

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

**Université Mouloud Mammeri - Tizi-Ouzou**

Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion  
Filière des Sciences Financières et Comptabilité



**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master**  
**Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion**

**Intitulé du mémoire :**

**L'audit de la formation pour une meilleure  
adaptation des salariés.**

**Réalisé par :**

**SELMANI Sara**

**MALKI Djamel**

**Encadrée par :**

**Madame  
SIMANSOUR  
Farida**

**5<sup>ème</sup> Promotion**

**Année universitaire 2019/2020.**

# *Remerciement*

*Nos tenons à remercier*

*Nos familles respectives pour leurs encouragements, dévouement et appuis sans limites*

*Nos enseignants qui tout au long de notre parcours universitaire pour leurs soutien et leurs appuis, sans qui notre parcours académique n'aurait pu se couronner de succès*

*Notre encadreur pour sa patiente son soutien et ses conseils précieux qui nous ont permis de réaliser ce modeste travail et ainsi que le chef de service de formation de la SDPF de l'université pour son encadrement durant notre stage*

*Tout le personnel de la faculté administratif et autre pour leur bienveillance*

*Et enfin et surtout nos camarades de promotion qui ont partagé avec nous nos échecs, aléas, réussite et ont su faire preuve de solidarité et de bienveillance les uns envers les autres*

## *Dédicaces*

*Je tiens à présenter mes reconnaissances et mes remerciements à ma mère, il est naturel que ma pensée la plus forte aille vers elle, à qui je dois la vie et une part essentielle de ma personnalité, Qu'elle sache que sans son soutien ainsi que celui de mes deux sœurs et mon petit frère je n'aurais pas pu terminer ce travail et je les remercie de m'avoir encouragé pour que je puisse finir mes études*

*Je ne saurais oublier de remercier toutes les personnes qui me sont chères. Merci aussi à tous ceux qui ont consacré du temps, de l'énergie et de la patience en particulier notre encadreur à qui nous devons ce travail.*

*Enfin ce travail est dédié particulièrement à mon père, qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études. Et j'aurai aimé le voir fier de moi il a tant attendu le jour ou il me verra diplômée mais le destin a voulu autrement, et il nous a quitté trop tôt un 11 juillet/2021 J'espère que, du monde qui est sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'une fille qui prie pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.*

*SELMANI SARA*

# *Dédicaces*

*A mes très chers parents, source de  
vie, d'amour et d'affection*

*A mes chers frères et sœurs, source  
de joie et de bonheur*

*A toute ma famille, source d'espoir  
et de motivation*

*A tous mes amis, et merci aussi à  
tous ceux qui ont consacré du temps,  
de l'énergie et de la patience en  
particulier notre encadreur à qui nous  
devons ce travail.*

*MALKI Djamel*

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>		<b>Page</b>
<b>IAS</b>	l'Institut International de l'Audit	7
<b>IFCI</b>	Institut Français des auditeurs et Contrôleurs Internes	8
<b>CAC</b>	Commissaire Au Compte	10
<b>IGF</b>	Inspection Générale des Finances	10
<b>CDC</b>	Cour Des Comptes	10
<b>APN</b>	Assemblée Populaire Nationale	10
<b>GRH</b>	Gestion Ressources Humaines	11
<b>RH</b>	Ressources Humaines	12
<b>DRH</b>	Directeur des ressources humaines	14
<b>PDG</b>	Président Directeur Général	20
<b>DIF</b>	droit individuel à la formation	29
<b>CIF</b>	congé individuel de formation	29
<b>VAE</b>	La validation des acquis de l'expérience	30
<b>PF</b>	Plan de formation	72
<b>NPS</b>	Net Promoter Score	87
<b>C.E.I.L</b>	Centre d'Enseignement Intensif des Langues	101
<b>SDPF</b>	Sous direction Des Personnels et de la Formation	101

## Sommaire :

<b>Introduction générale :</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Généralités liées à l'audit de formation</b>	<b>6</b>
<b>Introduction :</b>	<b>7</b>
Section 01 : Les fondements de l'audit :	7
Section 02 : De l'audit social à l'audit de formation :	30
Section 03 : Démarches dans l'audit de formation :	44
<b>Conclusion :</b>	<b>51</b>
<b>Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation</b>	<b>52</b>
<b>Introduction :</b>	<b>53</b>
Section 01 : Audit du processus de formation.	53
Section 02 : Audit des indicateurs favorisant la motivation des salariés :	82
Section 03 : Les indicateurs liés à l'analyse des besoins de formation :	88
<b>Conclusion</b>	<b>96</b>
Chapitre 03 : Audit de formation au sein de l'organisme d'accueil	97
Section 01 : Présentation de la structure de formation	99
Section 02 : La démarche et le déroulement de l'enquête	103
<b>Conclusion</b>	<b>120</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>122</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>123</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>125</b>
<b>Liste des figures :</b>	<b>126</b>
<b>Annexes</b>	<b>127</b>
<b>Table des matières</b>	<b>141</b>
<b>Résumé</b>	<b>147</b>

### **Introduction générale :**

Au **XVIII**e siècle, l'homme était au centre de la réflexion des philosophes de la lumière. Même aujourd'hui, l'intérêt des gens pour elle continue de croître, mais cette fois, il est considéré d'un point de vue complètement différent.

Le capital humain n'est plus vu comme une simple dépense qu'il faut minimiser pour un quelconque secteur, mais comme une ressource qu'il faut développer, motiver et valoriser. À l'avenir, la direction ne pourra plus ignorer sa position au sein de l'organisation et sera intégrée à ses stratégies.

La gestion des ressources humaines doit prendre en compte les nombreux facteurs humains et comportementaux impliqués. Les individus et les acteurs au sein de l'université ne réagissent pas de la même manière et ne partagent pas les mêmes objectifs, ce qui les rend difficiles à évaluer et à gérer. La complexité de cette tâche pour les managers justifie l'utilisation du processus d'évaluation.

Le terme d'audit est généralement réservé aux domaines comptable et financier et désigne l'opération de contrôle et de vérification des données quantitatives fournies par l'entreprise. Cette idée s'est progressivement déplacée vers d'autres domaines de l'organisation, y compris la formation.

La formation professionnelle est l'un des leviers importants pour assurer la compétitivité et la performance des universités. Le développement de tout secteur, qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public, dépend des compétences de ses salariés.

La formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs.

Avant de commencer à former les employés, il est recommandé d'effectuer une analyse des besoins en formation. Cette analyse montre si la formation est le meilleur moyen d'améliorer les performances de l'organisation. Si un employé n'atteint pas le niveau de performance souhaité, les raisons peuvent varier. Manque d'outils, objectifs peu clairs ou manque de motivation.

La formation représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs.

Cependant, la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'organisation et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance, les comportements et les compétences dans le sens désiré.

Les différences et écarts entre les pratiques de formation de différentes organisations nous interpellent quant à la qualité de ces pratiques. En effet, nos différentes lectures nous amènent à chercher comment et par quels moyens juger de la qualité des pratiques de formation de l'entreprise. C'est l'intérêt de l'audit.

Plusieurs auteurs, dont certains que nous avons cités dans notre mémoire, ont évoqué l'importance des audits de formation comme processus d'évaluation. L'intérêt de cette méthode réside dans l'importance d'observer et d'analyser les faits sociaux, ce qui permet d'observer attentivement comment la formation est mise en œuvre, à partir de ses politiques, et en dérivant des résultats pour l'entreprise et son personnel.

L'objet de notre recherche est donc d'audit la démarche qu'entreprend l'entreprise pour définir un processus de formation efficace et capable de répondre aux besoins d'adaptation des salariés.

Nous avons également remarqué lors de notre entretien avec notre encadreur pour notre stage que la difficulté des organisations est la capacité de creuser et d'analyser le terrain de la formation, il faut donc des indicateurs fiables pour suivre les fonctions. La formation par son développement et le rôle de la participation et de l'investissement de chacun.

Nous nous sommes posé la question du « savoir faire » dans la formation, ce qui n'est pas une compétence maîtrisée forcément par toutes les entreprises. La « manière de faire » pourrait être capable de nous renseigner sur les bonnes et les mauvaises pratiques et sur le rôle de chacun dans ce processus complexe.

**Problématique :**

Notre problématique est articulée ainsi : **Quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer la qualité des pratiques de formation en entreprise ?**

L'objectif de l'audit de formation est de faire émerger les points forts, les points faibles, les causes des mécontentements, des insatisfactions, voir des dysfonctionnements et d'aider l'entreprise à y voir claire pour améliorer sa situation. L'université de Tizi-Ouzou

**Les hypothèses de recherche :**

Notre questionnement sur la qualité des pratiques de formation dans les différents organismes ainsi que les travaux menés sur le terrain de stage, nous ont amené à formuler deux hypothèses de recherche nécessaires pour vérifier ce savoir faire de la formation.

Nous pensons que les pratiques de la formation doivent répondre à un certain nombre de critères comme la conformité, la pertinence et l'efficacité.

Notre première hypothèse, s'inscrit dans un souci de recherche de :

- La pertinence des référentiels et des procédures formation qui détermine le champ d'application de la formation et de son périmètre.
- La conformité des moyens et des outils mis en place au service de la formation aux politiques et à la stratégie de l'université
- L'efficacité du processus formation et des actions de formation dans l'entreprise.

Ainsi nous avons formulé notre première hypothèse comme suit :

**Conformité, pertinence et efficacité sont des indicateurs très importants pour la mise en œuvre de la qualité des pratiques de formation à l'université.**

Notre deuxième réflexion portait sur le rôle des acteurs impliqués dans l'élaboration du plan de formation dans l'amélioration des pratiques de formation pour répondre au besoin des salariés en termes d'adaptation. Nous cherchons à vérifier :

- La motivation du personnel par et pour la formation. En effet la formation permet la progression et l'évolution dans l'organisme qui parie sur ses employés pour son développement.

- La satisfaction du personnel vis-à-vis de la formation et dans l'organisme.

Cette réflexion nous a conduites à formuler notre deuxième hypothèse.

**Satisfaction et motivation du personnel sont aussi des indicateurs importants pour la mise en œuvre de la qualité des pratiques de formation dans un organisme tel que l'université.**

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, notre travail sera basé sur une démarche qui est construite autour de trois chapitres : les deux premiers sont théoriques et le troisième est d'ordre empirique.

Pour le premier aspect, il nous permettra un traitement théorique de notre thématique à travers la réalisation d'une revue de la littérature. Notre objectif ici, est de mobiliser les notions, les concepts et les outils qui ont été forgés par les spécialistes de l'audit de formation et ainsi concevoir une grille d'analyse qui nous permettra d'appréhender le cas pratique que nous projetons de réaliser avec l'appareil conceptuel qu'on aura dégagé.

Relativement, quant à l'aspect empirique, il s'agira pour nous de réaliser une enquête qui portera spécifiquement sur le suivi et l'observation de l'opération-processus d'audit de l'activité formation au niveau de l'université de Mouloud Mammeri dont nous avons arrêté le choix et qui est Sous Direction Formation et Performance.

L'objectif de notre travail consiste à observer et analyser des faits sociaux, par le biais d'une enquête, de voir de près la manière dont on pratique la formation, repérer les dysfonctionnements et enfin apporter des recommandations à l'organisme.

Ce présent mémoire a été divisé en trois chapitres : Le premier intitulé : «Généralité liées à l'audit de formation», où définitions et généralités sont présentées, ainsi que les enjeux, objectifs et raisons d'être de la formation ensuite un aperçu sur la GRH, l'audit social ainsi que l'audit de formation a été présenté sous forme d'un questionnaire. Dans un deuxième chapitre «Audit de processus formation et indicateurs d'efficacité de la formation », nous présenterons l'audit de processus de formation avec une explication des besoins en formations puis nous discuterons de la motivation des salariés, et enfin les indicateurs liés à l'analyse des besoins en formations.

Quant au troisième chapitre, répartie aussi en partie, dans la première partie on trouve historique, présentation, missions et moyens de l'organisme d'accueil et enfin on terminera par un détail d'étude de cas réalisée, c'est-à-dire la démarche, le déroulement de l'enquête, méthodologie d'analyse et le résultat de la recherche.

## **Chapitre 01 : Généralités liées à l'audit de formation**

### **Introduction :**

Notre audit a porté sur l'intérêt des pratiques de formation en entreprise dans une logique d'évaluation issue de l'audit social. L'audit de formation est un sujet qui fait partie de l'audit social selon l'Institut International de l'Audit Social des Ressources Humaines et des Organisations (IAS) seraient « L'audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces derniers avec leurs parties intéressées internes et externes »<sup>1</sup>

L'objectif de notre recherche est de démontrer l'importance de l'audit et de la mesure pour la formation professionnelle en entreprise. C'est aussi le résultat d'une réflexion personnelle sur la formation aux pratiques d'audit.

Nous présenterons dans ce cadre les généralités liées à l'audit de formation y compris la formation ainsi qu'un aperçu sur l'audit social suivies d'un chapitre sur l'audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation.

### **Section 01 : Les fondements de l'audit :**

#### **1 Définition et types d'audit :**

Plusieurs auteurs ont défini l'audit à travers le temps

##### **1.1 Définition de l'audit :**

Le mot audit en latin signifie entendre, mener un audit c'est chercher à écouter quelqu'un d'autre avec curiosité .Dans une mission d'audit l'auditeur va écouter celui qui va donner des informations complètes et convaincantes ou bien des informations de qualités ou fiables ; dans le but d'améliorer la situation de l'organisme à auditer.

Autrement dit, L'audit est un processus systématique, indépendant et précisément documenté permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système cible satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné. L'audit est un outil dont la vocation essentielle est d'améliorer l'efficacité dans l'entreprise, c'est à dire, d'une façon générale, atteindre les objectifs fixés.

Aujourd'hui, l'audit a pénétré tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les activités ou toutes les opérations de l'entreprise, tous les stades décisionnels.

---

<sup>1</sup> Référentiel IAS : 2006 de l'audit social. Document de travail du cours Audit de la formation

L'expression d'une opinion implique toujours la référence à des critères de qualité :

-**La régularité** : c'est la conformité à des règles, procédures et principes qui peuvent être interne ou externe à l'entité émettrice de l'information, par exemple, droit social, droit fiscal, règles comptables...

-**La sincérité** : c'est l'objectivité et la bonne foi dans l'application des règles et procédures.

-**L'efficacité** : c'est un ensemble de critères qui peuvent être combiné avec les critères de régularité et sincérité.

-**Economie** : dans l'acquisition des ressources humaines et matérielles mises en œuvre dans le projet.

-**Efficacité** : mesure dans laquelle les buts visés sont atteints.

-**Efficienc**e : rapport entre les biens ou services produits d'une part et les ressources utilisées pour les produire d'autre part.

### 1.2 Les types d'audit :

Il existe plusieurs types d'audit :

#### 1.2.1 Audit interne :

L'audit interne ou bien (audit première partie) est réalisé par une personne interne de l'organisme, pour des raisons interne, ou bien par une auto-déclaration de conformité. Une entreprise qui a une taille significative cherche toujours à renforcer son propre dispositif de contrôle pour cela, elle doit créer un service d'audit interne. Ce dernier est rattaché à la direction générale.

Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes (**IFCI**) qui a été créée en 1965 ; L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Le service d'audit interne apporte de la valeur ajoutée pour l'organisation lorsqu'il contribue à l'efficience et l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle interne.

L'auditeur interne doit définir, diffuser et veiller à l'application correcte des procédures de contrôle interne au sien de l'entreprise.

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

### **A. Audit opérationnel :**

C'est l'examen critique des performances et de l'efficacité des fonctions dans l'entreprise ; système d'information, méthodes de direction, conditions d'exploitation, stratégie...

Dans cet audit, l'objectif de l'auditeur est de donner des conseils, des recommandations, proposer de nouvelles stratégies, mettre en place des procédés, et apporter des actions correctives pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

L'audit opérationnel a pour objet de juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints, ainsi que les risques de ne pas définir des objectifs pertinents ou bien ne pas les atteindre.

### **B. Audit de management :**

L'audit de management vise à mesurer le degré de maîtrise des processus de management à travers les systèmes mis en œuvre pour définir la stratégie, piloter sa mise en œuvre et exercer le contrôle stratégique en vue d'apporter des ajustements nécessaires au bon moment.

On parle d'audit de management et non pas d'audit du management, il ne s'agit pas d'auditer la direction générale de l'entreprise, en portant des jugements sur sa stratégie et sa politique.

L'auditeur doit observer les choix et les décisions, les comparer, et mesurer les risques existants.

### **1.2.2 Audit externe :**

« Les audits externes ou bien les audits seconde ou tierce partie ». L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont l'objectif est d'exprimer une opinion

motivée sur la régularité et la sincérité des comptes annuels, son rapport d'audit est généralement destiné aux tiers"

L'audit externe est réalisé pour les actionnaires ou les clients.

Il est réalisé par des organismes externes indépendants ; l'auditeur externe émet parfois des rapports à la direction sur la qualité du contrôle interne de l'entreprise car ; lorsque ce dernier est conçu et appliqué, constitue une sécurité pour la fiabilité des informations financières.

### **A. Audit contractuel :**

Toute entreprise a le droit de s'adresser à un professionnel indépendant pour effectuer un audit sur ses comptes au bien sa situation, mais avec un contrat, on parle donc d'audit contractuel.

L'audit contractuel est une mission confiée à un expert-comptable par la direction générale ou le conseil d'administration de l'entreprise portant sur la révision comptable.

La direction de l'entreprise peut demander un audit sur une seule fonction ou un seul aspect de gestion.

### **B. Audit légal :**

Il y a plusieurs formes ; on trouve le commissaire Au Compte (**CAC**), l'Inspection Générale des Finances (**IGF**), la Cour Des Comptes (**CDC**), l'**APN** et le Parlement.

#### **a) Le commissaire aux comptes :**

Il s'agit d'un audit légale, confié par les actionnaires de l'entreprise à un professionnel appelé "commissaire aux comptes".

LE champ d'investigation se résume à tous les aspects liés à la gestion et à la vie de l'entreprise, et la durée du mandat est fixée à trois exercices avec possibilité d'un seul renouvellement.

Le commissaire aux comptes a plusieurs missions :

- Certification des coptes de l'entité.

- Donner un avis sous forme de rapport spécial.
- Signaler tous les insuffisances aux dirigeants et à l'assemblée général.

### **b) Inspection générales des finances :**

C'est un organisme de contrôle sous l'égide du ministre des finances, il a pour objectifs le contrôle des finances publiques.

### **c) La cour des comptes :**

C'est une institution constitutionnelle sous l'autorité du chef de l'état.

## **2 Généralités liées à la formation :**

### **2.1 GRH et formation : Définition ; types et politiques.**

#### **2.1.1 Définition de la gestion des ressources humaine :**

La **GRH** est l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission de la vision de la stratégie de l'objectif de l'organisation.

**Jean Michel Plane** définit la **GRH** comme une fonction a part entière avec un outil reconnu intégrer au coté de la direction générale.

Elle assure à la fois une fonction intégrée pour le personnel (dialogue social communication de la stratégie) et une fonction de différenciation (recrutement individualisé).

#### **2.1.2 Historique de la fonction RH :**

On distingue quatre périodes dans l'évolution des **RH** :

La première commence à la fin du **10<sup>ém</sup>** siècle et a accompagné la révolution c'est le début de la société salariale et du nouveau concept qui fait apparition : La division du travail, la hiérarchie et l'autorité. C'est au contre maitre qu'incombe la responsabilité de la gestion au quotidien en relation avec les employés.

La deuxième période commence au début des années **1900** alors deux événements majeurs marquent la **GRH** :

L'avènement scientifique du travail et l'émergence des pratiques visant le bien être des l'employés.

Les travaux de **Freddie Taylor** débouchent sur une approche scientifique de la gestion du travail, privilégiant le développement d'analyses scientifiques pour chaque poste règles de fonctionnement, outils de travail, conditions de travail, et la rémunération au rendement.

C'est durant cette période que s'intègre le paradigme du fordisme associant la division du travail avec les salaires élevés qu'on a cherché à assoir la stabilité de l'emploi.

Les échelles salariales et les systèmes de promotion qui visent à garder des employés.

La troisième période débute vers les années **1950**, on assiste alors à l'enracinement des pratiques dans les réalités opérationnelles.

Les tendances des écoles de **RH** comme **Elton Mayo** contribuent à l'amélioration des relations entre le directeur et le superviseur.

L'économie fleurissante suscite l'émergence des grandes entreprises dans les secteurs manufacturés et des services.

La **RH** va servir à recruter un personnel compétent pour administrer un poste vaquant.

La quatrième période commence à la fin du **20<sup>ém</sup>** siècle, à partir de ce siècle on place les jalons de la **GRH** telle qu'elle exerce aujourd'hui dans le milieu du travail.

D'abord les stabilités économiques et la forte concurrence force la recherche initiative, les organisations doivent mieux comprendre comment les diverses activités des **GRH** peuvent répondre à leur objectif et les rendent plus compétitive

La **GRH** devient dès lors un système global qui englobe diverses activités. C'est ainsi que vers les années **1980** que la notion de gestion stratégique est introduite. Elle vise la performance organisationnelle ou finalement devenir un choix incontournable au 20e siècle

L'année **2004** des spécialistes, des praticiens et enseignants se sont livrés à un exercice de retro perspective et de pos perspectif il est sorti de cette étude les constats suivant :

- Le management des projets va renforcer la gestion des compétences
- Le développement de technique d'information va s'accélérer
- L'individualisation de la **GRH** risque de conduire a la dérive rémunération
- Le management de **RH** sera culturel
- Les collaborateurs de demain seront qualitativement différents
- La porosité des frontières des entreprises va s'accroître les frontières
- Des entreprises seront de plus en plus perméables
- Il est illusoire de croire que l'on peut distinguer ce qui relève de l'interne et de l'externe.

### 2.1.3 Les pratiques de la GRH :

#### A. Administration du personnel :

La fonction personnelle, en premier lieu, cherche à coordonner les salaires des employés de l'entreprise avec les changements induits par les choix techniques et organisationnels. Le personnel embauché doit s'adapter et le coût doit être minime.

Recruter, payer, réglementer et contrôler sont les seuls activités confiés à cette fonction administrative.

Il s'agit là d'un véritable travail d'expertise qui impose une très bonne connaissance de la législation, des Ressources Humaines et dans son ensemble, de la politique menée par l'entreprise.

L'administration du personnel recouvre la tenue des dossiers des fichiers de base et la mise à jour des mouvements statistiques d'effectifs, elle prend aussi en charge les relations avec les organisations sociaux et de l'état.

### **B. Les mouvements des relations humains :**

Le mouvement des relations humaines apparait en désaccord avec l'approche classique et s'intéresse aux aspects face aux défis économiques sociaux et technologiques des années **2000**.

Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des **RH** donne à l'entreprise un avantage compétitif, cette conviction s'est forgée progressivement contribuant à l'émergence de la fonction personnelle à sa transformation en fonction **RH** à la prise en compte des défis à relever avec une approche contingentée.

Cette conviction imprime les idées force du **DRH** aujourd'hui qui devient business partenaire ou partenaire d'affaire responsable du développement humain et social (**Jean Marie Perette**).

### **C. Le management stratégique des RH :**

La modernisation qui a suivi les champs pétroliers la forte concurrence et les restrictions en plus que jamais favoriser la mise en place d'un management stratégique.

La stratégie d'entreprise et la recherche effrénée de l'efficacité économique conduisent paradoxalement à l'élargissement des fonctions personnelles, devenant un gestionnaire de ressources chargé du développement interne, et devenant progressivement un gestionnaire stratégique des ressources humaines.

### **D. Le développement du potentiel humain :**

En effet il s'agit d'articuler le potentiel humain et le développement de l'entreprise ; pour réussir il ne suffit pas de bien gérer mais il faut encore mobiliser les énergies.

Et développer la participation des salariés. Si l'on parle du principe qu'à partir de ce moment, il y a beaucoup de ressources humaines inexploitées dans l'organisation. Nous avons ajouté d'autres concepts à la gestion des ressources humaines, comme la culture de la valeur des projets ou visions, ressources humaines La gestion des

ressources porte ainsi une attention nouvelle : développement social et logique de projet.

### **E. Le management de la compétitivité et de l'emploi :**

Il s'agit ici d'explorer les possibilités de compatibilités entre les impératives de compétitivité et les politiques d'emplois des entreprises.

Ce mode de management à partir de la stratégie de l'entreprise vise à apporter une contribution de la fonction **RH** aux plans des instruments de gestion et des indications de performance. Cette dimension prend en charge les conflits dans l'organisation.

#### **2.1.4 Les politiques de la GRH :**

La fonction **RH** s'est progressivement constituée à partir d'architecture d'ensemble qui regroupe quatre grandes politiques.

### **A. La politique d'emploi des RH :**

Le but de la gestion de l'emploi est de fournir à l'entreprise le personnel, les aptitudes et les compétences nécessaires. Elle comporte tout d'abord la détermination des besoins en personnel qui débouche sur des politiques de recrutement.

Cette approche conduit à une démarche révisionnelle qui consiste à chercher à avoir une meilleure connaissance possible de ses emplois et de ses mouvements. Elle permet ainsi à l'entreprise de connaître l'état actuel et l'état probable pour un horizon proche de ses **RH**.

### **B. La politique de la rémunération :**

En raison des contraintes concurrentielles, les concepts traditionnels de gestion des ressources humaines et de développement de carrière ont disparu et la rémunération à long terme des employés est prédéterminée en fonction du niveau d'emploi, des qualifications et des années de service.

Les exigences concurrentielles sont essentielles pour que les entreprises exploitent le potentiel humain pour développer une richesse d'intelligence innovante, moderne et agile. C'est ce qu'on appelle la doctrine ou la gestion des connaissances.

La gestion des rémunérations doit y contribuer en maintenant une politique de rémunération et un plan de carrière ou de formation centré sur la motivation des salariés.

Aujourd'hui les nouvelles formes de rémunération se sont complexifiées à force de vouloir pousser la performance individuelle et organisationnelle.

La rémunération vise trois objectifs :

- L'attractivité
- L'équité
- La maîtrise des charges salariales.

### **D. La politique de valorisation des RH :**

La notion d'évaluation du personnel englobe toute action souhaitée ou acceptée par une entreprise, débouchant sur un projet de savoir, de savoir-faire ou de conscience sociale.

La valorisation recouvre principalement la politique de formation de l'entreprise, l'évaluation du personnel et l'amélioration des conditions de travail au sens large.

### **C. La politique de participation :**

La science de gestion se caractérise par une ambiguïté de sens. Dans la plupart des cas, cela devrait être correct, car les concepts utilisés incluent souvent d'autres ex.

Le concept de participation n'échappe pas à cette règle. L'engagement fait référence à l'idée de partager et de redistribuer l'intégralité des droits administratifs entre les managers et les salariés.

Elle implique la recherche de comportement plus coopératif et une certaine implication des salariés. On distingue en général deux grandes parties des catégories

en gestion des ressources humaines : la participation financière et la participation organisationnelle.

### **2.1.5 La place de la formation dans la GRH :**

La formation à une place majeure dans la gestion des ressources humaines :

#### **A. L'importance de la formation :**

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :

- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs.
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de production : c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aide à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général ;
- Elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs ;
- Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

La formation elle-même ne se termine jamais. Les politiques de formation ne se justifient pas par l'entreprise elle-même, mais par leur contribution à l'ensemble du processus de gestion et de développement des ressources humaines, notamment la gestion des compétences.

**B. Le lien entre la formation et les activités opérationnelles de la GRH :**

**Tableau °1 : le lien entre la formation et les activités opérationnelles de la GRH**

Activités	Explications
Planification des RH	Activité identifiant avec précision les besoins en main-d'œuvre pour le bon moment, le bon endroit et en quantité suffisante ; la formation peut répondre aux besoins requis et garder la compétence de cette main-d'œuvre continuellement à jour.
Analyse et évaluation des RH	Une fois les tâches clairement définies et les exigences nécessaires au poste en terme de compétence exigée et celle possédée par l'employé concerné. la formation peut servir à corriger les lacunes (s'il y a lieu).
Rémunération globale	C'est la possibilité qu'une formation amène une augmentation du statut de l'employé (exemple : promotion) et, par conséquent, une augmentation de son salaire ou tout simplement une rémunération des nouvelles compétences acquises.
Recrutement et sélection	La formation peut pallier les insuffisances du processus du recrutement et de la sélection, par exemple former au lieu de recruter et embaucher des candidats qui n'ont pas besoin d'une formation exigeants beaucoup de temps et d'argent
Evaluation des RH	Dans le contexte du développement des RH, cette activité peut permettre de découvrir les besoins de formation de chaque employé. Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevés.

