- Vu le procès Verbal n° 1153 du 23/07/2014, portant installation de l'intéressée dans le grade d'Agent de Saisie à compter du 23/07/2014 ;

Sur proposition de Mr le Directeur des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi Ouzou

DECIDE

- Article 1° :** Madame Hayat Epouse, est nommée en qualité de stagiaire dans le corps des Secrétaires, grade Agent de Saisie, Catégorie 5, point indiciaire 288 à compter du 23/07/2014, date de son installation.
- Article 2° :** Melle la chef de service de l'administration et des Moyens est chargée de l'exécution de la présente décision.



FAIT A TIZI OUZOU, LE 10 AOUT 2014
LE DIRECTEUR;



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

DIRECTION DES RESSOURCES EN EAU
DE LA WILAYA DE TIZI OUZOU

N° 1153 / DREW/SAM/PERS.

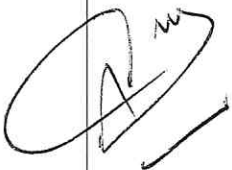
-o- PROCES VERBAL D'INSTALLATION -o-

L'An Deux Mille Quatorze et le Vingt Trois du mois de Juillet, nous
Directeur des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi Ouzou, avons procédé à
l'installation de Madame Hayat Ep. , en qualité d'Agent de
Saisie.

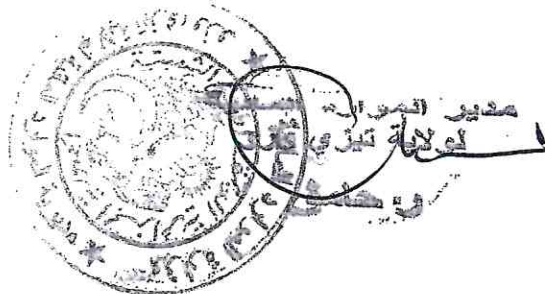
23 JUIL 2014

FAIT A TIZI OUZOU, LE _____

L'INTERESSEE,



LE DIRECTEUR,



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التكوين و التعليم المهنيين

الرقم : 2021/06

ولاية : تيزي وزو

رقم التسجيل : 001 HS 20

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني تيزي وزو 2

شهادة نجاح مؤتمنة

إن مدير المعهد ،
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 77-99 المؤرخ في 25 ذو الحجة 1419 الموافق 11 أبريل 1999، المتضمن تنظيم و تنويع التكوين و الإمتحانات المهنية.
بمقتضى القرار الوزاري رقم 69 المؤرخ في 13 نوفمبر 1999 المتعلق بتحديد محتوى و شكل شهادات التكوين المهني و كفايات تسليمها المعدل و المتمم.
بناء على لجنة المداورات المؤرخ في : 2021/09/26

يشهد أن السيد (ة) :

الولاية : تيزي وزو

بـ : بوغني

المولود (ة) : 1985/12/29

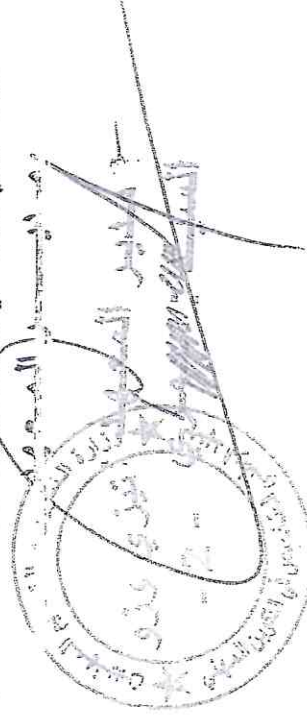
إختصاص :تسيير الموارد البشرية

قد تحصل (ت) على شهادة : تقني سامي

تقدير : حسن

مستوى التأهيل : تقني سامي

حرر بـ تيزي وزو، في : 27/09/2021



الملاحظة : صلاحية لمدة سنة فقط !

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNELS

Institut National Spécialisé
De La Formation Professionnelle
Tizi-Ouzou 2

N°: 12 /SDES/INSFP-TO2/2021

RELEVÉ DE NOTES

Nom et Prénom : Hayat

N° d'inscription : 001 HS 20

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Niveau de qualification : V

Session : Décembre 2020

N°	Matières	Coefficients	Notes
01	Formation et Développement des Ressources Humaines	4	10,00
02	Communication professionnelle	3	12,00
03	Rédaction administrative	2	7,50
04	Recrutement des ressources humaines	4	13,00
05	Droit (Travail + Fonction publique + Sécurité sociale)	2	17,00
06	Relations humaines	3	12,00
07	Évaluation des ressources humaines	4	11,00
08	Étude des postes	4	11,00
Moyenne générale du S4			11,58
Moyenne générale du S5			14,00
Moyenne générale du cursus			12,79
Décision du Jury			AD MIS(E)
Mention			Assez Bien

Fait à Tizi-Ouzou le : 27/09/2021

Le Directeur



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المؤسسة: ثانوية زعموم محمد بوغني