**C. La relation entre la politique de formation et les politiques du personnel :**

**a) La relation entre la politique de formation et la politique de recrutement :**

Si votre politique de recrutement privilégie la promotion interne, ou si elle occupe une place significative dans le chiffre d'affaires, la politique de formation doit faire une large place à la « formation mobilité ».

La formation va participer, dans ce cas, à la diffusion et à la bonne connaissance des métiers de l'entreprise. Il s'agit donc de former au lieu de recruter.

A l'inverse, si une entreprise fait le choix du recrutement externe avec une forte stabilité interne, ou évite des formations longues et coûteuses, la formation peut aider à faciliter l'intégration des nouveaux entrants. Elle développera également des comportements pour éviter la fatigue des salariés occupant le même poste.

### **b) La relation entre la politique de formation et la politique de rémunération :**

Les changements attendus chez les formés, à l'issue de leur formation, doivent faire l'objet d'un renforcement positif, sous la forme d'une récompense financière ou psychologique.

Mais, d'une manière plus globale, il existe d'autres liens entre les deux politiques :

- Si, par exemple, la politique de formation stipule que les cadres, spécialistes d'un domaine de connaissance, sont chargés d'assurer la formation du personnel, il faudra que cette activité supplémentaire soit prise en compte au niveau du système de récompense ou de rémunération.
- Dans une entreprise, va-t-on rémunérer la tenue des postes ou les compétences ? la réponse à cette question aura également des incidences sur la politique de formation.
- La formation peut amener à une augmentation du statut du salarié (promotion) et, par conséquent, une augmentation de son salaire ou une rémunération forfaitaire pour les nouvelles compétences.

### **c) La relation entre la politique de formation et la politique d'évaluation des employés :**

Dans le cadre du développement des ressources humaines, les évaluations permettent d'identifier les besoins de formation de chaque employé.

Ce peut aussi être une occasion pour découvrir son potentiel qui pourra éventuellement être développé pour occuper dans le futur des postes hiérarchiquement plus élevé.

Une entreprise qui évalue ses salariés se doit également d'évaluer ses propres pratiques et notamment la formation qu'elle met en œuvre.

### **D. La contribution de la formation à la gestion des ressources humaines :**

La compétence fait partie de la culture. La culture est un fondement distinctif et relativement stable, tandis que la capacité requiert les concepts de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise définit son projet, la formation devient le facteur fédérateur dans le rejet des différentes orientations de projets commerciaux. Si la culture de l'entreprise est tournée vers le conseil, elle doit mener une analyse des besoins de manière cohérente. Si la culture vise l'autonomie et la responsabilité partagée, la formation doit utiliser cette valeur comme élément de base de l'action organisationnelle. De même, si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques doivent développer le travail en équipe.

Cependant, si la culture d'entreprise n'est pas clairement définie, alors l'éducation peut être un facteur déterminant. Cependant, cette approche risque de créer des comportements auxquels la direction ne s'attend pas. Par conséquent, il est conseillé de consulter le **PDG** et les principales parties prenantes avant de commencer tout plan de formation afin de déterminer l'orientation du comportement culturel souhaité.

Toute valorisation de compétences dépend de la construction d'un plan de formation.

Cette construction présente plusieurs intérêts :

- Identifier les actions de formation qui devront être mises en œuvre ;
- Programmer la réalisation des actions ;
- Communiquer sur les actions qui vont être mises en place.

Les plans de formation sont traditionnellement réalisés annuellement par la plupart des entreprises. Cependant, cette périodicité n'est pas obligatoire. Le rythme optimal d'un plan de formation est une revendication d'accompagnement de l'entreprise sur la performance, les projets et les parcours professionnels (profils de carrière) des salariés.

L'implication de la direction ne peut être annoncée et doit impliquer la participation au processus de formation afin de participer efficacement à la planification. Il est intéressant d'impliquer la direction dans l'élaboration d'un plan de formation pour au moins deux raisons :

- La décision de formation implique une absence du salarié que le manager gèrera d'autant mieux qu'il est partie prenante dans la décision de formation ;
- L'efficacité de la formation est conditionnée par l'utilisation effective des compétences acquises en formation. A défaut, la déperdition peut être très rapide.

Et il est indispensable que le manager permette l'utilisation de la formation dès le retour sur la position de travail, avec la logistique conséquente.

Vous ne pouvez pas déclarer la participation des salariés uniquement pour les managers. Avant tout, il est important de jauger l'intérêt d'un salarié pour la formation en précisant les raisons de la décision de formation et les conditions de sa réalisation (objectifs poursuivis, effets dynamiques de formation, contenus, modalités).

### 2.2 Définition de la formation :

D'après **LOUART Pierre** qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ».

D'après **VALTER**, qui définit la formation comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ».

La troisième et la dernière définition est celle présentée par **SEKIOU** et d'autres, qui définissent la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés ont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs

personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».

De ces définitions, on peut dire que est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques destinées à faciliter le transfert de connaissances, l'apprentissage de compétences, le développement personnel et le changement de comportement.

La formation est considérée comme :

- Un facteur d'efficacité car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures.
- Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu. Elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel.
- Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail

### **2.2.1 Les types de formation :**

Les classifications de types de formation tiennent compte, selon les cas de la forme donnée à cette formation, de l'endroit, de la méthode employée..., cependant il faut faire une distinction entre la formation sur le tas et la formation théorique.

#### **A. La formation sur le tas :**

Il comprend toute forme de formation dans laquelle le participant effectuant la tâche de préparation ou d'achèvement reçoit des conseils, des exemples et des corrections d'une personne expérimentée (généralement un superviseur).

#### **B. La formation théorique**

Répond à des programmes préparés en détail, elle est généralement donnée en même temps à plusieurs personnes qui suivent des cours ou des réunions où leurs sont enseignées des notions théoriques et pratiques.

Naturellement, il peut exister un certain mélange de ces formes, car on peut combiner des cours professionnels pratiques avec des programmes homogènes où se concentrent des éléments propres à chaque méthode.

### **a) Les formations d'initiation :**

Il s'agit d'une formation pour s'adapter aux exigences de la situation professionnelle que doivent suivre les nouveaux salariés, s'intégrer aux contraintes et fonctionnements de l'environnement de travail, et les préparer à l'acquisition de connaissances. Connaissance précise des documents et procédures à acquérir, préparation de projet, intégration à la culture d'entreprise.

### **b) Les formations de maintenance :**

Ils peuvent garder le niveau de capacité à déplacer de nouveaux paramètres associés aux événements d'évolution dans leurs expériences.

### **c) Les formations de perfectionnement :**

Leur permet d'accroître la connaissance, la tolérance et le comportement conformément à l'examen des caractéristiques et des exigences évolutives.

### **C. Les formations de promotion :**

Ce sont des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion.

### **D. Les formations de recyclage :**

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

### **E. Les formations de prévention :**

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

### **F. Les formations de reconversions :**

Elles préparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

#### **2.2.2 La politique de formation :**

La politique de formation découle de la politique générale de l'entreprise. Elle se focalise sur les différentes orientations de la formation et concerne le long terme. La politique de formation est l'ensemble des instructions, des objectifs et des principes directives exprimées par la direction générale en matière de formation et de développement des ressources humaines pour créer un milieu de travail satisfaisant et valorisant tandis qu'un plan de formation est un plan élaboré (établi) par la gestion des ressources humaines dans une entreprise en vue de voir et d'anticiper la formation des salariés. L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Sa construction s'applique sur la prise en compte de ces facteurs essentiels et montre en quoi ces facteurs ont un impact sur la politique de formation, notamment les besoins collectifs, individuels, personnel.

### **2.3 Enjeux, objectifs et raison d'être de la formation :**

Nous allons tout d'abord présenter les enjeux de la formation, ensuite les principaux objectifs et les raisons d'être :

#### **2.3.1 Les enjeux de la formation :**

Du point de vue économique et de l'emploi, la formation est un outil de base pour l'adaptation car elle peut répondre aux évolutions rapides des métiers et des pratiques professionnelles. Les entreprises peuvent l'utiliser pour anticiper les changements et réagir rapidement à des situations imprévisibles.

Du point de vue des organisations, la formation répond à deux types de problèmes. Le premier est de permettre aux salariés d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences en maintenant et en développant leurs compétences. La seconde est de changer le comportement et les attitudes des employés.

#### **2.3.2 Les objectifs de la formation :**

L'objectif de la formation doit être déterminé en fonction de la stratégie de l'entreprise. Il doit être clair, réaliste, exploitable et vérifiable en tenant compte des contraintes existantes. Les principaux objectifs de l'éducation sont résumés comme suit :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH.
- 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.
- Accroître l'estime de soi chez chaque employé.
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations.
- Améliorer les expansions orales des employés et leur faire perdre 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 étatiques afin de résoudre des problèmes.
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.
- Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.
- Sauver du temps au supérieur immédiat aux collègues de travail.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en **RH** afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

La formation vise également à sécuriser une carrière professionnelle et à favoriser le développement social. La formation s'adresse donc aux personnes déjà actives et complète la formation initiale pour les préparer à l'emploi. C'est aussi une notion largement prise en compte dans les conventions collectives conclues par les partenaires sociaux.

En outre la formation veut atteindre les objectifs suivants auprès des participants :

**-Motivation** : la formation souhaite éveiller l'intérêt et la motivation des participants pour l'éducation et la formation tout au long de la vie.

**-Droits de l'Homme** : Les participants doivent être conscients de leur droit d'accéder aux programmes de formation. Saisir les opportunités : Les participants doivent être conscients des opportunités qui leur sont présentées, et continuer à apprendre et faire une différence dans leur vie.

**-Assumer des responsabilités** : les participants ne devront plus se sentir coupables ou se voir comme des victimes de la société, ils doivent apprendre à ne pas accepter ce rôle qui leur est attribué par d'autres personnes.

**-Prendre conscience de ses compétences et de ses points forts** : les participants doivent prendre connaissance de leurs compétences existantes et de leurs points forts, développer des idées afin de renforcer ceux-ci et d'en développer de nouveaux.

**-Acquérir des compétences** : les participants doivent travailler de manière active sur leurs compétences afin de les renforcer et avoir la chance d'essayer de nouvelles aptitudes et de nouveaux comportements dans le cadre sécurisant de la formation

**-Prendre conscience de sa valeur et de son efficacité personnelle** : la formation souhaite améliorer l'image de soi des participants et leur transmettre le sentiment d'efficacité personnelle, base fondamentale pour le processus d'apprentissage ultérieur.

**-Autonomisation en vue d'un apprentissage dirigé par l'apprenant** : les participants devraient apprendre à planifier leur processus d'apprentissage de manière autonome et responsable et à le mettre en pratique.

**-Égalité d'accès aux offres de formation** : il faut favoriser un accès égalitaire aux offres d'apprentissage formel et non formel et soutenir les participants en ce sens.

### 2.3.3 La raison d'être de la formation :

#### A. Moyen de développement :

La formation est présentée comme un moyen garanti de croissance économique, de développement social et de résilience. Dans ce contexte, la tendance particulière de la formation des salariés est de permettre aux salariés de poursuivre leurs activités et d'assurer leur développement professionnel.

#### B. Moyen de croissance :

Pas de formation, pas de croissance. La capacité de travail technique est le seul aspect de la production qui permet aux pays développés de conserver un avantage les uns sur les autres.

#### C. Moyen d'adaptation :

Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et être perturbés par des changements fréquents, la plupart des employeurs préfèrent utiliser des méthodes de formation plutôt que d'embaucher et de sélectionner de nouveaux employés.

#### D. Moyen d'efficacité collective :

L'utilité de la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle existe certainement dans tous les pays en termes d'exigences telles que l'affirmation économique, l'efficacité productive et la création d'emplois.

### 2.4 Les dispositifs de la formation professionnelle :

Il existe plusieurs dispositifs de la formation professionnelle

### **2.4.1 Le droit de suivre une formation et l'obligation de se former :**

Les employés ont le droit de recevoir une formation. L'obligation de l'employeur de former ses salariés est soit permanente (tout au long des contrats de travail pour s'assurer que les employés s'adaptent à leurs postes pour maintenir leur capacité à faire le travail, notamment en termes de développement, technologie et organisation) ou ponctuel (obligatoire Par exemple, reclassement en cas de licenciement). Les employeurs doivent également subventionner la formation des employés (directement ou Par l'intermédiaire de l'agence de recouvrement). La contribution financière minimale est calculée comme sur la masse salariale.

Il semble logique que l'obligation de l'employeur ait pour corollaire l'obligation du salarié de suivre la formation. Cette obligation peut être renforcée par l'insertion dans les contrats de travail de clauses de dédit-formation, qui permettent à l'employeur qui aurait fait bénéficier à ses salariés d'actions de formation au-delà de ses obligations légales, de leur demander le remboursement des frais engagés.

On a expliqué le processus d'élaboration du plan de formation et le rôle de chaque acteur impliqué ; cet indicateur ne peut pas aboutir tout seul à une formation efficace, ce qui nous pousse à expliquer et étudier d'autres indicateurs

Le droit permet d'articuler différents dispositifs de formation, notamment dans le cadre de la négociation collective.

### **2.4.2 À l'initiative de l'employeur :**

Le plan de formation rassemble l'ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise.

L'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité de l'employeur, après consultation des représentants du personnel.

Le départ en formation du salarié dans le cadre du plan de formation est assimilé à l'exécution normale du contrat de travail : l'intéressé demeure, pendant toute la durée de la formation sous la subordination juridique de l'employeur. De ce principe, découlent les droits et devoirs du salarié pendant la formation.

### 2.4.3 À l'initiative du salarié :

#### A. Le droit individuel à la formation (DIF) :

Il a pour objectif de permettre à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures. L'initiative d'utiliser les droits à la formation ainsi acquis appartient au salarié, mais la mise en œuvre du **DIF** requiert l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation. La formation a lieu hors du temps de travail sauf disposition conventionnelle contraire ; elle est en principe prise en charge par l'employeur. Le **DIF** étant un droit reconnu au salarié, celui-ci est libre ou non de l'utiliser.

#### B. Le congé individuel de formation (CIF) :

C'est le droit pour le salarié de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. Pour en bénéficier, le salarié doit remplir certaines conditions (ancienneté de 24 mois en tant que salarié, consécutifs ou non et ancienneté de 12 mois dans l'entreprise) et présenter sa demande à l'employeur.

#### C. Les périodes de professionnalisation :

Elles ont pour objet de favoriser, par des actions de formation alternant enseignements théoriques et pratiques, le maintien dans l'emploi de certains salariés. Les bénéficiaires sont définis par la loi (salariés insuffisamment qualifiés au regard de l'évolution des technologies, salariés qui envisagent la création ou la reprise d'entreprise, femmes qui reprennent une activité professionnelle après un congé de maternité...) et éventuellement par les dispositions conventionnelles.

#### D. Le contrat de professionnalisation :

C'est un contrat de travail en alternance à durée déterminée ou indéterminée avec une action de professionnalisation. L'objectif de ce contrat est de favoriser l'insertion et la réinsertion professionnelle par l'alternance d'enseignements généraux, professionnels ou technologiques avec l'exercice en entreprise d'une ou plusieurs activités professionnelles en relation avec la qualification recherchée.

### **E. La validation des acquis de l'expérience (VAE) :**

C'est un droit reconnu à toute personne engagée dans la vie active, au titre duquel l'expérience, notamment professionnelle, permet l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification. La **VAE** est un acte officiel par lequel les compétences acquises par l'expérience sont reconnues comme ayant la même valeur que celles acquises par la formation. Pour en bénéficier, la personne doit avoir au moins trois ans d'expérience salariée, non salariée ou bénévole.

## **Section 02 : De l'audit social à l'audit de formation :**

### **1 Définition et critères de classification de l'audit social :**

#### **1.1 Définition de l'audit social :**

La définition de l'audit qui est celle de la norme **ISO 9000** dans sa version **2000** met l'accent sur les notions de preuve et de critère : "processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits"

L'**IAS** (institut de l'audit social) propose une définition mieux adaptée à l'audit social: "Forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court"

#### **1.2 Critères de base de classification de l'audit social :**

Différentes formes d'audit social peuvent être distinguées, selon que l'on se réfère à l'objectif ou à l'objet de l'audit.

### 1.2.1 Critère d'objectif d'audit social :

#### A. L'audit de conformité :

Lorsqu'il existe des règles juridiques, des normes internes et des procédures à l'extérieur de l'entreprise, les audits se concentrent sur la crédibilité, l'efficacité, la conformité et les résultats des informations sociales. Nous sommes dans un processus très proche de l'audit comptable et financier

#### B. L'audit de la valeur et des risques :

Cette approche vise, d'une part, à évaluer la valeur immatérielle que présentent les hommes, et, d'autre part, à évaluer les risques liés à l'existence ou au retrait des hommes, souvent d'un point de vue financier. Découvrez les coûts cachés actuels et futurs associés aux employés de l'organisation. Par conséquent, il est destiné à évaluer le risque social. Enfin, de manière plus ambitieuse, il détermine les valeurs présentes ou futures représentées par les salariés de l'entreprise.

#### C. L'audit de l'efficacité de la gestion sociale :

Il est incontestablement plus ambitieux et plus éloigné des procédures classiques d'audit. Les spécialistes lui assignent deux objectifs venant en réponse à deux questions fondamentales :

- Efficacité de la gestion sociale : les résultats sociaux et socio-économiques sont-ils cohérents avec les objectifs établis ? L'une des tâches les plus courantes dans ce contexte est de suivre les écarts de personnel, le temps, les salaires, les coûts salariaux et de suivre les écarts possibles entre les prévisions budgétaires et les performances conventionnelles.
- Celle de l'efficacité de la gestion sociale : les résultats obtenus l'ont-ils été au moindre coût ? Les missions d'audit consistent alors à fixer les principes puis à mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales et des performances socio-économiques

### 1.2.2 Critère d'objet d'audit :

Parmi les classifications qui se réfèrent à l'objet de l'audit nous citons celle qui a distingué entre deux niveaux d'audit : l'entreprise et l'individu.

-Au niveau global de l'entreprise, il y a l'audit du climat qui consiste dans une étude des perceptions et des opinions des salariés relatives au climat social et aux conditions de travail.

-Au niveau de l'individu, différents domaines qui peuvent être évalué dans le cadre de l'audit social, notamment les performances, les potentiels, le comportement et les compétences.

Enfin, grâce aux approches, outils et disciplines abordés aujourd'hui, les audits sociaux peuvent jouer un rôle préventif ainsi que des évaluations de risques pertinentes, améliorant ainsi la gestion non seulement a posteriori mais aussi dans le futur. Dysfonctionnement social. Cela peut être utile pour les organisations qui adoptent des réformes et des changements organisationnels.

## 2 Domaines et processus de l'audit social :

### 2.1 Domaines de l'audit social :

L'audit social s'applique aussi bien à la fonction **RH** qu'à des sous fonctions telles que le recrutement, la paie, la formation, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°2 : Domaine de l'audit social

<i>Type</i>	<i>Objectif</i>	<i>Indicateurs</i>
<b>Audit de l'emploi</b>	*Evaluer la conformité de la procédure du recrutement par rapport aux normes internes et légales. *Evaluer la qualité du recrutement, c'est-à-dire le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste des postes, sur l'identification du profil correspondant, la recherche fructueuse du candidat adéquat et son intégration réussie dans l'entreprise.	Effectif N / effectif N-1 Effectif N( par type de contrat) / effectif total Nombre de cadre / effectif total Coût d'adaptation / coût de recrutement Coût de recrutement / coût de la fonction RH
<b>Audit de la formation</b>	*Examiner l'efficacité et la conformité de toutes les Activités liées aux actions de formation suivies par les salariés de l'entreprise( plans de formation, gestion administrative, conception de programmes de formation, choix des organismes et stages externes, organisation de stages internes, gestion d'une équipe de formateurs, évaluation des actions et des résultats.	Effectif dédié au domaine de formation / effectif total Frais internes de formation / frais de RH Frais de sous traitance / frais de RH Frais de sous traitance / coût total Prix d'1 heure de formation Nombre moyen d'heure de formation / personne
<b>Audit de rémunération</b>	*Analyser les grandeurs caractéristiques du système de rémunération *Examiner l'efficacité de la procédure de paie et le système de contrôle correspondant.	Masse salariale annuelle totale / effectif mensuel moyen Rémunération moyenne du mois / effectif permanent Montant des primes / dépenses salariales Charges sociales annuelles / masse salariale annuelle. Moyenne des rémunérations des ingénieurs et des cadres / moyenne des rémunérations des ouvriers Masse salariale / CA Salaire d'embauche ou salaire mini / salaire maxi Grille de rémunération
<b>Audit du climat social</b>	*Etude des perceptions et des opinions des salariés à partir d'une analyse qualitative et/ ou quantitative, ces perceptions sont mises à plat, analysées dans leur évolutions ou par rapport à des normes.	Moyens nécessaires: la disponibilité des personnes, des locaux, des informations sociales, des moyens financiers et enfin des compétences diverses de l'équipe qui réalise l'audit

## 2.2 Le processus de l'audit social :

Contrairement aux idées reçues, cette méthode implique que les auditeurs organisent les faits et les opinions, les dispersent comme un puzzle, et les réorganisent de manière efficace, c'est-à-dire rapidement sans quitter les lieux. Il n'y a pas de contestation. D'une situation sociale particulière. Bien que chaque audit social diffère d'une entreprise à l'autre, en raison des particularités rencontrées, la méthode générale suivie par l'auditeur reste la même.

C'est un processus inductif qui implique qu'il n'importe quelle composante d'évaluation. Par conséquent, l'évaluateur fournit une évaluation qui lui permet de partir de la vérité des faits d'évaluation... et de suivre les recommandations pour analyser, expliquer et éliminer cela. Comprendre les problèmes et renforcer les forces.

Les étapes de ce processus diffèrent de celles des actions diagnostiques et interventionnelles, selon les critères et les objectifs du processus de l'évaluateur. En effet, puisque cette méthode présuppose le cadre d'instruments de mesure et de critères, il est possible de fixer et d'orienter efficacement des critères par l'action en séparant cause et effet et en séparant les facteurs importants des phénomènes secondaires.

Cette méthodologie permet aux évaluateurs d'utiliser des compétences éprouvées en audit social ou dans d'autres domaines. En même temps, cela vous donne la possibilité de faire une hypothèse sur la cause du problème. Et il est soit confirmé ou non confirmé lors de l'exécution des travaux. En fin de compte, cette méthode vous permet de visualiser les résultats dans un ordre logique et cohérent, donnant plus de poids à vos recommandations ou recommandations.

L'audit se présente ainsi comme un processus ordonné en une série d'étape, consistant d'abord à recueillir l'information, à l'analyser, à vérifier les faits et les opinions, à évaluer la situation, et à proposer des solutions ou recommandations.

### **2.2.1 Le recueil d'information :**

Ce n'est pas un hasard si les auditeurs expérimentés savent à quels documents se référer et à quelles techniques demander des informations pour gagner du temps et de l'argent. .. a été considéré comme mal reconnu. Il s'agit d'une méthode formulée dans le manuel d'audit interne d'une entreprise spécifique, mais elle est le résultat de l'accent mis sur l'audit de performance.

L'évaluateur doit séparer les faits (étayés par des résultats écrits ou visuels) de l'opinion de la personne interrogée. L'évaluation doit commencer par un examen de la documentation. Cela établira une liste initiale de problèmes et de questions de suivi pour clarifier le problème.

Des écarts par rapport aux normes telles que la confidentialité peuvent être observés par observation.

L'auditeur cherche avant tout ici à découvrir si les opérations auditées n'entraînent pas des risques dus à une absence ou à une insuffisance de contrôle.

### **2.2.2 L'analyse des informations :**

L'analyse des informations recueillies est la deuxième étape du processus d'audit. Cela implique une enquête détaillée utilisant les techniques appropriées décrites ci-dessous pour produire une image ordonnée et significative de la situation où les relations entre les phénomènes deviennent apparentes.

Cela consiste à identifier les problèmes significatifs, à en évaluer la gravité et à en diagnostiquer les causes, à l'aide d'indicateurs, dont les valeurs rapportées à des normes feront apparaître des écarts significatifs.

Toute situation complexe doit être décomposée en éléments simples, qui seront ensuite réunis en sous-ensembles pertinents. L'auditeur observera les tendances et les interactions, effectuera des comparaisons, vérifiera la validité des données, appréciera les résultats.

L'analyse consiste ainsi à isoler des phénomènes, à les identifier, à quantifier, à comparer avec des normes : ce sont toutes ces opérations qui font de l'audit un examen objectif, non sujet à caution ou désaccords.

### **2.2.3 La vérification :**

La valeur d'un audit est fonction de la qualité des informations recueillies. Pour s'en assurer, l'auditeur doit procéder à une vérification, afin de découvrir la validité et l'exactitude des chiffres et opinions recueillis.

C'est, la plus ancienne méthode utilisée par l'auditeur pour établir la correspondance entre les faits réels et ceux constatés lors de l'examen de documents.

La vérification implique également la comparaison d'opinions émanant de personnes différentes, ou de documents émis par divers services. Ainsi, dans une entreprise de bâtiment, la comparaison du chiffre des effectifs inscrits figurant dans le registre entrées/sorties, apparemment régulièrement tenu à jour, avec le chiffre du nombre d'heures par chantier fourni par la comptabilité analytique, a permis de constater un écart ; le pointeur qui s'occupait également de l'administration du personnel, inscrivait des entrées et sorties fictives d'étrangers pour de très courtes durées, et établissait des chèques en blanc qu'il allait encaisser à la poste.

Des recoupements peuvent être également opérés grâce à l'obtention de chiffres fournis par les tierces personnes, étrangères à l'entreprise : créanciers, banques, fournisseurs.

La vérification peut également être visuelle. Le rapprochement du nombre des présents dans un service à un moment donné avec le nombre des absents figurant sur certains documents en est un exemple.

### **2.2.4 L'évaluation :**

La dernière phase du processus d'audit consiste à porter un jugement sur les phénomènes observés, aussi bien que sur ceux à étudier ultérieurement.

L'auditeur procède déjà à une évaluation quand il estime qu'une analyse détaillée n'est pas nécessaire et qu'un simple aperçu général suffit ; quand il décide de limiter les entretiens aux seuls responsables hiérarchiques ; quand il détermine le degré de confiance nécessaire pour atteindre le niveau désiré de fiabilité de l'échantillon, ou du caractère significatif d'une déviation par rapport à une norme.

L'évaluation des résultats consiste à apprécier les écarts, leur caractère significatif ou non, leur gravité, et leurs causes pour recommander les propositions de solutions, elles même établies en terme de coût, de bénéfice espéré et de rapidité d'exécution.

En même temps, des systèmes de contrôle devraient être mise en place pour s'assurer que les recommandations proposées ont bien été mises en œuvre dans les délais convenus.

Certains auditeurs ne veulent souligner que l'aspect négatif d'une situation, c'est-à-dire ce qui apparaît comme des problèmes, prenant comme argument que la direction ne veut pas prendre en considération des observations qui ne requièrent pas d'actions ou de décisions. Toutefois, le fait de souligner les aspects favorables d'une situation a comme avantage de sécuriser les personnes auditées, et fait ressortir l'objectivité de l'auditeur qui apparaît alors moins inquisitorial et négatif.

En fait l'auditeur doit établir un constat impliquant la mise en évidence aussi bien des points forts que des problèmes.

Les différentes phases de l'audit consiste ainsi à recueillir des informations obtenues de différentes sources, à en évaluer la validité et la fiabilité, à les analyser pour déterminer les problèmes, les hiérarchiser par ordre d'importance ou de gravité, à en diagnostiquer les causes et à proposer des solutions.

### **2.2.5 Les recommandations ou propositions d'action :**

La phase final de l'audit consiste à émettre des recommandations : il s'agit de proposition d'action que le management devrait mettre en œuvre pour corriger des situations jugées dysfonctionnelles ou renforcer des contrôles non efficaces.

Toutes les recommandations devraient être de nature positive et concerner des points précis : le terme de recommandation peut cependant induire en erreur : l'auditeur ne met jamais en œuvre ce qu'il a proposé. La mise en œuvre est du ressort exclusif du management. « Identifier une situation insatisfaisante est la responsabilité de l'auditeur ; la corriger est celle du management ».

Et ce, d'autant plus que les recommandations devraient être considérées, et non pas suivies au pied de la lettre. Il conviendrait alors de distinguer les recommandations ayant un caractère d'application immédiate (conformité légale) des propositions d'actions ultérieures.

Le processus d'audit peut être complété par une dernière phase consistant en une appréciation de l'efficacité de l'opération d'audit elle-même. Certains auditeurs n'ont pas hésité à affirmer que le rapport entre le coût de l'audit et les bénéfices à en retirer devrait être de un à trois. En effet, en certaines situations, l'auditeur démontre que le système de contrôle mis en place fonctionne bien, et qu'aucun problème majeur ne peut être décelé. Dans ce cas, même si aucun bénéfice tangible n'apparaît, le constat a néanmoins une valeur importante que l'on ne peut chiffrer a priori. D'autres audits, par contre, par la mise en évidence d'erreurs, de fraudes, de dysfonctionnement, amènent la réalisation de bénéfices importants pour l'entreprise qui peuvent aller bien au-delà de la valeur du rapport évoqué plus haut.

### 3 L'audit de la formation :

#### 3.1 Emergence et champs d'application de l'audit de formation :

Chaque entreprise possède ses codes de fonctionnement et souhaite que tout le personnel respecte et applique ces codes notamment pour la formation professionnelle, c'est le cas des politiques, des procédures, des chartes, des manuels d'organisation et des pratiques de fonctionnement.

**A. Meignant** nous précise « qu'il y a comme dans tout les domaines d'activité, des bonnes et des mauvaises pratiques, des innovateurs et des routiniers, des réussites et des échecs, de la création de valeur et des gaspillages. Il y a aussi des acteurs impliqués et des bureaucrates »<sup>2</sup>.

Cette réflexion nous montre qu'il y a effectivement « des bonnes et des mauvaises pratiques », et le champ de la formation n'échappe pas à ce dilemme, c'est là où l'audit devient un atout important et joue pleinement son rôle en suivant une démarche d'évaluation et en apportant les améliorations nécessaires à ces pratiques.

#### 3.2 Définition et rôle de l'audit de formation :

##### 3.2.1 Définition de l'audit de formation :

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

- « La logique d'évaluation fait désormais partie intégrante de toute activité professionnelle. Cette évaluation s'appuie notamment sur des audits pour réaliser des bilans, des diagnostics ou garder trace d'une situation qu'elle soit particulière ou au contraire régulière. De même, les décideurs et dirigeants font appel à des conseillers ou des missions de conseil pour asseoir ou prendre leurs décisions. Les choix stratégiques, ou de régulation, s'appuient alors sur des données recueillies et des préconisations. De fait, l'audit et le conseil ont envahi la sphère politique, sociale et professionnelle. »<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> A. MEIGNANT. *Manager la formation*. Editions Liaisons 2006. p1

<sup>3</sup> T.ARDOUIN ET S.LACAILLE. *L'audit de formation*. Edition DUNOD.

- **T.ARDOUIN** ET **S.LACAILLE** définissent l'audit comme « Une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant à des recommandations »

### **A. Référentiel :**

Il existe plusieurs référentiels d'audit de formation :

#### **a) Les référentiels externes :**

Ce sont les lois, les règlements, les conventions collectives et les normes externes qui régissent la formation, comme par exemple le taux de formation par rapport à la masse salariale. Ces référentiels sont imposés par le cadre réglementaire et l'entreprise est obligée de les appliquer.

#### **b) Les référentiels internes :**

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

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

Chaque entreprise qui désire s'inscrire dans une démarche qualité pourrait se référer aux différentes normes sans pourtant oublier que « les normes ne sont pas un traité de la qualité décrivant les méthodes qui peuvent être employées dans tel ou tel cas particulier, et a fortiori n'imposent pas de telles méthodes. C'est donc à chaque entreprise de faire en matière de politique qualité, de procédés opérationnelles et de méthodes de travail pour construire et améliorer la qualité de ses prestations »<sup>4</sup>.

Donc, il nous paraît clair que les entreprises peuvent faire telle ou telle procédure, mode opératoire, utiliser telle ou telle méthode, développer tel ou tel outil... mais il est important de signaler que ces procédures et ces outils doivent respecter les exigences des normes. Ces procédures concernent toutes les fonctions dans l'entreprise dont la formation.

---

<sup>4</sup> F. KOLB. La qualité. Essai sur l'évolution des pratiques de Management. Editions Vuibert 2002. p138

Parmi les référentiels internes qui peuvent régir la formation, nous citons en guise d'exemple la norme interne de qualité **ISO 9001** version **2000**.

Cette norme porte sur « les systèmes de management de la qualité » et ses exigences et consacre un chapitre pour les Ressources Humaines et notamment la formation et la motivation du personnel »<sup>5</sup>.

Ce référentiel interne permet aux entreprises d'organiser leurs activités en processus qui suppose une transformation des éléments d'entrées en éléments de sortie moyennant des Ressources Humaines, matérielles...

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

Le terme de production provient du domaine industriel parce que nous réalisons que, « les référentiels utilisés pour l'utilisation des normes de qualité viennent à l'origine du monde manufacturier et ils ont été par la suite adaptés au monde des services et en particulier à la formation professionnelle »<sup>6</sup>. Ceci dit la formation professionnelle est un système qu'on peut analyser et évaluer comme tout système de production, d'où le rapport fournisseur / client. En effet la notion du client est déterminante dans ce cadre, puisque nous considérons que le personnel de toute entreprise est à priori un client interne.

Ce client, qui contribue essentiellement à la performance de l'entreprise, à des besoins et des attentes à satisfaire d'où l'importance de son implication positive dans la formation en entreprise.

### **B. Diagnostic :**

Conclusion formulée après déroulement d'un processus d'investigation et d'évaluation. Dans le déroulement d'une mission d'audit, le diagnostic correspond au

---

<sup>5</sup> NORMALISATION FRANCAISE. Système de management de la qualité. Exigences particulières pour l'application de l'ISO 9001 : 2000 pour la production de série et de pièces de rechange dans l'industrie automobile. FD ISO/TS 16949. Juin 2002.

<sup>6</sup> A. BOURNAZEL. La formation professionnelle, gestion et évaluation. Le pentagone de la formation. Editions SEFI 2005. p306

moment où les constatations faites sont suffisantes pour énoncer un problème en indiquant sa nature, ses causes, ses conséquences effectives ou possibles ".

### **C. Evaluation :**

Ce terme aux significations souvent floues et extensives peut être défini selon les quatre approches suivantes :

- Opération visant à préciser, sur les bases de critères et références retenues, la valeur attribuable à un objet, un résultat, un potentiel.-
- Détermination et estimation des points forts et/ou faibles d'un système, d'une organisation face à des sources de dangers ou d'opportunités
- Appréciation circonstanciée du degré de réalisation d'une politique, d'un projet ou d'un programme.

Phase dans la démarche de l'audit qui fait suite à l'investigation et à l'analyse, qui permet de mesurer les écarts entre les prescriptions (système de référence) et les réalisations par l'entité auditée afin d'en souligner les impacts et leurs conséquences.

Dans les parties qui suivent nous allons parler de l'audit en général tout en prenant en considération le fait que l'audit de formation n'est une partie de l'audit donc tout ce qui s'applique sur l'audit en général s'implique sur l'audit de formation.

### **3.2.2 Rôle de l'audit de formation :**

L'audit est « un examen systématique, à partir d'un référentiel de critères explicites, d'un système de formation (plan, action ou dispositif), de ses résultats et de ses effets, afin d'identifier les problèmes qui se posent et de prendre les décisions appropriées à leur résolution »<sup>7</sup>. Trois idées sous-tendent cette définition :

- L'auscultation systématique, l'examen méthodique à la fois des effets et du fonctionnement. La préoccupation de ne rien laisser au hasard est primordiale.
- L'utilisation d'un référentiel de critères explicites : c'est essayer de rendre plus

---

<sup>7</sup> G. Le Boterf, P. Dupouey et F. Viallet .Audit de la Formation Professionnelle, les Editions d'Organisation, 1990, p.24-25

objectif possible le cadre de références. Il s'agit bien de définir des points de repères qui permettent de dire s'il y a écart, dysfonctionnement, contradiction, incohérence, problème entre la situation recherchée et réelle. La construction d'un référentiel constitue un acte essentiel de l'audit. Sans référentiel, on ne saurait parler d'audit.

- Une démarche au service du management : cela sous-entend que l'audit ne se limite pas au constat. Il aide à résoudre des problèmes actuels ou prévisibles, il débouche sur des propositions opérationnelles, il contribue à la prise de décision et réalisation de projets.

« L'audit peut porter sur la totalité du système ou l'une de ses parties ; il suit une méthode qui lui permet de n'oublier aucun élément; il étudie le fonctionnement interne, mais également les sorties du système (les résultats attendus et les effets dont certains ne sont pas prévus); il nécessite la présence d'un référentiel qui doit être préalablement construit; il permet de découvrir des dysfonctionnements ; il ne se contente pas seulement de mettre à jour ce qui ne va pas mais il propose des solutions ; il est finalisé, il répond à des buts fixés au départ »<sup>8</sup>.

### 3.3 Caractéristiques d'un audit de formation efficace :

Nous allons exposer les étapes de la démarche d'audit proposées par **T.ARDOUIN**, voyons les conditions et caractéristiques d'un audit efficace selon **G. Le BOTERF**, **P. DUPOUEY** et **F.VIALLET**<sup>9</sup> :

#### 3.3.1 Un audit au service de la décision :

L'audit débouche sur un diagnostic, une formulation de problèmes à résoudre, il est donc plus qu'une description générale de la situation. Il est aussi, plus qu'une activité de contrôle et s'exerce à donner des possibilités de décision en distinguant l'urgent, l'important, le prioritaire. Il a une approche explicative et compréhensive du système. L'auditeur décrit et explique par une recherche structurée, fondée sur des indicateurs explicites mais aussi scrute la situation de l'intérieur qui indéniablement le propulsera dans le domaine du subjectif.

---

<sup>8</sup> J. SOYER, Fonction formation, Edition .organisation, 2003, p.114

<sup>9</sup> G. Le BOTERF, P. DUPOUEY et F.VIALLET. *Op Cit*, 1990, p.52-73

### **3.3.2 Un audit dynamique et prospectif :**

Le diagnostic doit être complété par un pronostic des problèmes qui peuvent survenir. Il faut donc prendre en compte l'environnement actuel mais aussi l'histoire antérieure pour déterminer les effets de rémanence. Il est une démarche itérative qui nécessite autant d'allers - retours nécessaires entre les diverses étapes de la démarche. Même s'il ne pourra réduire à zéro la marge d'incertitude que connaît toute situation en évolution, l'audit cherchera à déterminer la stratégie qui aura le plus de chance d'aboutir à un résultat souhaitable et possible.

### **3.3.3 Un audit participatif et éducatif :**

Ici, les auteurs font la démonstration que plus les acteurs du système audité participent à la démarche, plus ils auront de possibilités de s'approprier les recommandations qui émaneront de l'audit.

### **3.3.4 Une relation d'écoute extérieure mais engagée :**

L'extériorité du consultant chargé de l'audit facilite l'indépendance de son point de vue, mais ne signifie pas sa neutralité, car son indépendance est limitée par un contrat négocié au départ avec le commanditaire et sa liberté d'observation et d'appréciation se confortera à la loi de récurrence (loi qui sous-tend que l'idée que nous nous faisons de nous-mêmes contribue à nous transformer conformément à cette représentation, de même que l'idée que nous nous faisons de la réalité sociale concourt à la modifier, alors que nous pensons seulement l'observer.)

### **3.3.5 La mobilisation d'un cadre de référence riche et pertinent :**

L'audit doit utiliser les critères appropriés tels que les critères de pertinence, de conformité, d'efficacité, d'efficience, de cohérence et d'opportunité. A ce propos, **J. SOYER**<sup>10</sup> rajoute un critère qui mesure l'adaptabilité du système (réactivité, souplesse) qui nous semble important d'appréhender pour réaliser un audit. Les acteurs soulignent aussi que l'audit n'est pas seulement affaire de techniques mais aussi un acte de culture.

---

<sup>10</sup> J. SOYER. Op, Cit. p.120

### 3.3.6 La reconnaissance de la complexité de ses acteurs :

Les auteurs montrent en quoi l'approche systémique peut-être une approche intéressante dans un audit avec la reconnaissance nécessaire des acteurs. De plus, l'auditeur utilisera des outils diversifiés. Il combinera les techniques formalisées avec les situations informelles, et combinera les techniques d'entretien avec les techniques d'observation.

### Section 03 : Démarches dans l'audit de formation :

Même si l'on voit le rôle déterminant des acteurs dans le concept de changement organisationnel, et combien ce concept semble applicable à un dispositif territorial de formation, il est bien dit par **I.FLOGLIERINI-CARNEIRO** dans, que « la transformation de l'organisation est faite à partir d'un diagnostic qui met en évidence les nouvelles opportunités et les menaces d'évolution de l'environnement ainsi que les forces et les faiblesses de l'organisation actuelle pour y faire face »<sup>11</sup>.

#### 1 Les étapes de l'audit de formation : des grilles de lecture pour

##### analyser la situation :

**T.ARDOUIN** propose des étapes qui intègrent les caractéristiques efficaces pour réaliser un audit et, comme le souligne de nombreux auteurs, il faut trouver des grilles de lecture qui permettront de rendre intelligible la situation étudiée.

Ainsi, au travers de ce cadrage théorique, il nous apparaît que la première étape pour réussir un audit, est d'appréhender la demande et les enjeux dans lesquels il a été formulé. « Un problème bien posé est déjà à moitié résolu » prétendait **Aristote**. C'est pourquoi, il nous semble indispensable de se doter de grilles de lectures pour analyser et comprendre la situation rencontrée.

**G. Le BOTERF, P. DUPOUEY et F. VIALLET** mettent en avant dans les caractéristiques d'un audit efficace, la reconnaissance nécessaire de la complexité de la situation et de ses acteurs. Ainsi, il nous a semblé intéressant d'étudier l'approche systémique d'une situation

---

<sup>11</sup> I.FLOGLIERINI-CARNEIRO. *Organisation et gestion des entreprises*. Édition Dunod

(complexité de la situation) et l'approche stratégique d'une situation (reconnaissance des acteurs).

### 1.1 L'approche systémique :

Dans un premier temps, ce sont les recherches du biologiste **L.Von. BERTALANFFY (1968)** (cité par **H.MASSA**<sup>12</sup>, qui l'a conduit à penser qu'un organisme est en lui-même un système, c'est-à-dire un ordre dynamique de parties et de processus en interaction mutuelle. Cette idée semble être au centre de la « Théorie Générale des Systèmes », laquelle est à l'origine de la pensée systémique. Avec la théorie générale des systèmes, une nouvelle manière de gérer les problèmes et rapports entre la personne et son milieu est mise en évidence. Celle-ci s'appuie sur de nouveaux concepts, théories et propositions correspondant à une autre conception du monde : l'approche systémique. Voici quelques définitions qui caractérisent le système : « un complexe d'éléments en interaction donc en mouvement, ce qui suppose forces et énergie »; Un système constitue « une unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions, individus »<sup>13</sup>

Ces définitions reprennent respectivement les trois principes énoncés par **T.ARDOUIN** lorsqu'il définit le système : le principe d'interaction, le principe de rétroaction et le principe de totalité. Ces caractéristiques contribuent à expliquer le fonctionnement des ensembles. Le système constitue donc un tout cohérent et indivisible, c'est-à-dire qu'une modification de l'un de ses éléments produit la modification des autres éléments et du système tout entier. Ceci indique que le système est plus que la somme de ses éléments, que les interactions entre les éléments comptent autant que les éléments eux-mêmes. Il est fait appel à la notion de réciprocité des interactions et d'interdépendance. Le tout devient primordial. Il s'agira de négliger les éléments au profit de la structure et d'aller ainsi au cœur de la complexité du système. En corollaire à la notion de totalité, le principe de non-sommativité montre qu'un système n'est pas la somme de ses éléments : son analyse par segments isolés aboutirait à le détruire en tant que système. L'analyser dans sa complexité organisée, c'est-à-dire dans sa structure, c'est tenir compte, de sa « gestalt ». Par cette approche systémique, comme le mentionne **T. ARDOUIN**, le consultant cherche à décrypter

---

<sup>12</sup>H.MASSA. Fondements de la pratique de l'approche systémique en travail social. Les Cahiers de l'Actif n° 3088/309, p.9

<sup>13</sup> L. Von Bertalanffy-1972 ; Organisé en fonction d'un but (J. de Rosnay (1975)

l'organisation, son système, ses sous-systèmes, ses buts et à mettre en relation son analyse avec les objectifs de la mission d'audit. Mais comme il a été dit auparavant, l'approche systémique n'est nullement réductrice ni antinomique avec d'autres démarches. Le consultant dégagera donc : les intrants de l'organisation ; les extrants (ou sortants, c'est-à-dire le « produit » de l'organisation ; le(s) sous-système(s) de l'organisation ; le(s) sous-système(s) individuel(s) ; l'organisation formelle (organigramme, procédures, techniques...) ; l'organisation informelle (les habitudes, normes sociales, pratiques culturelles...) ; la politique sociale et culturelle de l'organisation ; le contexte ou environnement de l'organisation.

### **1.2 L'approche stratégique :**

**Marc DENNERY** propose une démarche en cinq étapes pour effectuer une analyse stratégique de la situation. Cette démarche s'appuie essentiellement sur l'analyse stratégique que nous devons à Michel CROZIER qui fait la démonstration que toute organisation est un construit social portée par les acteurs qui la composent<sup>14</sup>.

#### **1.2.1 Etape 1 : Découvrir le spectre :**

Il s'agit de visualiser « l'ensemble des acteurs qui vont intervenir dans le système de formation (l'initiateur, le commanditaire, le chef de projet formation, l'organisme de formation, les formateurs, la hiérarchie, les subordonnés, les bénéficiaires, les collègues de travail...).

#### **1.2.2 Etape 2 : Identifier les risques et opportunités pour chacun des acteurs :**

Il s'agit de voir si le système formation dans son changement comporte pour eux des risques ou des opportunités pour déterminer quelle va être leur attitude.

#### **1.2.3 Etape 3 : Déterminer les zones d'incertitudes et ceux qui les maîtrisent :**

ces zones peuvent être au niveau de la maîtrise du budget, du contenu de la formation, du choix de l'organisme prestataire, de la disponibilité et du choix des apprenants, du transfert pédagogique, de l'information sur le projet de formation, de l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique.

---

<sup>14</sup> M. DENNERY, Piloter un projet de formation ESF, 2003, p.41-51

### 1.2.4 Etape 4 : Evaluer les ressources émanant du pouvoir des acteurs :

L'idée que les acteurs peuvent avoir dans le projet de formation des opportunités stratégiques et maîtriser des zones d'incertitudes cruciales, mais pour autant pourront-ils vraiment influencer la réussite du projet ? Ils énumèrent les 4 types de ressources stratégiques : l'expertise (savoir rare, maîtrisé et *nécessaire* à l'organisation (c'est bien ce dernier aspect qui peut donner un pouvoir à l'acteur), le contrôle des règles (c'est la capacité que possède un acteur de jouer avec les règles) ; le contrôle de l'information ; les liaisons du système (celui qui détient des relations privilégiées). Il énumère aussi trois types de relations stratégiques : l'opposition entre les acteurs, leurs alliances ou la négociation qu'ils peuvent opérer.

### 1.2.5 Etape 5 : Imaginer les stratégies et coalitions possibles :

Il s'agit de pronostiquer ce qui va se passer. En d'autres termes, quelle va être la stratégie adoptée par chaque acteur au cours du projet de formation ? L'intérêt de ce modèle sociologique de **M.CROZIER** ne résiderait pas selon **Marc DENNERY** « dans la justesse de ses résultats théoriques mais plutôt sur son aspect pratique et simple à utiliser » pour étudier la faisabilité d'un projet de formation en amont, voire d'anticiper les risques potentiels au cours du dispositif. Ainsi, nous pourrions résumer l'analyse stratégique en étapes :

- Partir d'un problème précis
- Identifier les acteurs impliqués à la résolution de ce problème
- Spécifier la nature de leurs relations
- Caractériser les enjeux pour chacun d'entre eux
- Repérer les ressources et contraintes de chaque acteur
- Reconstituer la rationalité du comportement de chacun des acteurs.

Maintenant que nous avons pu prendre connaissance du déroulement, des outils et de la démarche à suivre pour réaliser un audit, en tant que « chercheurs en herbe », nous nous interrogeons légitimement sur la posture à tenir pour l'auditeur. En effet, quelle identité professionnelle doit-il tenir ?

### 2 La posture de l'auditeur :

Selon **T. ARDOUIN**, « Par posture, nous entendons la façon dont l'individu se tient dans la position repérée, donnée et/ou prise. La posture renvoie alors aux attitudes et aux comportements dans le rôle professionnel. ». **G. Le BOTERF**, **P. DUPOUEY** et **F. VIALLET** offrent également quelques pistes de réflexion portant sur la posture de l'auditeur et les caractéristiques inhérentes à son identité professionnelle : « Quand ils parlent du référentiel professionnel que peut proposer l'auditeur, le choix des caractéristiques dépend très directement des leçons que l'auditeur aura su tirer de ses expériences. L'auditeur n'est pas neutre, il engage l'audit par son référentiel ; quand ils parlent de la formulation des problèmes au sein du diagnostic, les problèmes n'existent pas en eux-mêmes ; ils n'existent que par rapport aux individus qui les désignent comme tels ; nous les posons à partir de notre point de vue, de nos critères, de nos systèmes de valeurs, de notre histoire. L'opération de diagnostic n'est donc pas neutre »<sup>15</sup>.

Quand ils parlent de l'approche compréhensive du système : cette approche exige de l'auditeur une attitude très ouverte, une grande capacité à se décentrer pour se mettre à la place de l'autre. C'est de l'intérieur que l'auditeur pourra comprendre la logique des données implicites. Quand ils parlent de la position d'indépendance de l'auditeur : mais cette indépendance, cette liberté d'observation et d'appréciation ne signifie pas sa neutralité. Dans l'observation du vivant et de complexité, l'objectivité n'exclut pas la subjectivité. L'auditeur doit alors prendre conscience de son impact inévitable qu'il exerce, à l'inverse il doit prendre conscience également des effets sur lui-même des réactions du milieu sur lequel il intervient. Enfin, quand ils parlent de la mobilisation d'un cadre de références riche et pertinent où ils font appel à la mobilisation de ressources culturelles de l'auditeur car celui-ci certes s'emploie à utiliser des techniques : mais l'audit de formation est aussi un art. L'auditeur travaille avec sa personnalité, sa sensibilité, son intuition. La richesse des informations obtenues dépend non seulement des instruments qu'il emploie, mais également de la confiance qu'il inspire.

---

<sup>15</sup> G. Le BOTERF, P. DUPOUEY et F. VIALLET, Op, Cit , p.52-73

### 3 La référentialisation :

Le concept de référentialisation semble prendre de l'importance dans le champ socio-éducatif. **T.ARDOUIN** note que dans ce domaine, « la référentialisation a abouti à l'élaboration de trois référentiels : emploi, compétences et formation »<sup>16</sup>.

**Gérard Figari**, avec la sortie en **1994** de son ouvrage met en débat la question de la référentialisation dans le domaine de l'évaluation des dispositifs de formation<sup>17</sup>.

Ainsi, **Anne JORRO** considère la référentialisation comme une approche spécifique de l'audit qu'elle attribue à Gérard Figari. En effet, dans le cadre d'une étude relative à l'évaluation de la formation des dispositifs de formation, elle distingue trois approches de l'audit<sup>18</sup> :

#### 3.1 L'approche de Michel BERNARD :

Qui considère l'audit comme « une procédure construite et négociée visant à un moment donné, un examen systématique d'une situation définie et articulée à son contexte en vue de l'identifier, de la caractériser, de la vérifier et de la signifier, et d'engager l'émergence d'orientations et de scénarios ouverts »<sup>19</sup>. Intégrant les deux acceptations de l'audit : le contrôle et l'évaluation, **M. BERNARD** rend compte des tensions qui caractérisent la démarche entre contrôle et évaluation. L'expert s'appuiera sur cinq dimensions : Conformité : prescrit/réalisé – Efficacité : objectifs/résultats – Efficience : ressources/résultats – Pertinence : en référence au projet – Cohérence : en référence au contexte.

#### 3.2 L'approche de Guy Le BOTERF :

Pour **Anne JORRO**, cette démarche est proche de celle de **M. BERNARD** car **G. Le BOTERF** y donne une définition stratégique de l'audit en relevant sa capacité à résoudre les problèmes par « auscultation systématique ». Ainsi « l'audit est un examen systématique, à partir de critères explicites, d'un système de formation (plan, action, dispositif), de ses

---

<sup>16</sup> T.ARDOUIN, Ingénierie de la formation pour les entreprises, DUNOD 2003

<sup>17</sup> G. Figari, *Evaluer : quel référentiel ?*, éditions De Boeck Université, Bruxelles, 1994

<sup>18</sup> A. JORRO, *Evaluation de la formation, des dispositifs et des actions de formation CNED/UR, 2001*

<sup>19</sup> M. BERNARD, *Audit de formation : de la conception à la pratique*, Education permanente, n°91, 1987, p.9 à 29)

résultats et de ses effets afin d'identifier les problèmes qui se posent et de prendre les décisions appropriées à leur résolution ». Les normes utilisées rappellent les dimensions complémentaires de **BERNARD** : Norme de conformité, d'efficacité, de cohérence, de pertinence, d'efficience, d'opportunité.

Comme la formation n'est pas seulement un investissement social mais un investissement productif à moyen terme et qu'elle contribue au projet d'entreprise, l'évaluation de formation est conceptualisée comme une démarche de management. Ce modèle est largement repris dans le champ de la formation. Le contrôle initial évolue vers le conseil. L'expertise combine bilan et conseil.

### 3.3 L'approche de Gérard Figari :

**Anne JORRO** observe que « **Figari** préconise une démarche de référentialisation, c'est-à-dire de négociation du référentiel d'évaluation avec les acteurs concernés par l'audit plutôt que d'arriver avec un référentiel déjà là. En réalité, l'évaluateur possède une structure de départ dans laquelle il fera évoluer les critères ».

Après les considérations générales sur le rapport entre référentialisation et audit, il me faut découvrir et comprendre la définition que **G. FIGARI** donne de la référentialisation :

« La référentialisation consiste à repérer un contexte et à construire, en le fondant sur des données, un corps de références relatif à un objet (ou une situation) par rapport auquel pourront être établis des diagnostics, des projets de formation et des évaluations... La référentialisation veut être une méthode de délimitation de référents et se distingue en cela du référentiel qui désigne, lui un produit fini, et plus exactement une formulation momentanée de la référentialisation »<sup>20</sup>.

Une autre originalité de la contribution de **G. FIGARI** est de mettre en évidence l'apport des concepts de modèle « système » dans la définition de la référentialisation. L'approche modèle aboutit à reconstruire le réel en utilisant une organisation simplificatrice des données autour d'une construction abstraite. Quant à l'approche systémique, elle conduit à considérer la référentialisation comme un ensemble de procédures qui tendent notamment à fixer comme préalable la définition des finalités du système à traiter, à

---

<sup>20</sup> G. FIGARI. Op, Cit, p.48.

retraiter et réguler les informations selon le principe de la boucle de rétroaction, et à traiter la complexité. Interprétant le concept de la référentialisation **T. ARDOUIN** écrit : « la référentialisation est une lecture de la réalité, une modélisation qui permet de mieux la comprendre et l'appréhender. Une reconstruction de la réalité qui n'est jamais donnée directement à voir et qu'il faut analyser, disséquer et reconfigurer...si la référentialisation est la méthode, le référentiel est le produit de cette démarche. »<sup>21</sup>

### **Conclusion :**

A travers ce chapitre, nous avons observé que la perspective de développement des ressources humaines, former le sujet d'une véritable politique pour optimiser la gestion et la ramener au portée mondiale de la politique de l'entreprise.