مديرية التربية لولاية تيزي وزو



الرقم: 5719

انا الممضى اسفله السيد مدير ثانوية زعموم محمد بوغني اشهد ان التلميذ(ة)

اللقب: الإسم: حيات

تاريخ الميلاد: 1985/12/29 مكان الميلاد: بوغني

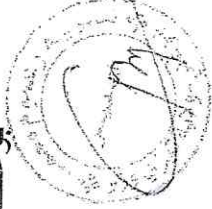
زاوول(ت) دروسه (ها) في النظام: الخارجي

المستوى الدراسي: الثالثة ثانوي الشعبية: علوم اسلامية القسم: 3ع اس

مسجل(ة) في سجل المؤسسة تحت رقم: 460 خلال السنة الدراسية: 2006/2005

تاريخ الخروج: 30 جوان 2006 بوغني في: 2013/12/03

المدير



P/Le Président de l'APC
par Délégation
l'Agent délégué

M. DOUCENS

05 DEC 2013

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التكوين و التعليم المهنيين

المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد
(م.و.ت.م.ب)



Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance
(CNEPD)

شهادة نهاية التكوين

ATTESTATION DE FIN DE FORMATION

أشهد أن السيد (ة)

المكان

198

تاريخ الميلاد

في تاريخ

الطور

الفرنسية

2014

التي

2013

من

2013

التي

2012

الطور

تاريخ

2014

من

2013

التي

2012

الطور

المصلحة البيداغوجية

Signature

Signature

Signature

Signature

المخطط الترققي للتوظيف بعنوان السنة الجارية 2022

جدول رقم 4 (تابع)

الملاحظات	المنح حكومي القطاعات	الترقية				التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		المناصب الشاغرة	المناصب الشغورية	المناصب المالية	الوظائف العليا الاسلاك و الرتب
		على اساس الشهادة	على سبيل الاختيار	امتحان مهني	مساوقة على اساس الشهادة - مساوقة على اساس الاختبار - فحص مهني	داخلي	خارجي				
	-						00	03	03	مصرف رئيسي	
							00	01	01	وثائقي أمين محفوظات رئيسي	
							01	00	01	مهندس دولة في الاعلام الابي	
							00	01	01	مصرف محال	
							00	12	12	مصرف	
							00	01	01	وثائقي أمين محفوظات	
							01	01	02	مساعد مصرف	
							00	02	02	تفكي ساسي في الاعلام الابي	
							01	08	09	مساعد رئيسي للادارة	
							00	02	02	كاتبة مطوية رئيسي	
							01	03	04	مساعد اداري رئيسي	
							01	04	05	معلق الادارة	
							01	03	04	كاتبة مطوية	
							00	04	04	عون اداري رئيسي	
							01	02	03	مساعد اداري	
							00	06	06	عون ادارة	
							01	06	07	كاتب	
							00	01	01	مساعد محاسب اداري	
							01	03	04	عون حفظ الوثائق	
							00	02	02	عون مكتب	
							00	03	03	سائق سيارة من الصنف الاول	
							00	01	01	عامل مهني خارج الصنف	
							09	69	78	المجموع الجزئي	
							00	172	202	المجموع الكلي	

رئيس مديرية الموارد البشرية بولاية تيارت

مديرية الموارد البشرية بولاية تيارت

عليه التوظيف بمدة سنة 2022 طبق الجدول رقم 6524/2015 في 19/05/2022 من الصادرة من المديرية العامة للوظيفة العمومية و الاصلاح الاداري * مناصب مخصصة لتكوين مقال الترقية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU ET DE LA SECURITE HYDRIQUE

DIRECTION DES RESSOURCES EN EAU
DE LA WILAYA DE TIZI OUZOU

مديرية الموارد المائية
لولاية تيزي وزو

الرقم :

مقرر الترقية الى الرتبة الأعلى مباشرة

إن مدير الموارد المائية لولاية تيزي وزو ،

- بمقتضى الأمر رقم 03-06 ، المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ؛
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم المعدل و المتمم بالمرسوم الرئاسي رقم 138-22 المؤرخ في 31 مارس 2022؛
- بمقتضى المرسوم رقم 90 - 99 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية و الولايات والبلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- بمقتضى المرسوم رقم 55-71 المؤرخ في 1971/02/04، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للمياه،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 2008/01/19، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتهين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 2016/11/02 لاسيما المادة رقم 11؛
- بناء على المقرر رقم 50 المؤرخ في 2014/08/10، المتضمن تعيين السيدة لعرايبي حيات زوجة بعزيز في رتبة عون حفظ البيانات، ابتداء من 2014/07/23،
- بناء على المقرر رقم 66 المؤرخ في 2015/09/17، المتضمن ترسيم السيدة حيات زوجة في رتبة عون حفظ البيانات، ابتداء من 2015/07/23،
- بناء على المقرر رقم 80 المؤرخ في 2020/08/02، المتضمن ترقية المعنية الى الدرجة الثانية (02) الرقم الاستدلالي 288 الصنف 05 في رتبة عون حفظ البيانات، ابتداء من 2019/07/23،
- بناء على الشهادة 2021/06 المؤرخة في 2021/09/27 المسلمة للمعني من طرف المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني تيزي وزو 2،
باقتراح من السيدة رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل

يقرر

المادة الأولى : ترقى السيدة حيات زوجة و ترسم في سلك الملحقين الإداريين رتبة ملحق إدارة رئيسي ابتداء من تاريخ تنصيبه الذي لا يكون سابقا عن تاريخ الإمضاء على هذا المقرر.