La formation continue est présentée dans les projets d'investissement, le plus souvent elle sert d'outil d'accompagnement.

Par conséquent, l'entreprise intègre la formation dans les principales directions pour acquérir la culture d'entreprise et créer des conditions favorables à la mise en œuvre de projets d'investissement.

Nous verrons ensuite dans le deuxième chapitre la démarche qui conduit à l'établissement d'un plan de formation.

---

<sup>21</sup> T. ARDOUIN, *Op*, Cit, p.96

## **Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation**

### **Introduction :**

La formation c'est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir faire et savoir être.

Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionnée ou la maintenir. L'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif.

Avant d'entreprendre la formation des employés, il est recommandé d'effectuer une analyse des besoins de formation. Cette analyse permet de savoir si la formation est le meilleur moyen pour améliorer la performance organisationnelle. Si un employé n'atteint pas le niveau de performance désiré, il peut y avoir plusieurs raisons : un manque d'outils, des objectifs imprécis ou un manque de motivation.

Dans ce chapitre on va expliquer les besoins en formation, le processus de formation et les indicateurs qualités du processus formation.

### **Section 01 : Audit du processus de formation.**

#### **1 Le processus de formation :**

Le processus de formation est un ensemble d'activités de formation qui favorisent directement ou indirectement la production de compétences individuelles ou collectives. Il est généralement divisé en quatre sous-processus :

Identification des besoins en formation, élaboration du plan de formation, mise en œuvre de la formation, le suivi et l'évaluation de la formation.

##### **1.1 Identification des besoins en formation :**

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise.

### 1.1.1 La notion de besoin de formation :

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »<sup>22</sup>

En réalité, il n'y a pas de besoin de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre.

La formation est une méthode de résolution de problèmes, qui permet à l'entreprise d'améliorer les résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

Ainsi, le responsable de la formation ne définit pas le besoin d'élaborer un plan de formation, mais crée plutôt une liste de problèmes que la formation doit résoudre et les objectifs que la formation doit atteindre.

Le besoin se définit comme l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée. En d'autres termes, il est essentiel ou du moins utile pour l'organisation ou l'individu d'atteindre des objectifs valables et raisonnables<sup>23</sup>. Les besoins de formation peuvent être individuels ou collectifs.

Les besoins collectifs sont déterminés par un ensemble de besoins individuels dont nous déterminons le plus petit dénominateur commun. Des activités de formation en découlent. Plus le groupe est homogène, plus il est facile de déterminer les besoins collectifs.

### 1.1.2 Les types de besoin de formation :

**SOYER Jacques** décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs »<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> A.MEIGNANT, « Manager la formation », paris, édition Liaison, 2003, p 132.

<sup>23</sup> J.FERNANDEZ. Réussir une activité de formation, Montréal, Les Éditions coopératives Albert Saint-Martin, 1988, p.57

<sup>24</sup> J.SOYER, 2002, Op, Cit, p126

### **A. Les besoins personnels :**

Lorsqu'un salarié rencontre un problème dans la vie interne ou externe de l'entreprise ou veut réaliser un objectif qui n'est pas directement lié à la vie de l'entreprise ou veut atteindre un objectif, on parle de besoins personnels de formation, et il pense que la formation lui est utile.

### **B. Les besoins individuels :**

Il s'agit des besoins engendrés par des enjeux ou des objectifs qui n'impliquent qu'une seule personne dans le cadre des postes actuels ou futurs convenus avec son manager ou son organisation. Il s'agit donc d'une formation réalisée à l'initiative de l'entreprise.

### **C. Les besoins collectifs :**

Ces besoins sont en réponse aux enjeux ou aux objectifs d'intérêt du groupe. Par exemple, tous les titulaires d'un certain poste, tous les membres d'une certaine unité... Dans ce cas, il s'agit de formation sur une initiative de l'entreprise

Il existe d'autres types de besoins de formation : les besoins normatifs, institutionnels, comparatifs, démontrés et ressentis.

### **D. Les besoins normatifs :**

Les besoins normatifs sont définis par des experts appartenant à des associations professionnelles reconnues ou à des communautés de recherche. Ils sont issus du développement continu de la science et de la technologie, et reposent donc sur la nécessité de mettre à jour les compétences en fonction des progrès du domaine de recherche. Les nouveaux matériaux sont généralement introduits sous la forme de directives pratiques, de directives et d'accords (tels que de nouvelles normes et méthodes). Toute différence entre la pratique actuelle et les nouvelles normes définies

par les experts est considérée comme une exigence de spécification pour les professionnels ou les équipes<sup>25</sup>.

### **E. Les besoins institutionnels :**

Les besoins institutionnels de formation sont intrinsèquement liés à la profession de l'organisme ou de l'établissement responsable des activités éducatives. Ce sont les compétences que l'organisation estime devoir se retrouver dans ses différentes équipes professionnelles pour mener à bien la mission qu'elle s'est fixée<sup>26</sup>.

### **F. Les besoins comparatifs :**

Les besoins comparatifs représentent les écarts observés entre un groupe ou des individus que l'on compare entre eux<sup>27</sup>.

### **G. Les besoins démontrés :**

Les besoins avérés découlent de l'écart de mesure entre les compétences des professionnels et celles recommandées par les experts. Ces besoins peuvent être révélés par une compilation des réponses aux questionnaires d'auto-évaluation, des évaluations par les pairs et des rapports des commissions scolaires ou des comités dédiés à l'amélioration de la qualité globale.

### **H. Les besoins ressentis :**

Les besoins ressentis créent un écart entre les compétences qu'une personne réalise et les compétences qu'elle souhaite acquérir.

Selon l'approche autocritique, l'individu détermine ses propres besoins en fonction de sa propre expérience de travail.

---

<sup>25</sup> L.LAWTON, « Approaches to Needs Assessment » dans Elizabeth R. PERKINS, Ina SIMNETT et L. WRIGHT édés, Evidence-based Health Promotion, Chichester, John Wiley & Sons Ltd., 1999, pp. 325-332

<sup>26</sup> J.H., McCONNELL, How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis, New York, AMACOM, 2003, 67

<sup>27</sup> L, LAWTON, Op ,Cit., 1999, pp, 326

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

Les besoins perçus découlent donc du cadre de l'individu, façonné par ses connaissances, son expérience et sa compréhension des circonstances dans lesquelles il se trouve.

La limite de ce niveau d'analyse est le fait que les experts ne peuvent pas ressentir le besoin de quelque chose dont ils ne savent pas l'existence ou dont ils ont besoin. À l'instar de la variété des demandes formulées à la formation en entreprise, un besoin exprimé à la formation peut se situer à plusieurs niveaux<sup>28</sup> :

- a) **Besoins de l'organisation** (objectifs opérationnels). Par exemple, « récupérer 40% des créances dues » ;
- b) **Besoins d'amélioration de la performance**. Par exemple, « effectuer un suivi régulier sur les prêts délinquants » ;
- c) **Besoins d'amélioration de l'environnement de travail** (outils, procédures, processus pour mieux faire le travail). Par exemple, « définir une procédure à suivre en cas de délinquance »
- d) **Besoins de formation** : (les savoirs, savoir-faire et savoir être pour mieux faire le travail). Par exemple, « connaître les étapes à suivre lors de la réalisation de garanties »

Peu importe le niveau de besoins ou qu'il soit individuel ou collectif, l'important est de le reconnaître et de « faire le pont » avec les autres niveaux, de façon à bien situer la contribution de formation dans la réponse aux besoins.

### 1.1.3 Collecte et analyse des données :

L'identification des exigences doit être effectuée par un personnel compétent, familier avec l'organisation et sensible à l'efficacité de l'organisation. Ces personnes doivent pouvoir :

- D'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH.

---

<sup>28</sup> Robinson & Robinson, 1995

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

- De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être :

- Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel.
- Enquêtes informelles et formelles.
- L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte.

Une fois les données collectées, elles doivent être analysées pour déterminer les besoins de formation. Il est destiné à se concentrer sur les lacunes de compétences qui doivent être comblées afin de passer à un autre poste ou d'améliorer les performances des employés dans le poste qu'ils occupent actuellement.

L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

### **1.1.4 La classification des besoins :**

Ce tri est organisé en regroupant les feuilles maîtresses selon les besoins. En éducation, elle repose sur la priorisation des tâches à accomplir et une meilleure allocation des ressources humaines, financières et matérielles en fonction des résultats potentiels du programme éducatif.

La classification des besoins illustre :

- Les exigences en personnel
- La capacité du personnel en place
- Les besoins exprimés par chaque individu et chaque service.

### **1.2 Elaboration du plan de formation :**

Après l'étape d'analyse des besoins de formation vient l'étape de prise de décision. Le plan de formation est le résultat ou l'aboutissement de tous les travaux de détection et d'analyse des besoins de formation que nous avons introduits dans la section précédente.

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

Le plan de formation prend des activités de formation basées sur des cibles sélectionnées. Cette liste est préparée pour atteindre une stratégie spécifique.

### 1.2.1 Définitions d'un plan de formation :

Selon (**Jacques SOYER, 1998**)<sup>29</sup>, le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec :

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

Autre définition, d'après (**A.MEIGNANT, 2001**)<sup>30</sup> « Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ».

Enfin (**Chloé GUILLOT-SOULEZ, 2009**)<sup>31</sup> propose une autre définition et qui est : « Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise, il résume les objectifs à atteindre et les actions de formation envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise ».

Le rôle d'un plan de formation est d'élaborer un cadre de référence pour la formation continue des travailleurs.

La nouvelle gestion de la formation permettra d'identifier, d'enrichir et de développer les compétences des individus et des groupes entiers, en tenant compte du projet institutionnel, des besoins de formation et des exigences de chacun.

Le plan de formation est donc influencé par l'opinion publique car il s'agit d'un document assez complet et stratégique préparé par l'employeur, comprenant au moins

---

<sup>29</sup> J. SOYER, 1998, op.cit, page 162

<sup>30</sup> A. MEIGNANT, 1991, op.cit, page 221

<sup>31</sup> C.GUILLOT-SOULEZ, « La Gestion des Ressources Humaines », Édition lextenso, Paris, 2009 page 87.

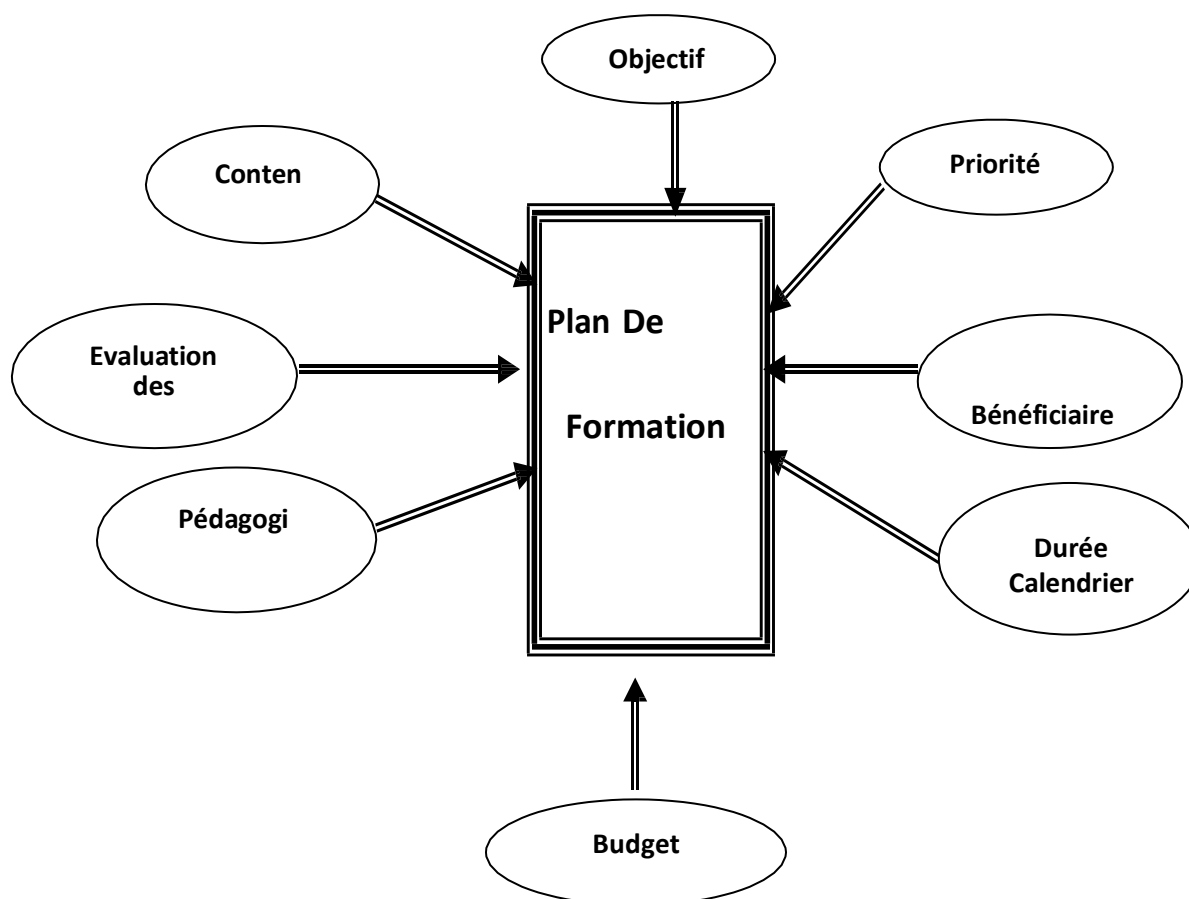
## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

toutes les activités de formation, organisées pour les intérêts des salariés dans l'entreprise. La possibilité de concertation avec les représentants du personnel dans le cadre du comité d'entreprise dont les mesures doivent correspondre à certains attributs, ainsi qu'en raison du plan de formation<sup>32</sup>

La définition d'**A.MEIGNANT** est bien illustrée dans la figure ci-dessous

**Figure N 01 : Les éléments composants le plan de formation**



**Source : A.MEIGNANT, Op, Cit, p 191**

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

---

<sup>32</sup> T. ARDOUIN, 2003, op.cit, page 141.

### **A. Opérationnelle :**

C'est ce que l'on va faire, les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;

### **B. Budgétaire :**

Le plan de formation indique les ressources financières affectées temporairement au plan de mise en œuvre. Les dépenses comprennent : les frais de formation (convention signée avec l'organisation et frais de formation interne) ; le coût estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et d'hébergement des stagiaires ; les coûts d'équipement spécifiques à l'entreprise (salles, machines, équipements) utilisés pour la formation ; Le coût de fonctionnement du service, etc.

#### **a) Les choix du management sur les moyens qu'il affecte :**

Le plan de formation est le résultat de la sélection responsable de l'entreprise, il n'est pas un complément mais un aboutissement du processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;

#### **b) Les moyens affectés :**

Il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;

#### **c) Dans une période donnée :**

Le plan de formation est souvent annuel, certaines entreprises construisent des plans pluriannuels, le plus souvent de trois ans ;

#### **d) Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés :**

De donner et aux groupes les compétences dont ils ont besoin pour améliorer les résultats, satisfaire leurs clients et contribuer à un environnement social favorable en permettant des changements dans les activités de formation.

On peut dire que la planification de la formation est un processus de gestion qui vise à établir la meilleure synthèse de ce qu'il faut faire pour approcher les organisations en termes de compétences.

Ces actions sont réalisées par un responsable, qui peut être un responsable hiérarchique du personnel concerné. Il est recommandé de ne pas cumuler la responsabilité de la planification en ligne et de l'animation de l'action de formation le long de cette ligne.

Le plan doit ressortir toutes les informations en ce qui concerne<sup>33</sup> :

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

### **1.2.2 Processus d'élaboration du plan de formation :**

Le dirigeant de l'entreprise est seul responsable de l'élaboration du plan de formation, et les représentants des salariés doivent solliciter des avis : chaque année, les avis de ces derniers doivent être sollicités dans le processus d'élaboration du plan de formation, et l'employeur peut proposer des modifications ou des améliorations au plan.

#### **A. Définition des objectifs :**

L'étape de définition des objectifs, correspond à l'identification des fondements du plan dans ses aspects politiques et stratégiques, où il s'agit de prendre en compte :

##### **a) Problèmes et dysfonctionnement courants :**

Il peut être causé par une qualité insuffisante des pièces traitées, des erreurs de gestion, des procédures inappropriées, des délais de livraison lents, des performances insuffisantes, des défaillances causées par des défaillances matérielles,

---

<sup>33</sup> T. ARDOUIN, 2003, op.cit, page 141.

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

une mauvaise utilisation des équipements et l'écart entre les compétences existantes et les compétences qui devraient être nécessaires aux besoins surgissent.

### **b) Projets de changement ou d'investissements :**

Ils correspondent à des choix volontaire retenus par l'entreprise, ils peuvent être globaux (plan stratégique de développement), ou partiels (projet de modernisation d'un atelier, projet d'informatisation d'un secteur). La réussite des ces projets dépend de la révision au bon moment des compétences professionnelles requises.

### **c) Évolution des métiers et des professions :**

Il s'agit d'une évolution qu'impose l'environnement, la vision des collaborateurs, ainsi que la facilité d'expression de ces derniers en matière de demande de formation.

### **d) Le changement culturel :**

La culture de l'entreprise se réfère à des ensembles de valeurs, de modes de réaction, de perceptions souvent peu conscientes, les projets de l'entreprise ou de l'environnement, peuvent entraîner la nécessité d'une actualisation ou d'un changement culturel. Exemple : passer d'une culture centrée sur les moyens à une culture de projets ou de résultats, d'une culture à dominante administrative à une culture commerciale.

Connaître ses besoins en formation est fondamental pour cerner les besoins et cela permet de concevoir les meilleurs outils pour répondre aux besoins et faire des économies c'est-à-dire un investissement plus judicieux en fonction de des priorités.

## **B. Outils de recensement et analyse des besoins en formation et leur transcription en objectifs opérationnel :**

Le responsable de formation ne recensera donc pas des besoins mais fera un inventaire des problèmes à régler et des objectifs à atteindre et qui sont comme suit :

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

- Il faut distinguer les besoins personnels de formation (sans relation directe avec la vie de l'entreprise), des besoins individuels (ne concernant qu'un individu dans le cadre de son travail) et des besoins collectifs (concernant tous les titulaires d'un poste donné).
- Il faut distinguer le besoin de formation de la demande de formation (la demande supposant qu'il y ait eu au préalable une recherche de solution). La chronologie des étapes serait donc un problème, un objectif, une recherche de solutions ou encore un besoin de formation.

Il faut savoir donc d'où est l'initiative de formation :

### **a) A l'initiative des salariés :**

Les objectifs peuvent être variés comme (se reconvertir, se promouvoir dans l'entreprise, Acquérir une qualification professionnelle, évaluer vers un poste voisin et améliorer l'adaptation au poste occupé).

### **b) A l'initiative de l'entreprise :**

Les actions de formation sont celles qui figurent sur le plan de formation par décision des managers. Les besoins de formation n'existent pas "en soi", ils constituent des "écarts" qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou aux référentiels qui sont à leur origine (dysfonctionnements, projets, évolutions des métiers, des contenus des emplois et évolutions culturelles)<sup>34</sup>. Parler donc de « besoins » correspond à différentes réalités, cela peut être un manque, un dysfonctionnement, une attente ou une demande.

Les méthodes de l'identification des besoins de formation ont aussi leur importance.

Dans la plupart des cas, le chargé de la formation devrait aider et encourager les différents services à identifier et consulter leurs propres besoins, pour la mise au point d'un programme de formation qui répond à ses besoins. Autant que possible, les projets de

---

<sup>34</sup> G. Le Boterf , 1990, op.cit, p33.

formation doivent réaliser l'adéquation entre une demande exprimée comme une somme des besoins et l'offre déterminée par les possibilités de l'entreprise dans les faits,

### **C. Les outils de recensement des besoins de formation :**

Avant d'énoncer ou bien de présenter les outils utilisés durant cette phase de recensement, il est bien important d'emprunter les cheminements suivants<sup>35</sup> :

- La recherche des problèmes rencontrés par l'entité dans la réalisation de son travail.
- La recherche d'amélioration dans les procédures internes et pour l'entité.
- La recherche d'amélioration dans les échanges avec l'extérieur.
- La recherche par déclinaison des objectifs de l'échelon supérieur.
- Le repérage des compétences requises pour la tenue d'un poste ou la participation à une équipe de travail.

**MARTORY Bernard** et **CROZET Daniel, 1998** décrivent deux démarches d'identification des besoins de formation :

#### **a) La démarche ascendante :**

Le recensement est opéré prioritairement au niveau individuel et remonte pour élaborer le projet global par agrégations successives.

Les demandes sont recensées à partir de :

- Les réactions des collaborateurs suite à des propositions génériques de formations formulées par la direction (le catalogue de formation)
- Des conclusions apportées à l'entretien pédagogique d'appréciation lorsqu'il existe, découlent de comparaisons entre le profil actuel du titulaire d'un poste et le profil à attendre dans un délai donné.

En fait, la démarche n'est jamais aussi tranchée, c'est pour cette raison qu'elle sera qualifiée de « plutôt ascendante ». On constate l'existence d'un certain nombre d'allés et de retours qui vont traduire les grands choix de la direction générale.

---

<sup>35</sup> J. SOYER, 1998, op.cit, page 128.

### b) La démarche descendante :

Les projets sont dessinés prioritairement au niveau central, puis progressivement éclatés jusqu'au niveau individuel, ils résultent à la fois :

- Des décisions d'allocations budgétaires en monnaie et en temps.
- Des analyses sur les évolutions des métiers, de la gestion prévisionnelle des compétences ou tout simplement des impératifs d'évolution des profils pour l'année à venir.

Là, encore, la démarche n'est pas systématiquement descendante, tous les observateurs s'accordent à reconnaître que des formations qui seraient imposées sans l'aval et l'engagement de ceux qui en « bénéficieraient » auraient peu de chances d'être fructueuse. Il s'agit en fait de relever les objectifs des intéressés et de se demander si la formation peut faciliter l'atteinte de ses objectifs.

- Et enfin la recherche de la contribution de l'entité à la réalisation d'un projet.

Il est donc important d'analyser le fonctionnement de l'unité pour construire des plans d'actions basés sur les besoins de formation :

- **Observation et écoute** : Le responsable doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.
- **Entrevue individuelle** : Cette rencontre est bénéfique car elle permet au gestionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.
- **Groupe de discussion** : Le gestionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat, elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.
- **Evaluation du rendement** : L'évaluation de rendement est un processus qui consiste à évaluer et à documenter la qualité du travail d'un employé. Elle fait partie du système de gestion de rendement d'une entreprise. Les évaluations de

rendement se fondent sur les progrès de l'employé par rapport aux objectifs établis annuellement avec son gestionnaire.

Cette activité de cycle de gestion des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste

### **D. Les acteurs impliqués dans l'élaboration du plan de formation :**

Les acteurs intervenant dans la formation et l'élaboration du plan de formation, sont ceux qui sont à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieure, ces derniers ont vis-à-vis de la formation des attitudes et systèmes de représentations, qui fondent leurs comportements.

#### **a) La direction générale :**

Pour une direction d'entreprise, la direction a des préoccupations majeures :

- Optimise le fonctionnement de l'organisation par rapport à ses objectifs stratégiques.
- Entretient des relations positives avec ses actionnaires, les banques, les clients, les fournisseurs...etc.

Aussi pour la direction, la formation ne constitue qu'un élément mineur de cet ensemble lorsque celle-ci s'intéresse à la formation, c'est généralement pour répondre à l'une des raisons suivantes :

- S'acquitter de l'obligation légale.
- Équilibrer les relations sociales en soutenant le plan de formation aux représentants du personnel.
- Engager des actions de perfectionnement pour l'encadrement visant la solidarité de celui-ci.
- Relever l'image de marque de l'entreprise en faisant savoir à l'extérieur qu'elle investit dans la formation. Cette image n'a des résultats que si elle correspond à une réalité interne.

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

- Adaptation de l'entreprise aux évolutions de l'environnement, des technologies nouvelles.

Pour les besoins généraux de la direction, les actions stratégiques ou les actions qui touchent des parties importantes de l'entreprise, il est préférable d'impliquer la direction. Par exemple, le responsable de la formation peut lui laisser vérifier les choix lui-même ou via le groupe de travail, puis la direction montrera son engagement envers les employés. , Et cela peut se faire de différentes manières.

- Suivre elle-même l'action et le savoir faire.
- À l'occasion d'une réunion d'information, rappeler toute l'importance qu'elle attribue à l'action engagée et faire paraître un article.

### **b) Le responsable hiérarchique pour les besoins de leur secteur :**

Le recensement des besoins collectifs est déjà placé sous la responsabilité du manager direct des personnes concernées par la formation. Le manager a normalement fait participer une équipe à ce recensement, lorsque le responsable formation va traduire le besoin en ligne du plan, il est souhaitable qu'il consulte le ou les managers concernés, avec si nécessaire quelques futurs formés, et si des arbitrages sont opérés, ils pourront être conduits par les lignes managériales.

### **c) Les partenaires sociaux :**

Les politiques de formation accordent aux partenaires sociaux un rôle plus ou moins important. Les pratiques varient d'une entreprise à l'autre. Nous pouvons toutefois conseiller d'avoir recours à leur participation surtout pour les actions ou les futurs formés ne peuvent être, à l'origine, déterminés avec précision, c'est le cas notamment de la formation liée à l'emploi et de la formation « catalogue ».

### **d) Le futur formé :**

Les futurs stagiaires devraient être les principaux bénéficiaires de la formation en entreprise. Les stagiaires potentiels seront pleinement engagés dans la collecte des exigences de l'industrie tout en élaborant un plan de l'industrie. Parallèlement, ils sont

formés sur les priorités et les projets retenus dans le cadre du plan, et les managers sont rappelés au lien entre les actions choisies et la situation présente ou future de l'organisation.

### e) Le Responsable de formation :

Pour **A.MEIGNANT, (2001)**<sup>36</sup> La formation est une chose trop sérieuse pour être laissée aux seuls formateurs. Deux idées qui illustrent bien la contradiction que l'on relève dans le rôle du responsable de formation, son professionnalisme est l'une des conditions de son efficacité et de son statut, mais il ne peut agir seul sans alliance forte avec d'autres acteurs dans l'entreprise. Six (06) types de responsables de formation sont décrits par l'auteur :

- **Le technocrate** : entretient une relation exclusive avec l'encadrement
- **Le populiste** : entretient une relation privilégiée avec les salariés.
- **Le messager** : homme de communication, entretient une relation à tous les niveaux de la hiérarchie, la difficulté rencontrée c'est son incapacité à résoudre tous les problèmes par la formation.
- **Le procédurier** : est un administratif, toute communication sur la formation se passe directement au sein des équipes de travail, entre l'encadrement et les salariés. Il estime que le choix des actions et leur efficacité sont de la compétence des services des personnes impliquées : il administre la formation.
- **L'enregistreur** : entretient une relation directe avec la hiérarchie mais cherche à valider les indications qui lui sont données en encourageant un dialogue direct entre l'encadrement et les salariés. Il n'envisage pas contact direct avec les salariés hors de la présence de l'encadrement. Si cette attitude a pour effet de protéger le responsable de formation d'un afflux de demandes directes, elle a pour inconvénient de freiner l'information émanant de la base en permettant à l'encadrement de jouer un rôle de filtre.

---

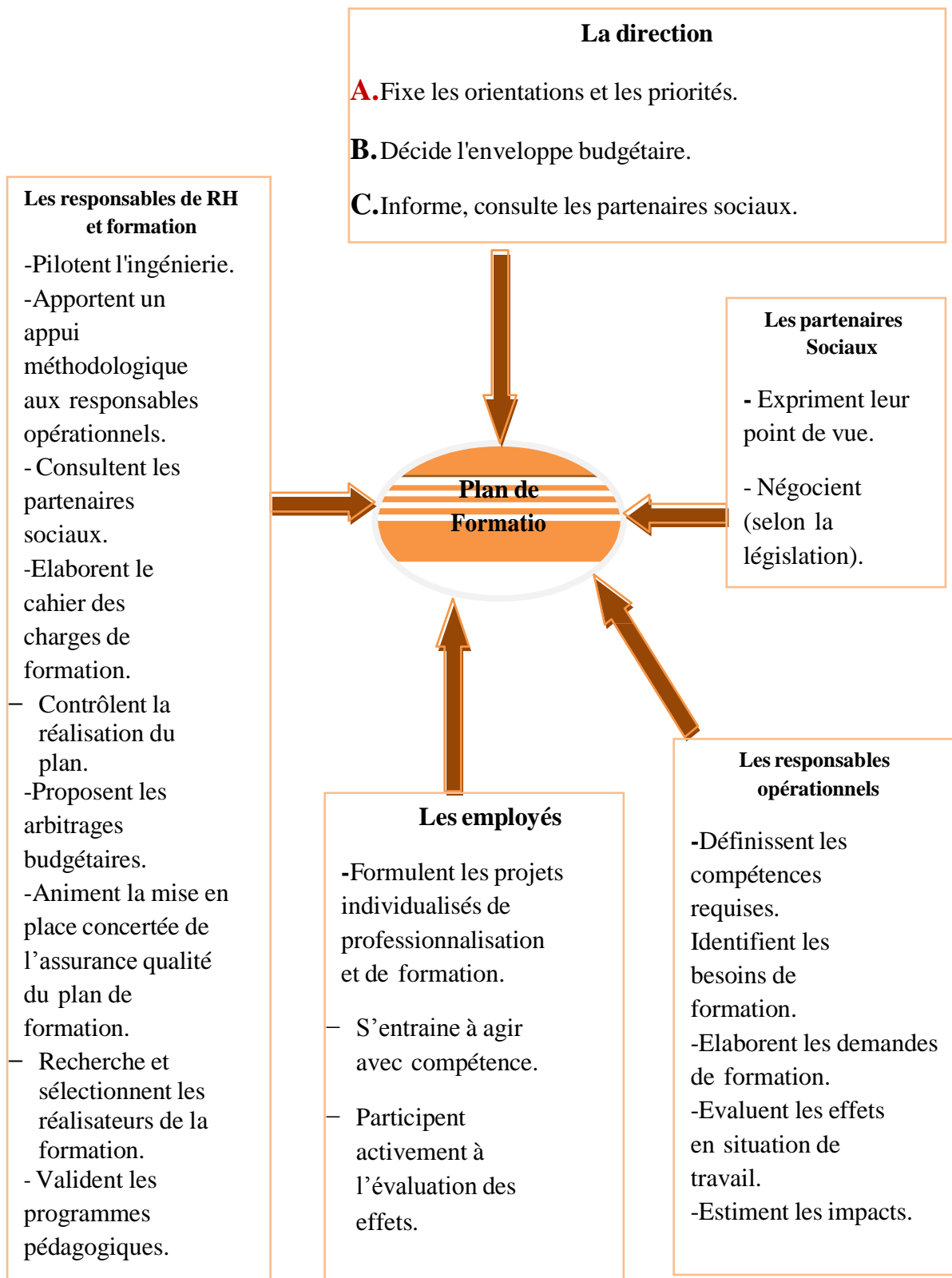
<sup>36</sup> A. MEIGNANT, 1990, op.cit, page 132.

- **Le communicant** : selon **(A.MEIGNANT, 1991)<sup>37</sup>**, le responsable de la formation sera efficace s'il entretient des relations avec les autres acteurs de l'entreprise d'une manière qui communique avantageusement entre, à la fois, la hiérarchie, le service formation et le personnel. La position du « communicant » n'est possible que si le responsable de formation a la légitimité d'intervenir sur les groupes professionnels dans leur ensemble. Cette légitimité peut trouver sa source dans le rattachement de la formation à une fonction personnel qui joue un véritable rôle de gestion et de développement des ressources humaines.

---

<sup>37</sup> A.MEIGNANT, 1991, op.cit, page 326.

Figure N°2 : le rôle de chaque acteur impliqué dans l'élaboration du plan de formation :



Source : Guy Le Boterf, 1990, « Ingénierie et évaluation des compétences », 4ème édition, entièrement renouvelée, Édition d'organisation, page 371.

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

**Le Boterf** quant à lui résume toutes les étapes et acteurs impliqués dans l'élaboration d'un plan de formation, selon lui, les étapes et rôles des acteurs peuvent dépendre des entreprises et des organisations : celui proposé ici n'apparaît qu'à titre d'exemple concret. Ce qu'il faut souligner, c'est le grand intérêt qu'elle a à construire pour mesurer un tel tableau en associant les acteurs concernés. Un tel exercice, qui demande généralement plus de temps qu'une hypothèse, permet de créer une représentation partagée des contributions respectives. Cela conduit à une importante facilitation de la mise en œuvre technique et de la réalisation du plan de formation.

**Tableau N°3 : les étapes et acteurs impliqués dans l'élaboration d'un plan de formation**

Etape	Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 4	Etape 5	Etape 6
	Fixation des orientations à prendre en compte pour l'identification des besoins de compétence	Identification des besoins de compétence au niveau de chaque unité	Consolidation et sélection des besoins de compétence pris-en compte dans le P.F** pré-chiffrage du PF	Hiérarchisation et adoption du PF, budgété	Mise en œuvre du PF	Assurance de la mise en œuvre des compétences et évaluation des effets de la formation
<b>Directeur et comité de direction</b>	-Fixent les orientations			-Hiérarchisent les actions de formation -Décident le PF		-Evaluent l'impact de la formation sur le fonctionnement du centre  -Evaluent la performance du responsable de formation

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

<b>de Responsable formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réalise le bilan des résultats des entretiens</li> <li>-Prépare le projet de note d'orientation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informe sur les orientations générales.</li> <li>-Apporte un appui méthodologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elabore le projet de PF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conseille la direction et le comité de direction pour la détermination du PF définitif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilote la mise œuvre du PF.</li> <li>-Appui et rédige les cahiers de charges.</li> <li>-Organise les appels d'offres et sélectionne les prestataires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apporte un appui méthodologique à l'évaluation.</li> </ul>
<b>Responsable d'unité (*)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identifient les besoins de compétence</li> <li>-Identifient l'impact attendu sur le fonctionnement de l'unité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coopèrent à l'élaboration du PF pour la partie cahier de charge simplifié</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Participent à la rédaction des cahiers de charge détaillés</li> <li>-Sont informés dur l'ensemble du PF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluent la mise en œuvre des compétences en situation de travail et l'impact sur le fonctionnement de l'unité</li> </ul>
<b>Représentant du personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le comité d'entreprise est consulté sur les orientations de la formation personnelle</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le comité d'entreprise est consulté sur le projet de PF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le comité d'entreprise est consulté sur la réalisation du PF</li> </ul>	
<b>Salariés</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expriment leurs besoins individuels de compétence et projets personnalisés</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réalisent leur PF</li> <li>-Evaluent leur formation en cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participent à l'évaluation des compétences mises en œuvre</li> </ul>

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

<b>Prestataires formateurs</b>					-Proposent et réalisent les programmes pédagogiques	-procèdent à l'évaluation pédagogique (validation des acquis)
--------------------------------	--	--	--	--	---	---

**Source : Guy Le Boterf, 1990, « ingénierie et évaluation des compétences », 4eme édition d'organisation, page 373**

(\*) Responsable d'unité : terme générique, il est défini au niveau de chaque établissement. Il peut s'agir du chef de département, de service.

(\*\*) PF : plan de formation.

### **1.3 Validation, mise en œuvre, suivi et évaluation du plan de formation :**

#### **1.3.1 La validation du plan de formation :**

Les plans de formation doivent être préalablement approuvés par le directeur général. Les réunions du directoire sont généralement consacrées à la présentation du projet de plan par le Directeur des Ressources Humaines accompagné du Directeur de la Formation. Les observations de cette réunion peuvent aider les responsables de la formation à compléter leurs plans.

La finalisation du plan va intégrer les nouvelles données, pour donner lieu à un plan définitif.

Le plan étant maintenant fixé, il convient de passer à la phase de communication (édition, diffusion et explications) préparant le passage à l'opérationnel. La communication sur le plan a pour objectifs :

- D'informer globalement le personnel sur les orientations du plan :
  - Le but est que le personnel comprenne les grandes lignes de ce qui va être fait, et la cohérence avec les autres messages qu'il entend sur les projets de l'entreprise.
  - Cette information peut prendre la forme :
    - d'une petite plaquette diffusée dans les services ;

- d'un document affiché ;
- d'un numéro spécial du journal de l'entreprise ; etc.
- D'informer les individus sur les suites qui vont être données à leurs demandes :
- Le manager rassemble son équipe pour l'informer des priorités retenues pour l'année en cours pour faire face aux actions qui en découlent et peut faire appel à des particuliers en cas de besoin ou décliner des demandes.

### **1.3.2 La mise en œuvre de la formation :**

Si le plan proposé est approuvé par plusieurs parties prenantes, diverses tâches planifiées doivent être gérées pour assurer le suivi et l'évaluation.

De ce point de vue, le responsable de la formation est principalement chargé de diffuser le contenu du plan de formation à l'ensemble des salariés et des échelons. Les programmes d'action doivent prévoir une gestion pertinente du turn-over de certains salariés et de leurs ajustements en conséquence afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne soit pas indûment perturbé.

L'envoi ou l'accueil en stage de certain salariés implique la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocation, convention de stage, convention de formation ....Etc.

#### **A. préparer la mise en œuvre de l'action de formation :**

- La collecte et l'analyse des besoins de formation en interne.
- Identifier les objectifs opérationnels.
- Formaliser les objectifs pédagogiques de l'action de formation.
- Choisir une méthode pédagogique adapté, définir les options possibles (formation en présentiel, dispositif e-Learning, blended...)
- Engager les moyens nécessaires : choix des prestataires potentiels, modalités pratiques.
- Organiser l'implication des acteurs internes (hiérarchie, opérationnels...)

### **B. Rédiger le cahier des charges et acheter la formation :**

- Se repérer sur le marché de la formation
- Rédiger le cahier des charges : structurer et insérer les éléments essentiels.
- Lancer l'appel d'offre : sélection des destinataires, dépouillement des repenses, présélection.
- Sélection du prestataire : les critères des choix déterminants, les vérifications incontournables.

### **1.3.3 Le suivi et l'évaluation de la formation :**

À la fin de la formation, les employés travaillent presque seuls, car de nombreux employeurs oublient de garantir une amélioration des performances des employés après la période de formation. Par conséquent, il est nécessaire d'évaluer immédiatement les résultats de la formation ainsi que d'établir un suivi après la formation. Inspirer et soutenir la performance des praticiens, fournir des compétences de formation, marquer les progrès et identifier les opportunités de croissance. Il s'agit de s'assurer que les nouvelles acquisitions et les nouvelles actions deviennent partie intégrante des habitudes de travail du stagiaire.

L'évaluation d'un programme de formation peut valider un programme pour voir s'il se déroule comme prévu, mais s'il existe des différences significatives entre eux. La connaissance de ces écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

Cette opération est un exercice difficile, et elle doit répondre à une question importante :

La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs planifiés et a-t-elle été rentable ?

Les critères d'évaluation sont fournis avant la session de formation. Des déductions peuvent être faites à partir de l'objectif, après quoi les participants doivent passer un test pour déterminer leur compréhension de cet apprentissage. Après avoir dispensé une formation, nous effectuerons de nouveaux tests pour découvrir les améliorations.

On peut dire que les résultats de l'évaluation fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.

Selon **Pierre Candéau**, on peut trouver deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

### **A. L'évaluation à chaud :**

Est constituée par les réactions des formés, durant et juste après l'action de formation, vis-à-vis du formateur, de la formation elle-même, de la situation, et des autres formés. Généralement, ces résultats sont appréhendés par des évaluations faites par les participants, plus rarement par l'observation des animateurs. Dans le premier cas, c'est la situation des formés qui est mesurée.

### **B. L'évaluation à froid :**

C'est lorsque la personne formée revient sur son lieu de travail, des changements de comportement peuvent être observés, notamment par la hiérarchie, l'appréciation de ces changements est généralement faite de trois à six mois, voire un an après l'action de formation<sup>38</sup>

## **2 Les indicateurs qualité du processus formation :**

Les indicateurs nous renseignent sur la qualité du processus de formation et nous permet en cas de dysfonctionnement d'apporter les améliorations nécessaires, notamment dans le cadre d'une démarche qualité, où il est important de connaître l'état réel d'une situation et de la comparer avec les objectifs fixés.

Le souci des indicateurs est d'apporter de la lisibilité sur la formation au sein de l'entreprise et les différentes décisions pour améliorer cette fonction.

Leurs sélections ne doivent pas être laissées au hasard mais doivent démontrer la nature des informations recherchées et les situations mesurées.

---

<sup>38</sup> P. CANDAU. Audit social. Editions Vuibert décembre 1985, Pp 233-234.

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

L'auditeur est tenu de bien sélectionner ses indicateurs pour la situation auditée afin de gagner en fiabilité et efficacité.

Un indicateur doit être simple, complet et facile à comprendre et donc, l'auditeur doit être un bon communicateur avant tout pour rester objectif et ne pas tomber dans le piège des préjugés.

### 2.1 La Conformité :

Cet indicateur nous renseigne sur la bonne application des règles et des procédures imposées par les normes et les procédures formation. La conformité visera ici l'adéquation entre ce qui prescrit et ce qui a été réalisé en matière de formation.

En effet La formation professionnelle est régie par des lois et des procédures qui doivent être respectées, et les auditeurs peuvent utiliser des normes différentes pour vérifier l'adéquation des pratiques. La préoccupation de l'audit de conformité est d'analyser les écarts et les non-conformités causés par la non-conformité et de recommander des recommandations appropriées, telles que des procédures de formation interne pour assurer une bonne formation.

L'évaluation de la conformité peut concerner tout ou partie du processus de formation, par exemple nous pouvons analyser la différence entre le budget prévisionnel et réalisé lors de la formation. Tout écart par rapport à ce cadre pourrait témoigner d'un des référentiels et l'on pourrait s'interroger sur le sens et la pertinence des référentiels.

### 2.2 La Pertinence :

**F. Kolb** mentionne que « L'existence et l'application des procédures sont assurées, mais que leur pertinence l'est moins »<sup>39</sup>.

En effet pour pouvoir aménager et appliquer des procédures, la pertinence des ce cadre serait de vérifier le fondement des référentiels de formation et leur contribution à la prise de décision au sein de l'entreprise.

---

<sup>39</sup> F. KOLB. La qualité. Essai sur l'évolution des pratiques de Management. Editions Vuibert 2002. p138

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

Un audit de pertinence peut se baser par exemple sur la non application ou l'application partielle des procédures ce peut être des problèmes de non applicabilité de ces procédures.

**P. Candau** nous précise « qu'en effet, si les premiers audits avaient pour objet l'authentification des chiffres et la vérification de la conformité des résultats, au départ essentiellement financiers, aux lois et règlements en vigueur, les suivants se sont intéressés aux procédures, pour examiner d'abord si elles étaient appliquées, ensuite si elles étaient cohérentes entre elles et avec les différentes politiques, et si elles étaient pertinentes par rapport aux objectifs poursuivis »<sup>40</sup>.

Si l'on peut dire qu'avoir des standards de formation est sécuritaire, ces procédures doivent s'assurer qu'elles sont appropriées et cohérentes avec les environnements internes et externes de l'entreprise et que leur application est appropriée. . Par conséquent, l'application du processus ne conduit pas nécessairement à un exercice efficace.

Selon **A. Meignant**<sup>41</sup>, l'auditeur pourrait être amené aussi à vérifier la pertinence des besoins en formation et des moyens mis en œuvre pour réaliser les formations. Il s'agit par exemple de vérifier la qualité de l'analyse des besoins et son adéquation avec les objectifs de l'entreprise. En effet, l'analyse des besoins ne doit pas se faire d'une manière aléatoire mais avec rigueur en choisissant les moyens adéquats pour la réalisation des formations.

### 2.3 L'Efficacité :

Mener un audit d'efficacité c'est faire « l'évaluation ou la mesure des résultats par rapport aux objectifs, permettant ainsi de vérifier au regard de leur potentialité, l'utilisation maximale des moyens mis en œuvre »<sup>42</sup>.

Partant de cette définition de **S. Lacaille** et **T. Ardouin**, l'efficacité serait un indicateur qui nous renseigne sur l'utilisation optimale des moyens afin de réaliser les objectifs de la formation.

---

<sup>40</sup>P. CANDAU.Op.Cit 1985

<sup>41</sup> A. MEIGNANT. La formation atout stratégique pour l'entreprise. Editions d'organisation 1986. p81

<sup>42</sup> T. ARDOUIN et S. LACAILLE. Op. Cit. p42

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

La formation est un investissement coûteux pour les entreprises, et le concept d'efficacité est toujours associé au concept d'efficience, car cet investissement doit être utilisé de manière appropriée au moindre coût.

Nous nous efforçons de faire en sorte que nos objectifs de formation soient atteints en prenant en compte les ressources financières, matérielles et pédagogiques à travers l'évaluation des performances... mais trouver l'efficacité de la formation n'est pas la à tous les niveaux du système de formation. L'efficacité des instruments de formation ou des politiques de formation peut être évaluée par elles-mêmes, mais la tâche de l'évaluateur n'est pas facile car une telle approche nécessite une référence claire aux objectifs, aux buts et aux résultats des objectifs. ...

Les auditeurs doivent disposer d'une méthodologie claire pour mener à bien leur mission, en particulier lorsque la formation doit mesurer avec précision ce qui a apporté aux stagiaires et à l'entreprise.

Il s'agit de s'assurer que les praticiens acquièrent les compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs et les performances attendues sur le terrain.

Cette tâche n'est pas facile car elle dépend de sa culture et de son environnement interne et aussi du niveau d'implication des managers et des formateurs.

L'efficacité d'une activité de formation peut fournir des informations sur la qualité de la formation, la méthode de formation utilisée et la qualité du service fourni par l'organisation ou le centre de formation.

Cette évaluation peut être un atout important pour les entreprises pour évaluer la qualité de leurs prestataires de formation et de coaching, et prendre les décisions appropriées pour améliorer leurs processus.

Ces évaluations aident l'entreprise à identifier les mesures qui l'aideront à atteindre ses objectifs de conformité, d'efficacité et de pertinence pour la formation et les compétences dont elle a besoin pour satisfaire ses clients.

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

En fait, derrière des produits de haute qualité et la satisfaction du client, il est supposé qu'il existe des postes tout aussi importants dans la conduite des compétences appropriées, un personnel bien formé et une formation en entreprise.

Cependant, sur la base de ce constat, les salariés clients internes de l'entreprise devraient généralement être satisfaits et motivés par une formation pour répondre à ces attentes et aux attentes de l'entreprise.

La pertinence, la conformité ou l'efficacité sont des indicateurs qui peuvent juger la qualité du processus formation, mais la motivation et la satisfaction du personnel dans l'entreprise à aussi un rôle important.

### **3 Adaptation du salarié à l'emploi :**

Les carrières professionnelles des employés peuvent évoluer et assumer de nouveaux rôles et responsabilités. Le besoin de formation est toujours nécessaire. Parce que la formation, d'une part, a été acquise grâce à de nombreuses compétences procurées par la recherche et, d'autre part, par une expérience professionnelle antérieure.

En fait, tout comme les logiciels doivent être mis à jour régulièrement pour suivre les nouveaux développements en matière de technologie et de sécurité, il en va de même pour la base de connaissances des employés. Les employeurs doivent également garder leurs employés habitués aux postes de travail.

Il est très important d'exposer la responsabilité des employés si la responsabilité est activement réalisée. Les travailleurs doivent assurer la sécurité des travailleurs pour soutenir le travail continuellement.

#### **3.1 L'adaptation passe par la formation :**

L'adaptation, c'est essentiellement faire la différence dans la formation, notamment dans le travail, les compétences et l'organisation. Par conséquent, il est peu probable que les employés travaillant pour la même entreprise ne reçoivent pas de formation. De nouveaux logiciels, de nouvelles procédures de sécurité, des équipements améliorés, des organisations

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

modifiées... sont autant d'opportunités pour les employeurs d'aider leurs salariés à s'adapter à ces changements.

### 3.2 L'évolution des salariés :

En cours d'emploi, un salarié peut changer de poste, de fonction ou de profession tout en travaillant pour l'entreprise, à la demande de l'employeur ou à sa demande. Il s'agit donc d'une évolution de carrière rendue possible par des promotions et des réorganisations (ex : contrôle des conditions de travail). Les obligations d'adaptation restent inchangées même si les métiers et les capacités de développement professionnel des salariés ne changent pas.

Dans tous les cas, ces changements peuvent modifier les capacités intellectuelles et professionnelles d'un employé, le laissant sans formation et sans préparation pour entreprendre de nouvelles tâches. Dans ce cas, la formation est une réponse essentielle. Dans la pratique, les employeurs sont liés par des obligations de formation et d'adaptation, par exemple, dans le cadre de nouveaux emplois dus à des restructurations dues à des difficultés financières.

De même, un employeur ne peut pas licencier un employé pour incompétence, s'il ne fournit pas la formation nécessaire pour le maintenir dans l'entreprise. Cela signifie que l'employeur doit être libre d'exercer les moyens nécessaires (formation spécifique et accompagnement adapté) pour exercer un nouvel emploi avant de licencier un salarié.

### Section 02 : Audit des indicateurs favorisant la motivation des salariés :

Les dirigeants d'entreprise, les responsables de service veulent à tout prix la motivation des salariés ; parce qu'un salarié motivé par son travail présente un comportement et une activité qui s'avèrent très bénéfique pour l'entreprise ou l'institution qui l'emploie. Tout manager a intérêt à avoir des subordonnés motivés. Non seulement cela lui facilite la tâche mais surtout cela lui permet d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés, voir de les dépasser. Quel responsable de service, quel chef d'entreprise ne s'est jamais demandé (comment faire pour les motiver ou pour maintenir leur motivation ?).

Dans toutes les entreprises quel que soit le domaine d'activité, la motivation doit être la préoccupation majeure des organisations. La motivation des salariées est la clé de la réussite des entreprises. Dans ce chapitre nous essayons d'étudier les caractéristiques de la motivation au travail pour donner une idée sur la motivation.

### **1 Evolution de la motivation :**

L'idée de la motivation a changé de sens à travers les époques, dans les années 1930, les organisations cherchaient à favoriser le travail collectif. Le groupe motivant le salarié, il fallait s'occuper de groupe pour développer la performance de l'individu. Dans les années **1960** et **1970**, les organisations ont tenté de compenser les difficultés du travail collectif en rémunérant la performance individuelle et en assurant le bien être des salariés par des avantages sociaux. La motivation s'identifiait à cette époque à la satisfaction au travail. Dans les années **1980**, la motivation s'identifiait plutôt à une implication personnelle dans un projet collectif développé par les organisations. A présent, la motivation au travail est un processus qui se gère. Se reconstruit en performance à partir de multiples stratégies et fait intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi, ambition) que les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance au travail...).

### **2 Définition de la motivation au travail :**

Il existe plusieurs définitions de la motivation au travail, on peut considérer que celle proposée en 1955 par Jones et, après lui, par Porter et Lawler (1968) fait désormais autorité (La motivation au travail est décrite par ces auteurs comme une énergie qui détermine un type de comportement particulier).

Louise blondin définit la motivation au travail comme (Une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long terme).

Selon cette définition les individus très motivés ont trois caractéristiques en commun :

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

- Ils sont au mouvement : c'est-à-dire ont des projets, se développent, évoluent, s'améliorent dans divers secteurs de leurs vies (personnelle, professionnelle).
- Ils sont positifs, c'est-à-dire, identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non ; et cherchent à voir le bon côté des choses.
- Ils ont du plaisir, c'est-à-dire sont de bonne humeur le matin devant la perspective de leur journée de travail

La définition qui nous est apparue la plus convaincante ; est celle de **V. allerand** et **Thill**

Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne, c'est un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend des caractéristiques personnelles comme les besoins.

### **3 Les concepts clés de la motivation :**

La motivation peut être confondue avec plusieurs termes :

#### **3.1 La motivation intrinsèque :**

Est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse à l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité, elle relève de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement, elle est façonnée par les situations communes et particulières qu'il a rencontrées au cours de son exercice.

### **3.2 La motivation extrinsèque :**

Elle relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale.

### **3.3 Satisfaction et motivation :**

La satisfaction est (le sentiment de bien être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, de ce qu'on souhaite). La satisfaction est une réaction affective, émotionnelles qui résulte de l'évaluation par l'individu de ses activités de son travail et du constat que les résultats obtenus sont conformes à ses attentes, à ses aspirations, à ce qu'il en attendait de ses valeurs.

La satisfaction est donc le produit de la confrontation des attentes du salarié avec les résultats obtenus, c'est bien par là que la satisfaction touche la motivation. On ne peut pas être satisfait si l'on n'attendait pas tel ou tel résultat, si on ne le désirait pas.

## **4 Le processus de motivation :**

De façon très générale le processus fondamental de la motivation est le suivant : à cause d'un besoin insatisfait (ex : le besoin de nourriture) un individu ressent une certaine tension, un certain inconfort (la faim), ce qui le pousse à faire quelque chose (ouvrir le réfrigérateur) en vue d'atteindre un certain objectif (manger un fromage) qui satisfait le besoin.

### **4.1 Le déclenchement de comportement :**

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

### **4.2 La direction du comportement :**

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

### **4.3 L'intensité du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau de l'effort physiques ; intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

### **4.4 La persistance du comportement :**

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre à la réalisation régulière des objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans la temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

## **5 Indicateurs favorisant la motivation du salarié :**

- Validation du projet de formation par le formé afin de le responsabiliser : prendre le temps de connaître son avis par rapport à la formation, étudier en détail le programme et les modalités pédagogique
- Explication des objectifs en amont de la formation et du plan de carrière qui va suivre (s'il y en a un)
- Mise en avant de l'investissement fourni par le salarié pour suivre la formation
- Mise en avant par rapport au salarié de l'inaccessibilité du niveau requis par la formation.
- Mise en avant du développement de compétences suite à la formation

### **5.1 Comment mesurer la motivation au travail des salariés ?**

A proprement parler, il n'existe pas de formule qui puisse mesurer avec exactitude la motivation au travail des salariés

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

En revanche, il est possible de mesurer la satisfaction des salariés par moyen d'une enquête du personnel et de la note **NPS** (taux de recommandation net) que les employés attribuent à l'entreprise.

Cela donne à l'auditeur une première idée de leur état d'esprit. A l'issue de cette enquête, l'auditeur peut également mettre en place une consultation du personnel pour connaître les points qui les motivent dans leur travail et les axes d'amélioration qu'ils aimeraient voir se développer au sein de l'entreprise. On peut également prendre la mesure de la motivation au travail des salariés dans la sens inverse. A savoir, mesurer le degré d'insatisfaction des salariés. Pour cela, il suffit d'étudier les chiffres de l'absentéisme au travail et un turn-over.

En effet, une entreprise dans laquelle il y a un nombre anormalement élevé d'arrêt de travail traduit un mal-être général dans l'entreprise. Il est alors important de s'intéresser à la nature des arrêts et de déterminer quelle partie les employés sont concernés.

Cela sera la même chose avec le turn-over. Touche-t-il plus particulièrement les seniors, les jeunes, les femmes...

### **5.2 La formation, levier essentiel de compétitivité et outil de motivation et de fidélisation des salariés :**

L'essence même de l'entreprise réside dans le regroupement et l'association de connaissances et de compétences permettant la tenue et le maintien d'une activité à but lucratif ou non lucratif.

Toute entreprise possède un patrimoine de savoirs et d'expériences qu'elle se doit de gérer efficacement pour assurer la pérennité de son activité. On perçoit les enjeux pour l'entreprise :

- Développer ses compétences internes et sa productivité globale.
- Fidéliser ses collaborateurs.
- Augmenter sa performance globale.

Ces enjeux reflètent le rôle accordé à la fonction RH. Cantonnée auparavant à de l'administratif, elle est devenue stratégique pour les entreprises souhaitant motiver et

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

fidéliser des collaborateurs ; autant dire pour toutes les entreprises. La formation professionnelle est un des leviers majeurs pour répondre à l'ensemble de ces problématiques.