المادة الثانية : يعاد ترتيب المعنية عند نفس التاريخ في الصنف 10 الدرجة 02 الرقم الاستدلالي : 503+50=553 نقطة

المادة الثالثة : تكلف السيدة رئيسة مصلحة الإدارة و الوسائل بتنفيذ هذا المقرر.

حرر بتيزي وزو في 16 .AOUT..2022

المدير

مدير الموارد المائية
لولاية تيزي وزو
حاج حموي



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DES RESSOURCES EN EAU ET DE LA SECURITE HYDRIQUE

DIRECTION DES RESSOURCES EN EAU
DE LA WILAYA DE TIZI OUZOU

مديرية الموارد المائية
لولاية تيزي وزو

N° : 785/SAM/BRHF/ /2022

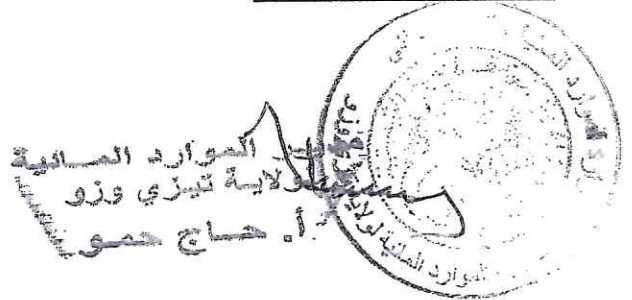
Tizi-Ouzou le; 23 AOUT 2022 : تيزي وزو في :

-o- PROCES VERBAL D'INSTALLATION -o-

L'An Deux Mille Vingt Deux et le Seize du mois d'Aout, nous Directeur des Ressources en Eau de la Wilaya de Tizi-Ouzou, avons procédé à l'installation de Madame Hayat Epouse en qualité d'Attaché Principal d'Administration.

L'INTERESSEE,

LE DIRECTEUR,



Résumé

La formation est devenue un enjeu major dans les organisations. Elle sert à améliorer les connaissances et les compétences des employés, tout au long de leurs carrières professionnelles, en contribuant à les fidéliser et les motiver et en assurant aussi une bonne productivité des entreprises.

L'évaluation du personnel c'est le processus d'appréciation de la valeur du salarié, qui permet d'un côté à l'entreprise d'exercer un contrôle sur sa ressource humaine et de connaître la contribution de chaque salarié à l'atteinte des objectifs, Et d'un autre coté permet au salarié de se repérer par apport a son travail et de mesurer son efficacité

Les résultats de l'évaluation du personnel ont une influence directe sur la situation de l'employé dans l'entreprise, à travers l'exploitation de ces résultats dans la prise des décisions relatives à la gestion des carrières (promotion, mobilité, formation,...).

De son coté, la direction des ressources en eau , accorde une importance considérable pour la formation, cette dernière permet la réduction de délai de séjour dans des postes occupés et par conséquent l'augmentation des chances de promotion à des postes supérieurs.

Mot clé : la formation, carrière professionnel , appréciation , promotion , direction des ressources en eau

تلخيص

أصبح التدريب قضية رئيسية في المنظمات. إنه يعمل على تحسين معرفة ومهارات الموظفين ، طوال حياتهم المهنية ، من خلال المساعدة في الاحتفاظ بهم وتحفيزهم وأيضًا من خلال ضمان إنتاجية أعمال جيدة.

تقييم الموظفين هو عملية تقدير قيمة الموظف ، مما يسمح للشركة من جهة بممارسة الرقابة على مواردها البشرية ومعرفة مساهمة كل موظف في تحقيق الأهداف ، ومن جهة أخرى يسمح للموظف للتعريف عن نفسه فيما يتعلق بعمله وقياس فعالية نتائج تقييم الموظفين لها تأثير مباشر على وضع الموظف في الشركة، من خلال استغلال هذه النتائج في صنع القرار المتعلق بإدارة الوظائف (الترقية ، والتنقل ، والتدريب ، ...).

من جانبها ، تولي إدارة الموارد المانية أهمية كبيرة للتدريب ، مما يسمح بتقليص مدة البقاء في الوظائف المشغولة وبالتالي يزيد من فرص الترقية إلى المناصب العليا.

الكلمة المفتاحية: تدريب ، مهنة مهنية ، تقدير ، ترقية ، إدارة موارد المياه