Elle permet non seulement de consolider l'employabilité et l'adaptabilité des salariés mais également de renforcer le sentiment d'appartenance et la satisfaction donc la motivation des collaborateurs. De plus, les progrès technologiques marqués par l'automatisation, la digitalisation et l'émergence de nouveaux modes d'apprentissage constituent une véritable opportunité pour chaque entreprise souhaitant faire de la formation un investissement stratégique et un facteur clé de compétitivité.

Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue des collaborateurs. En effet, une bonne politique de formation se doit d'associer les aspirations des collaborateurs aux enjeux de l'entreprise. Elle doit en effet intégrer une dimension sociale afin d'assurer la cohésion et de rassembler les salariés autour d'un projet commun et accompagner individuellement ces derniers dans la gestion de leur carrière.

### **Section 03 : Les indicateurs liés à l'analyse des besoins de formation :**

#### **1 Définition :**

Il s'agit d'une tentative systématique de réflexion, d'observation et de données provenant de sources multiples pour identifier l'écart documenté entre les résultats actuels et souhaités.

#### **2 Objectif de l'analyse des besoins de formation :**

L'analyse des besoins de formation vise à combler entre la situation actuelle et la situation souhaitée dans les écarts de résultats, les hiérarchiser et choisir les plus importants pour les réduire.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup>W.J ROTHWELL, William J. et H. C. KAZANAS, Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach, 2e éd., San Francisco, John Wiley & Sons, Inc., 1998.p 55.

« [...] [elle] consiste donc à cueillir, à analyser et à comparer des données concrètes (mesurables) représentant, d'une part, le « rendement » actuel d'un système (objectifs, extrants ou variables d'action) et, d'autre part, son « rendement » désirable, tel que souhaité à l'interne ou à l'externe et, tout cela, dans le but de cerner avec le maximum de précision les besoins spécifiques des clientèles touchées par les activités d'un système d'enseignement ou de formation. »<sup>44</sup>

L'analyse des besoins de formation de l'organisation organise les activités de formation car elle garantit leur réussite. En effet, elle assure une synergie entre le besoin de formation individuel, nécessaire pour améliorer l'efficacité et la qualité du travail, et la nécessité de soutenir le développement organisationnel<sup>45</sup>.

Pour ce faire, le processus d'analyse des données doit permettre de recueillir le plus d'information possible sur la nature des compétences optimales requises pour réaliser un travail, le niveau actuel des compétences chez la ou les populations à l'étude, l'opinion de celles-ci sur leur rendement, les causes possibles de l'écart entre la situation actuelle et celle qui est désirée ainsi que les différentes pistes de solution, et cela, selon plusieurs perspectives.<sup>46</sup>

En fin de compte, les résultats de l'analyse des besoins de formation ne sont pas exprimés sous forme de politiques ou de plans de formation, mais sous la forme d'une base de données de besoins de formation désignés, mesurés à partir de la population enquêtée. L'évaluation de la formation sera développée sur la base de cette base de données.

### **3 Quand réaliser une analyse des besoins de formation ?**

L'analyse des besoins de formation est une étape clé dans la mise en œuvre du plan de formation, qui permettra de combler avec succès l'écart entre la situation actuelle et la situation idéale. Cela permet de s'assurer que le bon remède est appliqué au bon problème.

---

<sup>44</sup>J-J LAPOINTE, La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1992., 99

<sup>45</sup> Potter et al. « A Model for Public Health Workforce Development Using the National Public Health Performance Standards Program », Journal of Public Management Practice, vol. 9, no 3, 2003, pp. , 202

<sup>46</sup> ROSSETT, Allison, Training Needs Assessment, Englewood Cliffs, Educational Technology, Inc., 1987., 15

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

En raison du budget de formation limité, la formation doit se concentrer sur ceux qui peuvent garantir que les professionnels et leurs organisations obtiennent les résultats escomptés et les avantages maximums<sup>47</sup>. Dans de nombreux cas, comme décrit ci-dessous, l'analyse des besoins est décisive<sup>48</sup>

### **3.1 Les changements à l'intérieur du système ou dans le travail :**

Lorsque les descriptions de poste changent, lorsque les procédures d'exploitation sont revues et corrigées, ou lorsqu'il n'y a que de nouvelles attentes, une formation est généralement requise. Ensuite, l'analyse des besoins de formation permet de déterminer les besoins de formation des employés afin qu'ils puissent s'adapter adéquatement aux changements introduits.

### **3.2 L'utilisation d'une nouvelle technologie :**

Lorsqu'une nouvelle technologie est adoptée sur le lieu de travail, elle est généralement accompagnée d'un mode d'emploi qui doit être formé. De plus, la formation doit prévoir comment utiliser la technologie pour s'adapter à l'environnement organisationnel spécifique auquel elle convient. Par conséquent, apprendre à utiliser de nouvelles technologies nécessite d'acquérir des compétences ou des connaissances supplémentaires. Cependant, ceux-ci peuvent également varier en fonction des différents groupes de travailleurs qui les utilisent. Par conséquent, il est recommandé de procéder à une analyse des besoins de formation pour clarifier les besoins de formation de chaque groupe dans l'utilisation des nouvelles technologies.

### **3.3 L'instauration de nouvelles normes gouvernementales :**

Les normes gouvernementales nouvelles ou révisées exigent souvent une formation pour les professionnels dont les pratiques sont affectées par ces changements. C'est le meilleur moyen de s'assurer que les nouvelles normes sont respectées. Une analyse des besoins de formation permettra de déterminer quelles compétences doivent être développées pour bien appliquer ces nouvelles normes.

---

<sup>47</sup> SIMS, Ronald R., An experiential Learning Approach to Employee Training Systems, Westport, Quorum Books, 1990

<sup>48</sup> McCONNELL, John H., Op Cit, 2003.

### **3.4 La baisse de la qualité du travail ou du rendement du département ou de l'organisation :**

De nombreux facteurs contribuent à une mauvaise qualité opérationnelle et à de mauvaises performances industrielles ou divisionnaires. Une analyse des besoins éducatifs réalisée avec un groupe d'experts apparentés montre si l'éducation est l'un des moyens de s'améliorer pour atteindre les objectifs préalablement fixés.

### **3.5 Les réunions départementales, les sondages d'opinion, les études organisationnelles et les entrevues de départ :**

Réunions de service, sondages, sondages organisationnels, entrevues avec des retraités, etc. Bien qu'organisées à des fins différentes, il existe de nombreuses occasions de ressentir et de démontrer le besoin de formation. L'analyse des besoins en formation permet de déterminer si cela est nécessaire pour tous les employés.

### **3.6 Le manque d'habiletés et de connaissances :**

Lorsqu'une organisation définit un objectif particulier, elle ne fournit aucune information sur la capacité de l'employé à atteindre cet objectif. Votre analyse des besoins de formation clarifiera s'il existe des besoins de formation liés à la réalisation de ces objectifs et, le cas échéant, déterminera ce dont vous avez besoin<sup>49</sup>.

### **3.7 L'absence ou le manque de motivation :**

En l'absence ou le manque de stimulation, la performance de l'entreprise sera affectée. Deux facteurs qui augmentent en proportion directe de la synchronisation du travail sont la valeur de la tâche et l'efficacité de l'exécution de l'opération. Plus les gens valorisent leur travail et plus ils sont productifs, plus ils sont motivés. La relation inverse est également valable. Dans ce contexte, une analyse de vos besoins en formation peut vous aider à identifier les causes d'une mauvaise performance et identifier les compétences qui n'en valent pas la peine. Un coaching ciblé permet d'augmenter rapidement le niveau de confiance en soi qui est intrinsèquement motivant en affinant les compétences qui font

---

<sup>49</sup> ROSSETT, Allison, Op, Cit 43.

parfois défaut. La formation est bénéfique si les employés non motivés peuvent rapidement apprendre et prendre confiance en eux.

### **4 Les méthodes d'analyse de besoin de formation :**

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées. On va citer celles qui sont les plus pratiquées et surtout les plus communes entre les auteurs :

#### **4.1 Les méthodes centrées sur les besoins de compétences de l'organisation :**

Ces méthodes d'analyse des besoins de formation reposent sur l'élaboration de référentiels de compétences pour les emplois de l'organisation et l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles.

##### **4.1.1 L'analyse des compétences requises par un poste :**

Cette méthode vise le perfectionnement individuel et collectif pour améliorer les performances, la formation d'insertion et réussir un changement. Le responsable échange de l'analyse, un petit groupe d'expert (encadrement direct et bureau d'études constructeurs de matériels<sup>50</sup>.

##### **4.1.2 La méthode matricielle :**

Cette méthode vise le perfectionnement individuel et collectif, le suivi de changement de l'organisation et la préparation aux métiers, elle consiste à croiser les exigences des compétences liées à l'activité d'un service avec les caractéristiques des salariés<sup>51</sup>.

Cette méthode est assez simple à mettre en place et facile à comprendre et utiliser par les intéressés, elle s'applique bien dans des secteurs d'activités comprenant un nombre relativement limité de salariés et enfin elle correspond aussi au « diagramme de polyvalence » demandé par la norme **ISO 9001**.

---

<sup>50</sup> A. MEIGNANT, 1991, op.cit, page 161

<sup>51</sup>ibid, page 164

### **4.1.3 Etude des besoins par l'analyse de performance :**

L'analyse de performance vise le perfectionnement collectif pour améliorer les performances.

Les salariés concernés par la performance, les responsables en charge de l'analyse, l'encadrement du secteur dans lequel la performance doit être accomplie.

Cette méthode consiste à identifier à partir d'un indicateur physique un gain d'amélioration potentielle<sup>52</sup>.

Cette méthode s'applique bien et efficacement à la résolution des problèmes de production relativement à court terme, évidemment elle règle la question éternelle du retour de l'investissement formation, puisqu'elle permet très facilement de comparer les résultats obtenus avec le coût de la formation.

### **4.1.4 Les études des besoins liées à un nouvel emploi :**

Cette méthode vise la préparation à des emplois futurs non encore entièrement définis par l'expert interne, externe et responsable en charge de l'analyse, et pour la mise en œuvre, il faut que la qualité des résultats soit corrélés à celle des experts, il faut donc veiller à ce que le groupe soit composé d'expert.

### **4.1.5 Vérification d'hypothèses par des experts :**

L'objectif type est le perfectionnement collectif sur un aspect particulier de l'activité de travail, la vérification des hypothèses prend en compte deux facteurs principaux qui sont :

Les besoins de compétences de l'organisation et les attentes des individus.

La méthode consistera à réunir un groupe d'expert connaissant bien une population qui exerce déjà une activité à formuler avec lui sous une forme ressemblante au brainstorming.

### **4.1.6 Les démarches centrées sur l'expression des attentes :**

Les méthodes centrées sur l'expression des attentes reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage du personnel, les possibilités d'acquisition de

---

<sup>52</sup> A. MEIGNANT, 1991, op.cit,page 169.

compétences nouvelles par un salarié, sont évaluées à partir de tests d'aptitudes, de connaissances et de tests des simulations.

### **A. Les enquêtes par entretien :**

Cette méthode vise à recueillir de façon systématique le point de vue de tout ou partie du personnel en ce qui concerne la formation utilisée, le recueil d'informations comme une occasion de sensibilisation du milieu concerné. L'enquête doit faire l'objet avant d'être lancée, d'une campagne de communication soignée, annonçant le principe et les objectifs de l'enquête et les règles du jeu, parmi celles-ci les principales sont la garantie d'anonymat, et la promesse de restitution au moins synthétique des résultats, il est essentiel que les interviews ne se présentent pas avec méfiance, si l'on souhaite que leur expression soit libre.

Bien entendu, ces promesses doivent être scrupuleusement respectées<sup>53</sup>.

### **B. Les enquêtes par questionnaires :**

Dans le cadre d'une procédure de plan de formation, la mise en œuvre du questionnaire de recensement des besoins comporte deux (02) aspects, l'un stratégique consistant à déterminer les objectifs du questionnaire et l'autre technique consiste à choisir la nature du questionnaire, à le rédiger et à le tester.

### **C. Les entretiens professionnels :**

Longtemps réservés aux cadres, ces entretiens tendent à se généraliser pour l'ensemble du personnel. Se sont des entretiens centrés sur l'évolution de carrière, le salarié et le responsable évoquent ensemble les possibilités futures d'évolution du salarié. (A.MEIGNANT, 1991)<sup>54</sup> a cité trois (03) points clés pour réussir les entretiens professionnels :

- La sensibilisation et la formation des responsables qui conduisent les entretiens.

---

<sup>53</sup> A. MEIGNANT, 1991, op.cit, page 189.

<sup>54</sup> A. MEIGNANT, 1991, op.cit 197.

## Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation

---

- La mise à leur disposition des informations utiles (sur les évolutions des métiers, sur les filières d'évolution, sur les moyens de formation disponible).
- La capacité de l'organisation à mettre en œuvre effectivement les réponses.

### 4.2 La synthèse des besoins :

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

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

A l'aide de ces documents, le cadre formateur peut visualiser son travail de synthèse sous forme de tableaux récapitulatif des besoins en formation portant sur la totalité des besoins exprimés<sup>55</sup>.

### 4.3 Les aptitudes de la personne qui conduit l'analyse des besoins de formation :

La personne chargée de conduire l'analyse des besoins de formation doit être aussi objective que possible. Les personnes interrogées doivent connaître ce personnage afin de ne pas être biaisées par les informations fournies dans le processus lié à l'analyse des besoins de formation<sup>56</sup>.

L'analyste doit concevoir, configurer et exécuter l'ensemble du processus d'analyse. Son travail consiste à sélectionner, mettre en œuvre et gérer des stratégies, ainsi qu'à sélectionner des méthodes et des indicateurs pour servir de base d'analyse.

L'objectif est d'obtenir l'interaction souhaitée avec une variété d'intervenants dans la communauté concernée. La création d'un groupe de planification est un premier pas utile dans ce sens<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> T. ARDOUIN, 2003, op.cit, page 153.

<sup>56</sup> McConnell 2003 op ,cit, p.111

<sup>57</sup> P. Raynald et C. DAVELUY, La Planification de la santé : concepts, méthodes, stratégies, Montréal, Agences d'ARC inc. (les éditions),1986, p82

### 4.4 A qui s'adresse l'analyse des besoins de formation :

L'analyse des besoins en formation continue requiert généralement au moins deux groupes cibles : les professionnels et les managers. Cette enquête porte sur les besoins des professionnels, vous serez donc très intéressé par les résultats obtenus.

Habituellement, le gestionnaire exige une analyse des besoins de formation et obtient les résultats. Leur soutien est nécessaire pour effectuer l'analyse des besoins de formation et mener des activités de formation de suivi.

### 5 Indicateurs favorisant la qualité de l'analyse des besoins :

- Repérage des éléments clés du problème à résoudre en se documentant ou en réalisant des entretiens sur le terrain avec les managers
- Vérification que la formation est la solution la plus efficace pour résoudre le problème évoqué
- Recherche des sources d'informations utiles : référentiel de compétence, documents etc.
- Etat des lieux des actions déjà menées pour résoudre le problème même si ce ne sont pas des actions de formation
- Pertinence de la formation par rapport aux besoins émis par le terrain et en adéquation avec le niveau du formé

### Conclusion :

Du point de vue de ce chapitre, on peut dire que la formation sur les orientations stratégiques de son entreprise est certainement l'un des enjeux majeurs pour ses managers.

Le plan de formation est vraiment un outil pour accompagner la croissance de l'entreprise ; il permet de mettre les ressources et compétences personnelles au cœur de tout projet comme élément de réussite et d'épanouissement.

Promouvoir la formation continue des employés, c'est assurer l'avenir de l'entreprise.

## **Chapitre 03 : Audit de formation au sein de l'organisme d'accueil**

### Introduction :

À ce stade, nous arrivons au cœur du travail, à savoir effectuer un audit de conformité de la formation, qui est un audit interne périodique, en supposant qu'il n'y a pas d'impératif de tâche.

Nous nous intéressons à l'importance d'évaluer les activités de formation selon une approche basée sur l'identification des écarts entre les réglementations et les normes en matière de formation, et la mise en œuvre est faite des commentaires des acteurs participant à la formation et de faire le point sur la formation.

Il s'agit selon nous d'examiner la formation au sein de l'organisme d'accueil pour pouvoir évaluer la conformité des pratiques de ce dernier.

La finalité de nos recherches et de notre audit n'est pas de critiquer les processus ou activités de l'entité susnommée mais d'observer des faits et d'identifier des écarts.

Pour ce faire, nous adoptons une approche qualitative, car nous nous appuyons sur des documents internes officiels et d'autre part sur les commentaires des acteurs clés en matière de formation.

Dans cette partie pratique nous allons présenter la structure d'accueil où se déroule notre stage qui n'est autre que l'université de Mouloud Mammeri, plus précisément à la sous direction des personnels et de la formation qui relève de l'autorité du rectorat. En plus de la présentation de la structure d'accueil nous allons aborder la démarche suivie qui est de faire les entretiens semi directifs avec les responsables de la SDPF, puis une analyse documentaire s'impose pour pouvoir faire une comparaison entre ce qui a été prescrit et ce qui a été observé après les entretiens, cette dernière nous permet de parvenir à une conclusion sous forme de résultats qui nous permettront de juger la pratique de la formation au sein de l'université.

Nous espérons dans cette partie pouvoir mener un audit de qualité, et pouvoir répondre à nos questionnements lors de la première partie, de cette manière nous allons confirmer ou infirmer nos hypothèses que nous nous sommes posé au début de notre mémoire.

Avant de commencer notre audit et présenter la démarche suivie, une présentation de la structure d'accueil s'impose, cette présentation nous permettra de comprendre certaines lacunes et difficultés rencontrées lors de notre enquête.

### Section 01 : Présentation de la structure de formation

#### 1 Historique de l'université de Tizi-Ouzou :

L'élaboration de la carte universitaire en **1974-1977** a porté sur la création de universités régionales : **Alger, ANNABA, Oran et Constantine** avec des centres périphériques : **BATNA** pour les **Aurès**, **SETIF** pour la **Petite Kabylie**, **TLEMCEM** pour le sud-oranais et **Tizi-Ouzou ou Bouira** pour la Grande Kabylie. **Tizi-Ouzou** a été retenue par le Président **Boumediène** qui inaugura en **1977** (décret exécutif **N°17-77** du **20/06/1977**) le Centre Universitaire de **Tizi-Ouzou (C.U.T.O.)** dont le premier noyau fut réalisé dans l'ex-asile de vieillards d'**Oued-Aïssi**.

En **1978**, le Lycée de **Hasnaoua** est converti en annexe du campus de **Oued-Aïssi**. Le **C.U.T.O.** avait alors démarré avec **(05)** départements : Département des Sciences Exactes, Département de Biologie, Département des Sciences Juridiques et Administratives, Département de Langue et Littérature Arabes, Département des Sciences Économiques créé en **1978-1979**, érigé par la suite en Institut.

La première rentrée universitaire avait accueilli **490** étudiants dont une cinquantaine de nationalités étrangères, encadrés par **27** jeunes enseignants (moyenne d'âge inférieure à 30 ans).

D'autres locaux ont été récupérés un peu partout dans la commune de **Tizi-Ouzou** pour la formation des étudiants en Médecine et en Chirurgie Dentaire.

C'est grâce à l'ouverture de ce centre universitaire que la revendication culturelle berbère trouve un lieu d'expression stratégique. En effet, les militants de cette cause décident d'initier des activités culturelles telles que conférences, galas et expositions. **Tizi-Ouzou** devient ainsi l'espace de formalisation des revendications démocratiques et culturelles. Les premières associations autonomes commencèrent alors à se former à **Tizi-**

**Ouzou** telles que : l'Union Médicale de **Tizi-Ouzou**, l'Association d'Enfants de Chouhada et en **1985**, à Alger, la première Ligue Algérienne Des Droits de l'Homme. La journée du **20** Avril **1980**, dite journée anti-répression, est annuellement célébrée sous l'égide des comités et associations estudiantins.

### **2 Fonctionnement et organisation de l'université :**

L'université de **Tizi-Ouzou** est composée d'un rectorat, d'organes décisionnels et pédagogiques, de facultés et départements. Elle comporte des services administratifs et techniques communs.

#### **2.1 Le rectorat placé sous l'autorité du recteur de l'université comprend :**

- Des vice-rectorats placés sous la responsabilité de vice-recteurs.
- Un secrétariat général de l'université chargé du fonctionnement et de la gestion administrative et financière des structures placées sous son autorité.
- Une bibliothèque centrale de l'université placée sous la responsabilité d'un directeur chargé du fonctionnement et de la gestion des structures.

#### **2.2 Les organes décisionnels :**

- Le conseil d'administration étudie et propose toute mesure susceptible d'améliorer le fonctionnement de l'université et de favoriser la réalisation de ses objectifs.
- Le conseil scientifique propose les orientations des politiques de recherche et de documentation scientifique et technique de l'université et donne son avis sur toute autre question d'ordre pédagogique et scientifique qui lui est soumise par son président.

#### **2.3 Les organes pédagogiques :**

- Conseil de discipline
- Équipe de formation
- Comité pédagogique par matière
- Équipe pédagogique.

### 2.4 Secrétariat général :

Sous l'autorité du Recteur, le Secrétaire Général est chargé de la gestion administrative de l'université, et veille au respect des règles administratives. En effet :

- Il assure la gestion des carrières des personnels dans le respect des attributions des facultés.
- Il prépare le projet de budget de l'université et suit son exécution.
- Il assure le suivi du financement des activités des laboratoires de recherche.
- Il veille au bon fonctionnement des services communs de l'université :
  - Le centre d'enseignement intensif des langues (**C.E.I.L.**).
  - Le centre d'impression et d'audio-visuel.
  - Le centre des systèmes et réseaux d'information et de communication, de télé-enseignement et d'enseignement à distance.
  - Le hall de technologie.
  - Il met en œuvre les programmes d'activités culturelles et sportives de l'université et les promouvoir.
  - Il assure le suivi et la coordination des plans de sûreté interne.
  - Il assure la gestion et la conservation des archives et de la documentation du rectorat.
  - Il assure le fonctionnement et la gestion du bureau d'ordre de l'université.

Le secrétariat général comprend aussi :

#### 2.4.1 La sous direction des personnels et de la formation : là ou se déroulera notre stage, cette structure est chargée de :

- Gérer la carrière des personnels relevant du rectorat et des services communs et de ceux dont la nomination relève du recteur de l'université.
- Élaborer et mettre en œuvre les plans de formations, de perfectionnement et de recyclage des personnels administratifs, techniques et de service.
- Assurer la gestion des effectifs des personnels de l'université et leur répartition harmonieuse entre les facultés.
- Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre des plans de gestion des ressources humaines de l'université.

- La sous direction des personnels et de la formation comprend
- Le service des personnels enseignants.
- Le service des personnels administratifs, techniques, et de service.
- Le service de la formation et du perfectionnement.

### **2.4.2 Sous direction du budget et de la comptabilité :**

- Préparer le budget de l'université sur la base des propositions des doyens de facultés.
- Suivre l'exécution du budget de l'université.
- Préparer les délégations de crédits aux doyens de facultés et d'assurer le contrôle de leur exécution.
- Suivre le financement des activités de recherche assurées par les laboratoires de recherche.
- Tenir à jour la comptabilité de l'établissement.

### **2.4.3 Sous direction des moyens et de la maintenance :**

- Assurer la dotation en moyens de fonctionnement des structures du rectorat et des services communs.
- Assurer l'entretien et la maintenance des biens, meubles et immeubles du rectorat et des services communs.
- Tenir les registres d'inventaire.
- Assurer la conservation et l'entretien des archives de l'université.
- Assurer la gestion du parc automobile du rectorat.

### **2.4.4 Sous direction des activités scientifiques, culturelles et sportives :**

- Promouvoir et développer les activités scientifiques et culturelles au sein de l'université.
- Mettre en œuvre les activités de loisir.
- Soutenir les activités sportives dans le cadre du sport universitaire.
- Mener des activités d'action sociale au profit des personnels de l'université.

A ce niveau nous allons présenter le terrain où se déroulera notre stage et par la suite aborder la démarche choisie afin de procéder à notre enquête et à mener notre audit, là où une analyse des documents doit se faire pour recueillir le maximum d'information nécessaires pour notre fin.

### **Section 02 : La démarche et le déroulement de l'enquête**

#### **1 Le terrain de l'enquête :**

Notre recherche était centrée sur l'un des services administratifs de l'université. Ce service est celui de la sous direction des personnels et de la formation qui relève du secrétariat général : un service sous l'autorité du Recteur, ce dernier veille au respect des règles administratives. La formation est suivie en partie par le chef de service de la SDPF

#### **2 La démarche :**

Notre démarche d'enquête était basée sur un besoin de saisir la perception de chaque acteur de la formation dans l'université depuis sa place dans l'université et son rôle dans le processus formation.

Notre choix était de faire les entretiens semi directifs avec les responsables de la sous direction des personnels et de la formation :

- Le service des Ressources Humaines : La formation est gérée par un responsable de formation
- L'encadrement supérieur : Composé des chefs de services qui sont demandeurs de la formation.
- Les bénéficiaires : Consommateurs de formations dans l'université.

Les entretiens ont favorisé le rapport de confiance entre nous et les personnes interviewées ce qui nous a permis d'observer en même temps les comportements et les réactions de ces personnes.

On tient à souligner que par manque de disponibilité de certains acteurs nécessaires à notre enquête les entretiens se sont limités au chef de service de la formation ainsi qu'un nombre limité de fonctionnaires.

### **3 Dérroulement de l'enquête :**

Nous voulons réaliser une enquête sous forme d'un audit, c'est-à-dire faire un état des lieux des pratiques de formation dans tous les services.

Cette démarche est donc inscrite dans une logique d'audit de la formation qui nous renseigne sur l'art et la manière d'exercer la formation au rectorat de l'université ainsi que le rôle de chacun dans ce processus complexe et c'est en partant de ces postulats que nous avons posé notre cadre théorique et notre méthodologie.

Notre méthodologie est composée de deux étapes complémentaires : une analyse documentaire du processus formation et des entretiens semi directifs avec les partenaires internes de la formation que l'on a définie.

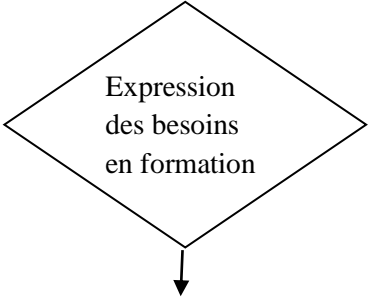
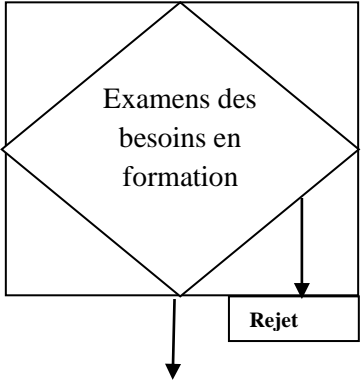
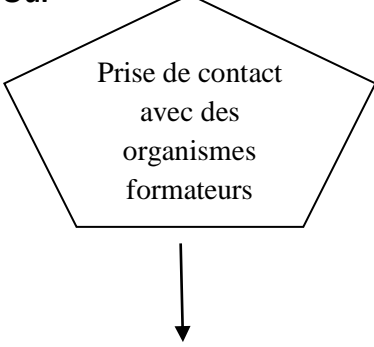
#### **3.1 L'analyse documentaire : Le référentiel ou le prescrit :**

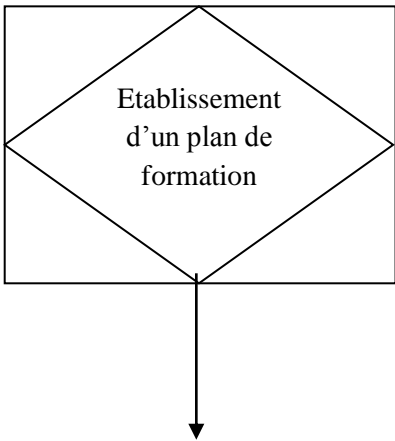
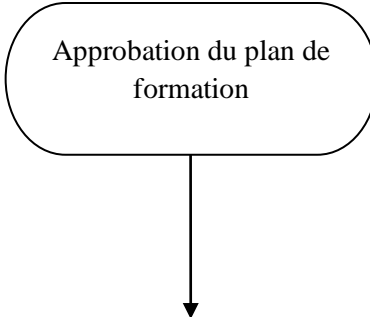
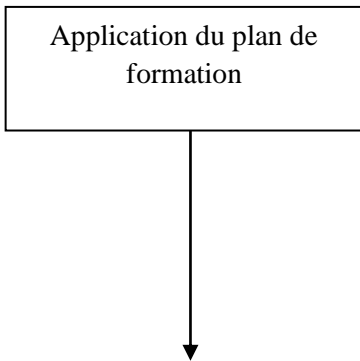
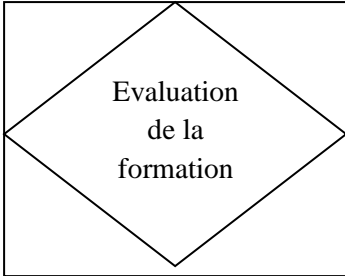
Pour cerner le champ d'application de la formation et les exigences de ces pratiques, il fallait commencer d'emblée par une analyse documentaire du référentiel formation qui est composé d'un ensemble d'outils et de modes opératoires qui définissent les règles de gestion et de suivi de la formation au sein de l'université.

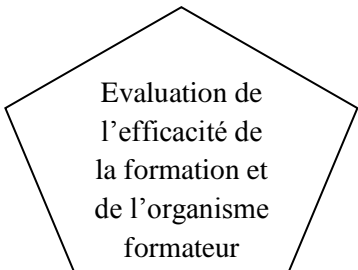
Nous avons essayé d'élaborer un tableau pour repérer les différentes étapes du processus de formation ainsi que la personne responsable de chaque étape, avec quel moyen et comment se fait cette tâche.

Si nous avons choisi d'élaborer nous même un tableau comme référence pour le processus de formation, ceci revient au manque de pièces utilisables comme référentiel pour mener au bien notre audit.

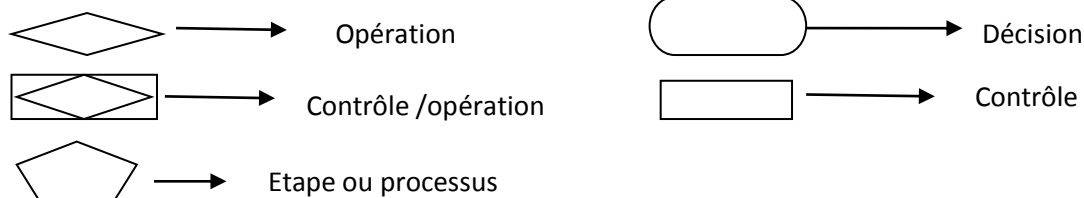
Tableau N°4 : le processus de formation

Les étapes du processus	Qui ? (responsable)	Avec quoi ? (moyen/document)	Comment ? (description de la tâche)
	<p>Chef du service de la formation et le sous directeur du personnel et de la formation</p>	<p>Canevas à remplir par les fonctionnaires du service</p>	<p>Les responsables des structures expriment leurs besoins en formation du personnel rattaché à leurs structures</p>
	<p>Conseil de direction</p>	<p>Par voie d'affichage d'un tableau des formations retenues</p>	<p>Traiter les demandes selon les priorités et selon les besoins exprimés aussi selon la disponibilité du budget</p>
<p><b>Oui</b></p> 	<p>Chef du service de la formation de performance et de recyclage</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Par demande sur support papier</li> <li>-Téléphone</li> <li>-Réseaux sociaux</li> <li>-En présentation et contact direct</li> <li>-Avis de consultation</li> </ul>	<p>Cibler les centres et les établissements qui assurent la formation dans le domaine demandé pour satisfaire les besoins et selon les tarifs les moins chers</p>

	<p>Chef de service de la formation et de la SDPF</p>	<p>Plan de formation</p>	<p>Identifier les établissements et arrêter les nombres de fonctionnaires concernés et les modalités de la formation interne/externe</p>
<p><b>Non</b></p> 	<p>Chef de service formation performance et recyclage</p>	<p>Plan de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Signer les conventions avec les organismes concernés</li> <li>-Etablir un tableau de bord pour suivre les formations</li> </ul>
<p><b>Oui</b></p> 	<p>Sous direction du personnel et de la formation</p>	<p>Plan de formation</p>	<p>Soumettre le plan de formation au recteur de l'université, puis la DRH du ministère, puis au chef de l'inspection de la fonction publique pour inspection</p>
	<p>Les formateurs des centres et organismes et le formateur formé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Questionnaire destiné aux fonctionnaires pour évaluer la formation (qualité) par l'organisme</li> <li>-Registre de doléance</li> <li>-Examen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pour la formation en de stage et les formations préparatoires : un examen d'évaluation de fin de stage</li> </ul>

		d'évaluation	– Pour les formations de perfectionnement c'est un questionnaire
 <p>Evaluation de l'efficacité de la formation et de l'organisme formateur</p>	Responsable de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Attestation de fin de stage</li> <li>– Affiche d'évaluation</li> <li>– Relevé de note</li> <li>– Rapport de stage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Remettre au responsable de la formation un rapport de fin de stage, copie de l'attestation</li> <li>– Et évaluation sur le terrain dès la reprise des fonctionnaires</li> </ul>

**Légende** **Source :** établi par nous même avec l'aide du responsable de la formation



L'élaboration du tableau « processus de formation » nous a aidé à déterminer le prescrit et le souhaité en matière de formation dans l'entreprise et à préparer notre guide d'entretien.

La formation est donc un processus complet qui détermine le rôle que doit avoir chacun dans la préparation, la gestion et le suivi du plan de formation, donc des pratiques de la formation à l'université.

Cette analyse documentaire nous a permis de comprendre le fonctionnement du processus formation et nous a donné une idée plus claire sur le prescrit dans l'entreprise, en d'autres termes ce qu'il faut faire et ne pas faire au niveau de la formation.

Cette étape est indispensable avant de comprendre en détail les enjeux de la formation avec nos interlocuteurs.

### 3.2 Les entretiens semi directifs :

Afin de rapprocher la réalité, nous avons décidé de mener à bien nos enquêtes grâce à des entretiens semi directif, dont nous estimons qu'ils sont l'outil le plus approprié pour notre sujet. Et il a été renforcé par les observations de Beatrice :

«Il est difficile de savoir ce que pensent et ressentent les individus qui vivent et produisent des faits sociaux sans les interroger, dès lors qu'on s'intéresse au vécu, aux idées et aux représentations des acteurs sociaux, les interroger directement paraît à peu près incontournable puisque c'est le moyen privilégié de cette information vivante».

À cette fin, nous avons décidé de souligner l'importance des méthodes qualitatives en sciences à la fois en gestion et dans la recherche sociale et sociale, qui avait un besoin important d'informations sur l'information, des pratiques de formation à l'université.

Notre choix a été de faire des entretiens semi directifs pour laisser une marge de liberté aux personnes interviewées et à l'intervieweur d'avoir le plus d'information possible et de qualité.

Cet entretien a été réalisé en privé et de manière anonyme à la demande de la personne interrogée. Nous ne pouvons pas fournir d'informations sur cette personne, son identité, son sexe ou son âge. Les seules données dont nous disposons sont notre capacité à cibler les populations pertinentes à chaque étape du processus de formation.

Les entretiens sont des processus de communication et d'interaction que nous pouvons analyser pleinement la qualité des pratiques de formation dans la société. Ce qui nous intéresse dans nos recherches est de pouvoir analyser des leçons et du contenu de l'enquête de l'employé de la société afin d'analyser le but de notre recherche grâce à un guide d'entretien portant sur l'audit de la formation (audit de conformité de la procédure de formation).

Le guide d'entretien était le résultat de l'analyse documentaire et de différents échanges informels avec les différents interlocuteurs de la SDPF sur la formation. Ce guide était important dans notre recherche pour cadrer notre investigation et recueillir des informations pertinentes. Notre guide était composé de 07 thèmes dont nous présentons le contenu dans ce qui suit :

### **Thème 1 : Identification des besoins en formation**

- Pouvez-vous me présenter votre service ?
- Recevez-vous les fiches d'expression de besoin en formation conformément à la procédure ? Quels sont les critères pris en considération lors de l'expression de besoin en formation ?
- Prenez vous en considération les demandes en formation qu'exprime votre personnel ?
- Comment déterminez vous les types et durées de formation ?
- La fiche d'expression de besoin en formation vous satisfait elle ?
- Quelles sont les critères pris en considération lors de l'expression du besoin en formation ?
- Le service formation répond-t-il à vos expressions de besoin en formation ?
- Une fois le plan de formation validé, les collaborateurs sont ils informés des actions retenues, annulées et reportées ?

### **Thème 2 : Examen des expressions des besoins en Formation**

- Recevez-vous les fiches d'expressions de besoin en formation dans un délai bref ?
- Sont-elles bien remplies ?
- Envoyez vous les fiches d'expression de besoin en formation à tous les départements ?
- Comment procédez-vous à la sélection des choix de thèmes que vous porterez sur le plan de formation ?
- Donc si on a bien compris la tâche du choix des thèmes de formation à effectuer vous revient, Comment faites vous ces choix ?

### **Thème 3 : Prise de contact avec les organismes formateurs**

- Une fois la liste de formation est reporté sur le plan de formation que faites-vous ?
- D'accord, et comment faites-vous la recherche des organismes de formation ?
- Comment se fait votre choix sur les organismes étudiés ?

### **Thème 4 : Établissement du plan de formation**

- Est-il validé systématiquement ?

### **Thème 5 : Approbation plan de formation**

- Que vérifiez-vous avant l'approbation

### **Thème 6 : Application du plan de formation**

- La formation que vous avez faite, était elle une formation demandée ?
- Vos demandes de formation sont elles prises au sérieux ?
- Le service formation vous remet il une convocation afin de vous présentez à l'organisme formateur ?
- Êtes-vous informé suffisamment à l' avance sur les dates de formation auxquelles vous allez participez ?
- Que pensez-vous de la formation effectuée ?
- Trouvez-vous que le service formation fait appel à des organismes compétents ?
- Sentez-vous des améliorations de votre retour de formation ?
- Recevez-vous des attestations suite à vos formations ?

### **Thème 7 : Evaluation à chaud/ et à froid**

- Évaluez-vous vos employés de leur retour de formation ?
- Trois à Six mois après, évaluez vous les retombées des formations effectuées ?

La liste des questions dans chaque thème a été abordée différemment suivant le déroulement de l'entretien. Nous avons aussi changé la formulation et le nombre de questions posées suivant le déroulement des entretiens.

Les entretiens nous ont fournis un champ de données sur la réalité de la formation dans l'entreprise dont nous avons essayé de faire un bon usage moyennant une méthode d'analyse.

#### **4 Démarche méthodologique d'analyse :**

Dans un premier temps, nous avons commencé par une lecture approfondie de chaque entretien. Cette lecture avait pour objectif de ressortir les propos de chacun pour

construire notre méthode d'analyse. Il ne s'agissait pas d'une analyse singulière des entretiens proprement dits mais plutôt d'une «prise de connaissance du corpus».

En second temps, une analyse des entretiens pour regrouper les informations qui correspondent aux thèmes dans un souci de recherche d'éléments significatifs a été réalisée.

Cette étape consistait à regrouper les différents propos inter entretien pour avoir une vue d'ensemble sur notre problématique.

### 4.1 La méthode d'analyse :

Nous avons construit notre méthode d'analyse en fonction de notre problématique, ainsi que des différentes informations recueillies lors de la lecture des entretiens semi directifs.

Nous avons essayé de distinguer les différents thèmes principaux et secondaires, c'est à- dire les sous thèmes, pour limiter les risques de jugement et d'interprétation subjective involontaire des entretiens.

Notre méthode est composée de cinq sous thèmes.

#### **Thème 1 : Elaboration et gestion du plan de formation**

- Le recueil et l'analyse des besoins

#### **Thème 2 : Construction du plan de formation**

- Choix des formations et des organismes
- Validation des programmes de formation
- Validation du plan de formation

#### **Thème 3 : Communication du plan de formation**

- Plan de formation prévisionnelle

#### **Thème 4 : Gestion et suivi du plan de formation**

- Planification des formations
- Pratiques évaluatives

#### **Thème 5 : La contribution de la formation dans la motivation et l'adaptation du personnel**

- Environnement interne de l'entreprise
- Conditions de travail et formation.

Cette méthode était notre outil de production de résultat à travers l'analyse thématique qu'on a pu faire

#### **4.2 Analyse et interprétation des résultats :**

Rappelons que dans ce contexte notre recherche s'est basée sur l'importance des mesures dans des domaines complexes tels que la formation possible. La question concerne principalement l'évaluation de la conformité du processus de formation.

Nous procédons donc à une telle approche, de sorte que nous ayons décidé d'avoir une analyse documentaire du référentiel de formation et des entretiens semi directifs avec les responsables de formation au sein de l'université.

Les données d'entrée pour ce processus sont les exigences de formation et le résultat d'un plan de formation basé sur la conformité et des actions efficaces. Cependant, pour réussir cette transition et obtenir de tels résultats, nous avons besoin de ressources humaines et financières et de pratiques qui répondent aux exigences de ce processus.

Cette organisation offre des procédures pertinentes, une gestion efficace ainsi qu'une volonté et de la motivation pour et par la formation.

Après avoir élaboré une méthodologie de recherche et une fois les informations recueillies sont analysées, on arrive à des résultats qui nous laissent la possibilité de se prononcer sur la conformité des procédures appliquées à la formation.

### Section 03 : Résultat de la recherche

#### 1 Résultat de la recherche :

A ce niveau nous tenons à préciser que l'analyse, résultats de la recherche ainsi que nos interprétations sont très limités suite au manque d'informations documentaires fournies par la SDFP, ainsi que les réponses de nos intervieweurs qui étaient très brèves, ajoutons à cela le cercle de nos intervieweurs qui s'est limité aux chefs de service de la SDFP ainsi que quelques fonctionnaires du à la non disponibilité de certains intervenants dans le processus de formation.

#### Thème 1 : Elaboration et gestion du plan de formation :

##### Prescrit :

La procédure formation dans la SDFP indique comme outils de recueil de besoin en formation : **Le canevas**. Cet outil fait la base du recueil des besoins en formation qui est rempli par les éléments du service. Les responsables des structures expriment leurs besoins en formation du personnel rattaché à leurs structures. Nous vérifions à travers les propos de ces partenaires la conformité de l'identification des besoins par rapport au fonctionnement souhaité par le référentiel formation.

##### ***Rrf<sub>n</sub> : Numéro de réponse du responsable de formation***

##### Le réel :

S'interroger sur l'application du plan de formation concernant le recueil des besoins, nécessite d'abord de revenir en amont pour vérifier la présence d'une politique ou d'une stratégie de formation à SDFP.

Le chef de service de la SDFP confirme que son service applique la procédure de recueil des besoins de formation, et affirme que son service reçoit des les fiches d'expression des besoins et à son tour il les envoie aux différentes facultés.

***Rrf<sub>2</sub>*** : Oui on les reçoit conformément à la procédure, après adoption du budget une demande est adressée aux facultés et aux services centraux afin d'exprimer leurs besoins en formation.

**Rrf<sub>6</sub>** : On envoie les fiches par support ou par voie d'affichage sur le site de l'UMMTO.

**Rrf<sub>7</sub>** : Oui on reçoit les fiches d'expression des besoins de formation à temps

**Rrf<sub>3</sub>** : on prend en considération :

- La compétence du fonctionnaire
- Les insuffisances enregistrées
- Les nouveaux recrutés sans diplôme
- Disponibilité du budget

**Rrf<sub>4</sub>** : Les demandes de formations que nous recevons sont prises en considération

**Rrf<sub>9</sub>** : Non, le choix de formation se fait au niveau des services centraux de l'UMMTO

### **Le résultat :**

D'après ce que nous avons constaté et les réponses du responsable de formation

Le service de la sous direction de la formation, performance et recyclage applique à la lettre les procédures du processus de formation liée à l'expression des besoins :

-Les fiches d'expression des besoins que reçoit ce service, sont conformes à la procédure et sont reçues à temps

-Des critères sont pris en considération lors de l'expression des besoins de formation

-Le service répond aux demandes des fonctions en matière de formation

Et d'autre part on trouve que les fonctions qui jugent que leurs demandes de formation ne sont pas prises en considération

A ce niveau là on constate une non conformité à la procédure

Une fois les besoins de formation sont identifiés par le service vient la construction du plan de formation

### Thème 2 : Construction du plan de formation

#### Prescrit

Le plan de formation prévisionnel est la consolidation de l'ensemble d'actions de formation validées par la sous direction de la formation et le recteur de l'université ainsi que DRH du ministère puis le chef de l'inspection de la fonction publique pour approbation.

Après validation, ce plan doit être communiqué aux responsables des différentes structures pour tenir compte des formations programmées et informer leurs fonctionnaires. Les responsables de services peuvent proposer des programmes et des organismes de formation mais la validation revient au service de formation, performance et recyclage en tenant compte du budget et des objectifs des formations demandées. La mission du service de formation performance et recyclage est de s'assurer de l'adéquation des programmes par rapport aux objectifs et la fiabilité des organismes de formation. Une discussion est faite entre les responsables des structures et le chef de la SDFP pour la construction du plan de formation

#### Le réel :

Ce service a normalement la charge de valider avec les responsables hiérarchique et de s'assurer de la conformité de ces programmes aux objectifs et aux besoins des salariés.

Cette phase est importante pour hiérarchiser les actions selon les priorités tout en respectant le budget ce qui n'est pas une tâche facile pour le service SDPF qui a exprimé une difficulté et un embarras du choix.

**Rrf<sub>5</sub>** : les types de formations sont déterminés en concertation avec l'organisme formateur, les charges pédagogiques pour les formations de perfectionnement et pour les formations préparatoires en cours de stage et les formations préalable aux promotions c'est en se référant à la réglementation

**Rrf<sub>8</sub>** : Le choix des thèmes se fait en collaboration avec le partenaire social « syndicat » ou bien le représentant des fonctionnaires, et après un conseil de direction pour déterminer les thèmes retenus

**Rrf<sub>10</sub>** : une fois les thèmes sont retenus un plan de formation est établi on procède au choix des organismes selon l'expression des besoins soit par voie d'affichage, ou un avis d'appel de consultation, sinon établir une demande à l'organisme qui répond à nos besoins

**Rrf<sub>11</sub>** : La recherche de ces organismes se fait par :

- Consultation des catalogues proposés par les organismes
- Consulter les sites de ces organismes
- Contacter DFP de la wilaya pour des orientations

**Rrf<sub>12</sub>** : Le choix de l'organisme se fait selon certains critères à savoir :

- L'organisme qui répond à nos besoins
- Selon les tarifs proposés par chaque organisme
- Selon les prestations

**Rrf<sub>13</sub>** : une fois le choix de l'organisme est fait on procède à la signature d'un contrat ou une convention de formation

**Le résultat :**

La compilation des données recueillies est faite donc par la sous direction de formation, performance et recyclage qui reste le premier garant de la conformité du choix du programmes et du suivi de réalisation du plan de formation, sous la responsabilité du chef de service de la formation performance et recyclage

### **Thème 3 : Communication du plan de formation**

**Le prescrit :**

Une fois le plan de formation est validé et approuvé, le chef de service formation, performance et recyclage le communique à l'ensemble des chefs de structures pour officialisation et discussion sur les actions retenues, annulées et reportées puis procède à la signature des conventions avec les organismes concernés, et un tableau de bord sera mis en place pour suivre les formations.

**Le réel :**

Cette présentation n'est pas faite car la plupart de nos interviewé ont confirmés l'absence d'informations et de communication sur le plan de formation.

**Rrf<sub>14</sub>** : le plan de formation n'est pas validé systématiquement, il faut qui ait l'approbation du conseil de direction, le recteur, le **DRH** du ministère et le chef d'inspection de la fonction publique

**R<sub>3f1</sub>** : Non, j'ai rien reçu, je l'ai su par les collègues.

**R<sub>4f1</sub>** : Non, je suis informé au milieu de la formation.

**R<sub>3f4</sub>** : Non, il suffit de se présenter

### Le résultat :

Ainsi, nous constatons à travers les propos de nos interlocuteurs que le plan de formation n'est pas communiqué, ce qui a entraîné l'échec en ce qui concerne la procédure de formation et la gestion de ce plan.

### **Thème 4 : Gestion et suivi du plan de formation**

### Le prescrit :

Le service formation performance et recyclage est tenu de planifier les sessions de formation, d'informer les participants, de suivre et d'analyser les évaluations à chaud et à froid et de mesurer à l'aide des responsables de services et des formés l'application des formations.

Cette pratique est une phase aussi importante que le recueil et l'analyse des besoins pour la SDPF et doit donner naissance à des indicateurs de suivi tels que l'efficacité de l'action de formation et sa conformité aux objectifs. La vérification de l'efficacité dans ce cadre est déterminée par l'analyse des évaluations à chaud et à froid et notamment l'application de la formation. C'est donc un travail collaboratif entre les trois partenaires internes de la formation que l'on a défini en amont

### **R<sub>n</sub>f : Numéro de réponse d'un fonctionnaire**

### Le réel :

La planification des sessions de formation est faite par la SDPF qui a la charge de convoquer les participants à la formation à travers leurs responsables hiérarchiques.

Rappelons que le plan de formation n'est pas présenté, ce qui fait que l'information sur les actions est donnée juste avant la date de la session.

Ceci est mal vu par les responsables de services et les formés qui ont éprouvés le besoin d'avoir du temps pour organiser leurs absences et gérer leurs priorités.

**R<sub>3f2</sub>** : Non, je n'ai reçu aucune convocation ou ordre de mission, d'ailleurs j'ai fait un mois de retard pour rejoindre la formation.

**R<sub>4f2</sub>** : Non, je suis informée un mois après le début de la formation, j'ai trainé pour arriver à suivre avec les autres.

**R<sub>f7</sub>** : Oui, j'ai été informé suffisamment à l'avance

**R<sub>f15</sub>** : Oui, avec un rapport de stage

**R<sub>f16</sub>** : Oui, les formés sont évalués après une certaine période.

### Le résultat :

Veillez noter qu'aucun plan de formation n'est présenté, les informations sur l'action seront donc fournies peu avant la date de la session.

Il s'agit d'un fonctionnaire envoyé à la formation qui a estimé qu'il a pris énormément de temps avant de rejoindre la formation ce qui a fait qu'il a eu des difficultés pour suivre avec les autres. Après la formation le service formation évalue à chaud avec des rapports de stages et à froid après un certain temps

## **2 Synthèse des résultats :**

Faire une synthèse de notre étude de cas revient à faire un rapprochement entre la théorie et le résultat de notre recherche. Ceci dit dans la partie théorique nous avons abordé l'audit comme étant un processus systématique indépendant et précisément documenté permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système cible satisfont aux exigences des référentiels du domaine concernés. Ensuite nous nous sommes projetés sur la question de l'audit de formation qui est sujet de notre mémoire, ce dernier n'est qu'une analyse des écarts entre l'existant au niveau des pratiques et le souhaitable au niveau stratégique et managérial par rapport aux différents référentiels. Pour mener un audit de formation il était question d'étudier la formation à part entière et à connaître son processus et ces composants, nos études nous ont emmené à comprendre ce processus qui repose sur de différentes phases du recueil des besoins pour l'élaboration du plan de formation jusqu'à la communication de ce dernier. Tout ceci restait une théorie qu'on voulait rapprocher de la réalité et voir si ce que nous avons abordé dans cette première phase sera appliqué dans la réalité. Pour confirmer nos hypothèses nous avons pris comme échantillon de recherche le service de la SDPF de l'université de Mouloud Mammeri, une fois notre terrain de stage a été choisi nous avons procédé à une analyse documentaire ainsi qu'à des entretiens semi directifs qui nous permettront de vérifier la conformité des procédures appliquées. Une fois nos recherches touchent à leur fin nous constatons que :

Le service de la sous direction de la formation, de la performance et du recyclage a appliqué à la lettre les procédures du processus de formation liées à l'expression des besoins. Le service répond aux demandes des fonctions en matière de formation. Ce même

service se charge de l'agrégation des données. L'agrégation des données recueillies demeure le premier facteur pour assurer la pertinence de la sélection des programmes et plans de formation. Chose qui nous ramène à dire qu'à cette étape reste conforme à la procédure théorique.

En ce qui concerne le plan de formation, ce dernier n'a pas été communiqué, ce qui a altéré le processus et la gestion du plan. D'après nos lectures et ce que nous avons souligné auparavant cette phase reste primordiale pour atteindre les objectifs de formation, mais elle a été négligée à ce niveau chose à laquelle il faut remédier pour arriver à une certaine satisfaction des besoins.

Il faut noter qu'aucun plan de formation n'est présenté, les informations sur l'action seront donc fournies peu avant la date de la session. Ce qui contredit ce que nous avons abordé dans la première partie sur l'importance de la communication du plan de formation. Après la formation le service formation à chaud avec des rapports de stages et à froid, Ce qui répond parfaitement à nos attentes vis-à-vis de nos recherches.

### **Conclusion :**

Notre enquête de terrain nous permet de faire face à la réalité des pratiques de formation, comment concevoir et gérer ce système complexe. En effet, l'analyse en amont du processus de formation et de sa gestion dans l'université permet de voir à quel point il est important d'organiser la formation et de lui donner son statut.

La formation sur ce site a rencontré des problèmes d'organisation. Manque de sensibilisation et d'information sur cette procédure.

Après avoir passé un mois de stage au sein de l'université , nos observation des entretiens semis directifs avec les fonctionnaires nous ont permis de constater des écarts sur le fonctionnement de la formation du fait que :

- Ya absence d'information concernant le plan de formation vu que la SDFP affirme appliquer toutes les procédures du processus de formation, en contre partie on trouve les fonctionnaires qui infirment la conformité du processus.
- La mauvaise gestion et planification des formations en matière de temps, et cela on la constater du fait que certains fonctionnaires se plaignent du fait qu'ils sont informés à la dernière minute voit même après le début de la formation.

Malgré une certaine conformité des pratiques de formation, des écarts retenus lors de notre enquête, a donné à ces pratiques un critère de non conformité. Ses écarts ressortis des évaluations sont des pistes pour bâtir les axes d'améliorations.

### Conclusion générale

La fonction ressources humaines est une fonction stratégique, et ses bénéfices se définissent comme des changements dans le processus de gestion, l'adaptation de l'organisation à la nouvelle conjoncture économique nationale, et son adaptation à un environnement de plus en plus international. Doit démontrer et évaluer les performances et la compétitivité, et s'organiser sur la base des connaissances et des compétences.

La formation en elle-même n'est pas un objectif final, mais est attestée par sa contribution au processus global de développement et de gestion des talents. Elle permet de développer des compétences et est un moyen de communication, de motivation et de participation masculine au changement.

Notre recherche s'appuie sur la logique d'évaluation issue de la formation à la pratique de l'audit dans le cadre de l'audit social. Pour identifier les lacunes et démontrer l'importance d'avoir des métriques pour mesurer la qualité de ces activités, nous nous sommes fixés comme objectif de diagnostiquer pratiques de formation au sein de l'organisation.

Notre recherche s'est concentrée sur deux phases : une revue de la littérature pour comprendre l'architecture et le fonctionnement du processus de formation et un entretien semi-directif pour approfondir la recherche. Nous avons choisi de discuter avec nos partenaires de formation internes, chacun ayant un rôle à jouer dans le processus de formation.

A travers l'analyse des propos recueillis, nous avons confirmé l'importance de mesurer les pratiques de formation pour dégager les dysfonctionnements et améliorer le fonctionnement de cette entité.

Dans ce cadre, les résultats de notre enquête, sous forme d'audit, que nous avons mené afin d'avoir une idée sur le suivi du processus de formation au niveau de la SDPF, nous ont renseigné que le dispositif d'audit de formation est pour le moins déficitaire.

A la lumière de cette conclusion, les suggestions ci après, pourraient éventuellement faire l'objet d'étude et d'enrichissement par d'autres travaux.

Mener des entretiens annuels d'évaluation permet aux salariés d'exprimer leurs besoins et aspirations avec des formations ciblées. Créez un comité participatif ou une séance d'arbitrage entre le responsable de formation et le superviseur pour discuter et décider d'un plan de formation. Établir des systèmes de diffusion et de communication interservices et inviter les responsables hiérarchiques au conseil d'administration, les sensibiliser aux principaux objectifs de l'organisme et enfin les sensibiliser aux évaluations de formation

# Bibliographie

## 1. Ouvrage :

1. A.BLANCHET et A.GOTMAN, « L'enquête et ses méthodes » : L'entretien.  
a. Editions Nathan, Paris, 1992.
2. A.JORRO, Evaluation de la formation, des dispositifs et des actions de formation  
CNED/UR, 2001
3. A.MEIGNANT, « Manager la formation », paris, édition Liaison, 2006.
4. A. MEIGNANT. La formation atout stratégique pour l'entreprise. Editions  
d'organisation 1986
5. A. ROSSETT, Training Needs Assessment, Englewood Cliffs, Educational Technology,  
Inc., 1987
6. B.MARTORY et Daniel CROZET, 1998, « Gestion des ressources humaines .manuel de  
pilotage social », Édition Nathan
7. C.GUILLOT-SOULEZ, « La Gestion des Ressources Humaines », Édition lextenso, Paris,  
2009
8. COURET et J. IGALENS, « Audit social », PUF, 1988.
9. D. Weiss, « Les ressources humaines », Edition d'organisation, Paris, 2000.
10. F. KOLB. La qualité. Essai sur l'évolution des pratiques de Management. Edition ;  
Vuibert 2002
11. G. Figari, Evaluer : quel référentiel ?, éditions De Boeck Université, Bruxelles, 1994
12. G. LE BOTERF : "L'ingénierie et évaluation de la formation", Edition d'Organisation,  
Paris, 1999.
13. I.FLOGLIERINI-CARNEIRO. Organisation et gestion des entreprises. Édition Dunod
14. J.H., McCONNELL, How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical  
Guide to Needs Analysis, New York, AMACOM, 2003
15. J. Igalens et J-M. Peretti, « audit social », Ed Eyrolles, Paris, 2008.
16. J-J LAPOINTE, La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation,  
Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1992
17. J.-L PERETTI, J.-L VACHETTE. Audit social, Paris, Les Editions d'Organisation, 1984
18. J. Soyer, « Fonction formation », Edition d'Organisation, Paris, 2002.
19. L. Von Bertalanffy ; Organisé en fonction d'un but, édition J. de Rosnay 1975
20. L.LAWTON, « Approaches to Needs Assessment » dans Elizabeth R. PERKINS, Ina  
SIMNETT et L. WRIGHT édés, Evidence-based Health Promotion, Chichester, John  
Wiley & Sons Ltd., 1999
21. M. BERNARD, *Audit de formation : de la conception à la pratique*, Education  
permanente, n°91, 1987
22. M. DENNERY, Piloter un projet de formation ESF, 2003
23. P. CANDAU, « Audit Social », Vuibert, Paris, 1986.
24. P. CANDAU, « audit social méthodes et techniques pour un management efficace  
»,vuibert gestion, Paris, 1989.

25. P.LOUART, « Gestion des Ressources Humaines », édition Eyralles, Paris, 1994.
26. Potter et al. « A Model for Public Health Workforce Development Using the National Public Health Performance Standards Program », Journal of Public Management Practice, vol. 9, no 3, 2003
27. P. Raynald et C. DAVELUY, La Planification de la santé : concepts, méthodes, stratégies, Montréal, Agences d'ARC inc. Ed, 1986.
28. R.VATIER « l'audit de la gestion sociale », les Editions d'organisation, Paris 1988
29. Robinson & Robinson, 1995
30. SEKIOU et al. « Gestion des Ressources Humaines », Edition De Boeck Université, a. Canada, 2001.
31. S. Guerrero, « Les outils de l'audit social », Ed DUNOD, Paris, 2008
32. SIMS, Ronald R., An experiential Learning Approach to Employee Training Systems, Westport, Quorum Books, 1990
33. T.ARDOUIN, Ingénierie de la formation pour les entreprises, DUNOD, Paris 2003
34. T.ARDOUIN ET S.LACAILLE. *L'audit de formation*. Edition DUNOD
35. W.J ROTHWELL, William J. et H. C. KAZANAS, Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach, 2e éd., San Francisco, John Wiley & Sons, Inc., 1998

## 2. Article :

1. NORMALISATION FRANCAISE. Système de management de la qualité. Exigences particulières pour l'application de l'ISO 9001 : 2000 pour la production de série et de pièces de rechange dans l'industrie automobile. FD ISO/TS 16949. Juin 2002.
2. Référentiel IAS : 2006 de l'audit social. Document de travail du cours Audit de la formation

## 3. Site internet

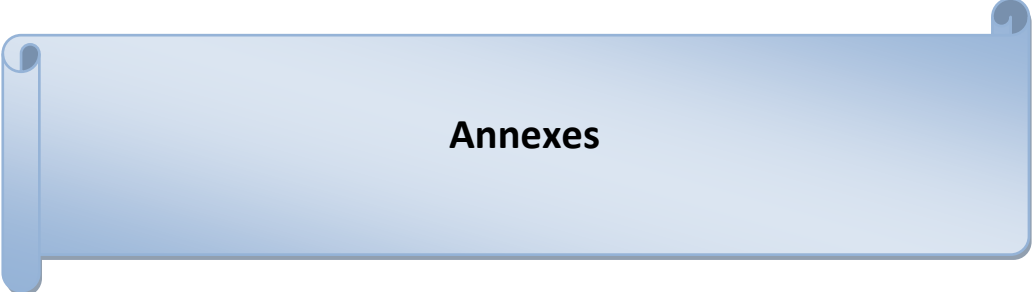
1. <http://memo-mlk.weebly.com/niveaux-dorganisation-de-la-formation.html>
2. <http://memo-mlk.weebly.com/ingeacutenierie-de-formation.html>
3. <https://www.my-mooc.com/fr/mooc/menez-un-audit-de-formation/>
4. <http://www.lca-performances.com/conseil.audit.de.la.formation.htm>
5. <https://www.gereso.com/formations/controle-gestion-sociale/formation-conduire-une-mission-d-audit-social>
6. <https://ecole-medav.com/2013/10/30/la-demarche-de-lauditeur-en-audit-social/>
7. <https://blog.askeet.io/audit-des-ressources-humaines-le-guide-etape-par-etape/>
8. <https://www.igs-ecoles.com/debouches-metiers-rh/gestion-fonction-rh>

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°</b>		<b>Page</b>
<b>1</b>	Le lien entre la formation et les activités opérationnelles de la GRH	<b>18</b>
<b>2</b>	Domaine de l'audit social	<b>33</b>
<b>3</b>	Les étapes et acteurs impliqués dans l'élaboration d'un plan de formation	<b>72</b>
<b>4</b>	Le processus de formation	<b>105</b>

## Liste des figures :

<b>Figure N°</b>		<b>Page</b>
<b>1</b>	Les éléments composants le plan de formation	<b>60</b>
<b>2</b>	le rôle de chaque acteur impliqué dans l'élaboration du plan de formation	<b>71</b>



**Annexes**

## Annexe N°1

### **Plan d'Audit**

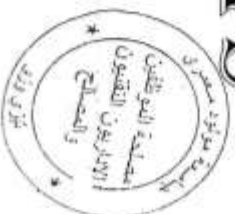
<b>Champs d'audit</b>	Formation	<b>Date de l'audit</b>
<b>Auditeurs</b>	SELMANI et MALKI	Critères d'audits
<b>Objectif de l'audit</b>	Evaluation de la conformité du processus de formation conformément au prescrit	

<b>Horaires</b>	<b>Etapes</b>	<b>personnes audités</b>	<b>Fonction</b>	<b>Equipe d'audit</b>
09/06/2021 à 10h	Expression du besoin	Mr. ....	Responsable de formation	SELMANI et MALKI
09/06/2021 à 11h	Examen des expressions des besoins	Mr. ....	Responsable de formation	SELMANI et MALKI
13/06/2021 à 10h	prise de contact avec les organismes formateurs	Mr. ....	Responsable de formation	SELMANI et MALKI
13/06/2021 à 11h	établissement du plan de formation	Mr. ....	Responsable de formation	SELMANI et MALKI
13/06/2021 à 11h30	approbation plan de formation	Mr. ....	Responsable de formation	SELMANI et MALKI
15/06/2021 à 10h	application du plan de formation	Mr. ....	Fonctionnaire	SELMANI et MALKI
15/06/2021 à 10h30	application du plan de formation	Mlle.....	Fonctionnaire	SELMANI et MALKI
15/06/2021 à 11h	application du plan de formation	Mme.....	Fonctionnaire	SELMANI et MALKI
15/06/2021 à 14h30	application du plan de formation	Mme....	Fonctionnaire	SELMANI et MALKI
23/06/2021 à 10h	application du plan de formation	Mr. ....	Responsable de formation	SELMANI et MALKI
23/06/2021 à 11h	Evaluation a chaud/ et a froid	Mr. ....	Responsable de formation	SELMANI et MALKI

**Annexe N°02**

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique  
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou  
Sous-direction des personnels et de la formation  
Service des personnels Administratifs, Techniques et agents de Service

**SUivi DES EFFECTIFS  
BUDGÉTAIRES DU  
PERSONNEL DE CONCEPTION  
EXERCICE 2016**



**Annexe N° 03**

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ " MOULOUD MAMMERT " DE TIZI-OUZOU

ANNÉE : 2015

**PLAN DECONCENTRE DE FORMATION DE  
PERFECTIONNEMENT ET DE RECYCLAGE**



## Annexe N° 05

Université "Mouloud MAMMERI"

de Tizi-ouzou

Année 2016

Réf : Statut particulier 08-04 /08-130 /10-133

### TABLEAU N° 8

### Tableau de Consolidation

Actions de formations de perfectionnement et de Recyclage	Grades concernés	Nombre de fonctionnaires et d'Agents concernés	Postes Budgetaires ouverts	Crédits alloués
Cycle de Formation Spécialisée dans le Cadre des Recrutements	NEANT	//		
Formation Initiale en Cours de Stage	NEANT	//		
Cycle de Formation dans le Cadre de la Promotion à un Grade Supérieur	attache de bibliotheque de niveau 1-administrateur-secrétaire principal de direction-adjoint technique en informatique-attaché d'administration-Agent Tech. En Informatique-Secrétaire de Direction-Sous Intendant Universitaire Gestionnaire,	50		
Action de Formation à l'Etranger	NEANT			
Action de Perfectionnement:				
Cycle de Formation Préliminaire en vue de la Nomination au Poste Supérieur	NEANT			
Action de Recyclage:	NEANT			
<b>Totaux .....</b>	<b>&gt;</b>	50		

## Annexe N° 06

Université "Mouloud MAMMERI" de Tizi-ouzou

TABLEAU N° 4

Année 2016

REF : Statut particulier :08-04/10-133

Cycle de formation dans le cadre de la promotion à un grade supérieur

Grade initial	Grade postulé	Nombre de candidats	Durée de la formation	Début du cycle de la formation	Fin du cycle de la formation	Etablissements de formation	Sanction du cycle de la formation	Nombre de postes Budgetaires ouverts au titre l'année N-1	Observat°
ASSISTANT DE BIBLIOTHEQUE	ATTACHE DE BIBLIOTHEQUE Niveau 1	11	9 mois	14/04/2016	14/01/2017	Faculté des sciences H-S		11	//
ATTACHE PRINCIPAL D'ADMINI	ADMINISTRATEUR	01	9 Mois	22/04/2016	22/01/2017	UFC- TIZI OUZOU		01	//
SECRETAIRE DE DIRECTION	SECRETAIRE PRINCIPAL DE DIRECTION	03	6Mois	22/04/2016	22/01/2017	UFC- TIZI OUZOU		03	//
AGENT TECHNIQUE EN INFORMATIQUE	ADJOINT TECHNIQUE EN INFORMATIQUE	04	6 Mois	22/04/2016	22/10/2016	UFC- TIZI OUZOU		04	//
AGENT PRINCIPAL D'ADMINISTRATION	ATTACHE D'ADMINISTRATION	11	6 Mois	22/04/2016	22/10/2016	UFC- TIZI OUZOU		11	//
AIDE TECHNIQUE DE BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE	AGENT TECHNIQUE DE BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE	18	6 Mois	22/04/2016	22/10/2016	UFC- TIZI OUZOU		18	//
SECRETAIRE	SECRETAIRE DE DIRECTION	01	6 Mois	22/04/2016	22/10/2016	UFC- TIZI OUZOU		01	//
SOUS INTENDANT UNIVERSITAIRE	SOUS INTENDANT UNIVERSITAIRE GESTIONNAIRE	01	6 Mois	Octobre 2016	01/04/2017	Sciences Eco, Dely Brahim		01	//

## Annexe N°07

**TABEAU N° 7 : PLAN PREVISIONNEL D'ORGANISATION DE LA FORMATION, DU PERFECTIONNEMENT ET DU RECYCLAGE  
AU TITRE DE DE L'ANNEE 2018**

CORPS ET GRADES	FORMATION INITIALE			FORMATION COMPLEMENTAIRE			PERFECTIONNEMENT			RECYCLAGE			TOTAL	
	NBRE ACTS	DATE ENTR.	DUREE FORMAT°	NBRE ACTS	DATE ENTR.	DUREE FORMAT°	NBRE ACTS	DATE ENTR.	DUREE FORMAT°	NBRE ACTS	DATE ENTR.	DUREE FORMA°		
Attaché des bibliothèques universitaires Niveau 2							4	01/02/2018	05 jours					
Architecte Principal							2	01/02/2018	05 jours					
Administrateur Conseiller							1	01/02/2018	05 jours					
Administrateur Principal							4	01/02/2018	05 jours					
Administrateur Analyste							1	01/02/2018	05 jours					
Administrateur							18	01/02/2018	05 jours					
Attaché Principal d'Administration							15	01/02/2018	05 jours					
Assistant Administrateur							2	01/02/2018	05 jours					
Ingénieur Principal en Informatique							1	01/02/2018	05 jours					
Assistant Ingénieur en Informatique							4	01/02/2018	05 jours					
Ingénieur d'état en Informatique							10	01/02/2018	05 jours					
Ingénieur Principal des labos universitaires							6	01/02/2018	05 jours					
Ingénieur d'état des laboratoires universitaires							6	01/02/2018	05 jours					
Attaché des laboratoires universitaires							1	01/02/2018	05 jours					
Technicien Supérieur des labos Universit							1	01/02/2018	05 jours					
Technicien Supérieur en Informatique							6	01/02/2018	05 jours					
Attaché des bibliothèques universitaires Niveau 1							5	01/02/2018	05 jours					
Assistant de Bibliothèques universitaires							3	01/02/2018	05 jours					
Comptable Administratif Principal							3	01/02/2018	05 jours					
Attaché d'Administration	5	octobre	03 mois	1	01/02/18	6 mois								
Agent d'Administration	7	octobre	03 mois											
Agent technique de Bibliothèque Universi	27	octobre	12 mois											
Attaché d'Administration	/	/	/	7	01/04/18	6 mois								
Secrétaire principal de Direction	/	/	/	1	01/04/18	6 mois								
Agents reprographes	/	/	/	/	/	/								
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>27</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>93</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>28</b>	<b>25/06/2018</b>	<b>02</b>	<b>mois</b>	



## **Annexe N°08**

**Questionnaire :**

### **L'expression du besoin en formation :**

#### **Entretien 1 : Responsable du service formation**

**Q<sub>1</sub>** : Pouvez-vous me présenter votre service

**R<sub>1</sub>** : Service chargé de la formation, perfectionnement et recyclage, pour les fonctionnaires A.T.S rattachés à la SDPF

**Q<sub>2</sub>** : Recevez-vous les fiches d'expression des besoins en formation conformément à la procédure ?

**R<sub>2</sub>** : Oui on les reçoit conformément à la procédure, après adoption du budget une demande est adressée aux facultés et aux services centraux afin d'exprimer leurs besoins en formation.

**Q<sub>3</sub>** : Quels sont les critères pris en considération lors de l'expression du besoin en formation ?

**R<sub>3</sub>** : On prend en considération :

- La compétence du fonctionnaire
- Les insuffisances enregistrées
- Les nouveaux recrutés sans diplôme
- Disponibilité du budget.

**Q<sub>4</sub>** : Prenez vous en considération les demandes en formation que demande votre personnel ?

**R<sub>4</sub>** : Les demandes de formations que nous recevons sont prises en considération.

**Q<sub>5</sub>** : Comment déterminez vous les types et durées de formation ?

**R<sub>5</sub>** : les types de formations sont déterminés en concertation avec l'organisme formateur, les charges pédagogiques pour les formations de perfectionnement et pour les formations préparatoires en cours de stage et les formations préalable aux promotions c'est en se référant à la réglementation.

**Q<sub>6</sub>** : Envoyez vous les fiches d'expression de besoin en formation à toutes les structures de l'université ?

**R<sub>6</sub>** : On envoie les fiches par support ou par voie d'affichage sur le site de l'ummt.

**Q<sub>7</sub>** : Recevez vous les fiches d'expression de besoin en formation dans des délais raisonnables ?

**R<sub>7</sub>** : Oui on reçoit les fiches d'expression des besoins de formation à temps

**Q<sub>8</sub>** : Comment procédez vous à la sélection des choix de thèmes que vous portez sur le plan de formation ?

**R<sub>8</sub>** : Le choix des thèmes se fait en collaboration avec le partenaire social « syndicat » ou bien le représentant des fonctionnaires, et après un conseil de direction pour déterminer les thèmes retenus.

**Q<sub>9</sub>** : Si la tâche du choix des thèmes de formation à effectuer vous revient, Comment faites vous ces choix

**R<sub>9</sub>** : Non, le choix de formation se fait au niveau des services centraux de l'UMMT.

## **Prise de contact avec les organismes formateurs**

### **Entretien 2 : Responsable Formation**

**Q<sub>10</sub>** : Une fois que le DRH vous ait remis la liste de formation à reporter sur le plan de formation que faites-vous ?

**R<sub>10</sub>** : une fois les thèmes sont retenus un plan de formation est établi on procède au choix des organismes selon l'expression des besoins soit par voie d'affichage, ou un avis d'appel de consultation, sinon établir une demande à l'organisme qui répond à nos besoins

**Q<sub>11</sub>** : Comment faites-vous la recherche de ces organismes ?

**R<sub>11</sub>** : La recherche de ces organismes se fait par :

- Consultation des catalogues proposés par les organismes
- Consulter les sites de ces organismes
- Contacter DFP de la wilaya pour des orientations.

**Q<sub>12</sub>** : Comment se fait votre choix sur les organismes étudiés ?

**R<sub>12</sub>** : Le choix de l'organisme se fait selon certains critères à savoir :

- L'organisme qui répond à nos besoins
- Selon les tarifs proposés par chaque organisme

- Selon les prestations.

**Q<sub>13</sub>** : Ensuite, que faites vous ?

**R<sub>13</sub>** : une fois le choix de l'organisme est fait on procède à la signature d'un contrat ou une convention de formation

### **Etablissement du plan de formation**

#### **Entretien 3 : Responsable Formation**

**Q<sub>14</sub>** : Est-il validé systématiquement ?

**R<sub>14</sub>** : Le plan de formation n'est pas validé systématiquement, il faut qui ait l'approbation du conseil de direction, le recteur, le **DRH** du ministère et le chef d'inspection de la fonction publique

### **Application du plan de formation**

#### **Entretien 4 : Fonctionnaire formé N°1**

**Q<sub>1</sub>** : La formation que vous avez faite, était elle une formation demandée ?

**R<sub>1</sub>** : oui.

**Q<sub>2</sub>** : Vos demandes de formation sont elles prises au sérieux ?

**R<sub>2</sub>** : Non, le choix de formation se fait au niveau des services centraux de l'UMMTO.

**Q<sub>3</sub>** : Le service formation vous remet-il une convocation afin de vous présenter à l'organisme formateur ?

**R<sub>3</sub>** : Non, j'ai rien reçu, je l'ai su par les collègues.

**Q<sub>4</sub>** : Êtes-vous informé suffisamment à l'avance sur les dates de formation auxquelles vous participez ?

**R<sub>4</sub>** : Non, je suis informé au milieu de la formation.

**Q<sub>5</sub>** : Que pensez-vous de la formation effectuée ?

**R<sub>5</sub>** : Elle est intéressante.

**Q<sub>6</sub>** : Trouvez-vous que le service formation fait appel à des organismes compétents ?

**R<sub>6</sub>** : Non, je propose de faire appel à des enseignants compétents.

**Q<sub>7</sub>** : Sentez-vous des améliorations à votre retour de formation ?

**R<sub>7</sub>** : Oui.

**Q<sub>8</sub>** : Recevez vous des attestations suite à vos formations ?

**R<sub>8</sub>** : Oui.

**Q<sub>9</sub>** : Est-ce que le fait d'avoir fait une formation ça vous a motivé à donner encore plus dans votre travail ?

**R<sub>9</sub>** : Oui

**Q<sub>10</sub>** : Est-ce que la formation vous aide pour vous adapter à votre poste ?

**R<sub>10</sub>** : Oui.

## **Entretien 5 : *Fonctionnaire formé N°2***

**Q<sub>1</sub>** : La formation que vous avez faite, était elle une formation demandée ?

**R<sub>1</sub>** : Oui.

**Q<sub>2</sub>** : Vos demandes de formation sont elles prises au sérieux ?

**R<sub>2</sub>** : Non, le choix de la formation se fait par l'intermédiaire des services centraux de l'université.

**Q<sub>3</sub>** : Le service formation vous remet-il une convocation afin de vous présenter à l'organisme formateur ?

**R<sub>3</sub>** : Non, je n'ai reçu aucune convocation ou ordre de mission, d'ailleurs j'ai fait un mois de retard pour rejoindre la formation.

**Q<sub>4</sub>** : Êtes-vous informé suffisamment à l'avance sur les dates de formation auxquelles vous participez ?

**R<sub>4</sub>** : Non, je suis informée un mois après le début de la formation, j'ai trainé pour arriver à suivre avec les autres.

**Q<sub>5</sub>** : Que pensez-vous de la formation effectuée ?

**R<sub>5</sub>** : Elle était assez intéressante

**Q<sub>6</sub>** : Trouvez-vous que le service formation fait appel à des organismes compétents ?

**R<sub>6</sub>** : Non, nous avons des enseignants compétents, donc faire appel à l'UFC pour telle ou telle formation c'est inutile.

**Q<sub>7</sub>** : Sentez-vous des améliorations à votre retour de formation ?

**R<sub>7</sub>** : Oui.

**Q<sub>8</sub>** : Recevez vous des attestations suite à vos formations ?

**R<sub>8</sub>** : Oui

**Q<sub>9</sub>** : Est-ce que le fait d'avoir fait une formation ça vous a motivé à donner encore plus dans votre travail

**R<sub>9</sub>** : Oui.

**Q<sub>10</sub>** : Est-ce que la formation vous aide pour vous adapter à votre poste ?

**R<sub>10</sub>** : Oui.

### **Entretien 6 : *Fonctionnaire formé N°3***

**Q<sub>1</sub>** : La formation que vous avez faite, était elle une formation demandée ?

**R<sub>1</sub>** : Oui.

**Q<sub>2</sub>** : Vos demandes de formation sont elles prises au sérieux ?

**R<sub>2</sub>** : Non, c'est les services centraux de l'université qui décident et font le choix des formations à faire

**Q<sub>3</sub>** : Le service formation vous remet-il une convocation afin de vous présenter à l'organisme formateur ?

**R<sub>3</sub>** : Je n'ai reçu aucun des deux, d'ailleurs j'ai fait plusieurs jours de retard avant de rejoindre mon groupe de formation.

**Q<sub>4</sub>** : Êtes-vous informé suffisamment à l'avance sur les dates de formation auxquelles vous participez ?

**R<sub>4</sub>** : Non, j'étais informée après le début de la formation de quelques jours, et j'ai eu du mal à suivre avec les autres.

**Q<sub>5</sub>** : Que pensez-vous de la formation effectuée ?

**R<sub>5</sub>** : La formation à laquelle j'ai eu droit était intéressante mais j'aurais aimé la faire bien avant.

**Q<sub>6</sub>** : Trouvez-vous que le service formation fait appel à des organismes compétents ?

**R<sub>6</sub>** : Je trouve, que nous avons des personnes assez compétentes à notre niveau, donc je trouve que c'est bien dommage de faire appel à d'autres organismes du moment que certaines formations peuvent se faire en interne

**Q<sub>7</sub>** : Sentez-vous des améliorations à votre retour de formation ?

**R<sub>7</sub>** : Oui

**Q<sub>8</sub>** : Recevez-vous des attestations suite à vos formations ?

**R<sub>8</sub>** : Oui.

**Q<sub>9</sub>** : Est-ce que le fait d'avoir fait une formation ça vous a motivé à donner encore plus dans votre travail

**R<sub>9</sub>** : Oui.

**Q<sub>10</sub>** : Est-ce que la formation vous aide pour vous adapter à votre poste ?

**R<sub>10</sub>** : Oui.

## **Entretien 7 : *Fonctionnaire formé N°4***

**Q<sub>1</sub>** : La formation que vous avez faite, était elle une formation demandée ?

**R<sub>1</sub>** : Non, par une formalité administrative.

**Q<sub>2</sub>** : Vos demandes de formation sont elles prises au sérieux ?

**R<sub>2</sub>** : Non, par obligation.

**Q<sub>3</sub>** : Le service formation vous remet-il une convocation afin de vous présenter à l'organisme formateur ?

**R<sub>3</sub>** : Non, il suffit de se présenter

**Q<sub>4</sub>** : Êtes-vous informé suffisamment à l' avance sur les dates de formation auxquelles vous participez ?

**R<sub>4</sub>** : Non, les formations s'effectuent a huis clos sans qu'on y participe du coup on est informé en retard

**Q<sub>5</sub>** : Que pensez-vous de la formation effectuée ?

**R<sub>5</sub>** : Répondent aux besoins, une formation dont on n'exploite pas le fonctionnaire.

**Q<sub>6</sub>** : Trouvez-vous que le service formation fait appel à des organismes compétents ?

**R<sub>6</sub>** : Non, une formation doit s'effectuer selon les besoins et les grades demandés.

**Q<sub>7</sub>** : Sentez-vous des améliorations à votre retour de formation ?

**R<sub>7</sub>** : Non, pas de formation selon le travail.

**Q<sub>8</sub>** : Recevez vous des attestions suite à vos formations ?

**R<sub>8</sub>** : Oui, juste au début de carrière une formation de spécialité (informatique

**Q<sub>9</sub>** : Est-ce que le fait d'avoir fait une formation ça vous a motivé à donner encore plus dans votre travail

**R<sub>9</sub>** : Non, on ne sait comment se déroule les formations.

**Q<sub>10</sub>** : Est-ce que la formation vous aide pour vous adapter à votre poste ?

**R<sub>10</sub>** : Oui

## **Évaluation à chaud et a froid**

### **Entretien 8 : *Responsable de formation***

**Q<sub>15</sub>** : Évaluez-vous vos employés à leur retour de formation ?

**R<sub>15</sub>** : Oui, avec un rapport de stage

**Q<sub>16</sub>** : Trois à six mois après, évaluez vous les retombées des formations effectuées ?

**R<sub>16</sub>** : Oui

# Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire :

<b>Introduction générale :</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Généralités liées à l'audit de formation</b>	<b>6</b>
<b>Introduction :</b>	<b>7</b>
<b>Section 01 : Les fondements de l'audit :</b>	<b>7</b>
1 Définition et types d'audit :	7
1.1 Définition de l'audit :	7
1.2 Les types d'audit :	8
1.2.1 Audit interne :	8
1.2.2 Audit externe :	9
2 Généralités liées à la formation :	11
2.1 GRH et formation : Définition ; types et politiques.	11
2.1.1 Définition de la gestion des ressources humaine :	11
2.1.2 Historique de la fonction RH :	11
2.1.3 Les pratiques de la GRH :	13
2.1.4 Les politiques de la GRH :	15
2.1.5 La place de la formation dans la GRH :	17
2.2 Définition de la formation :	21
2.2.1 Les types de formation :	22
2.2.2 La politique de formation :	24
2.3 Enjeux, objectifs et raison d'être de la formation :	24
2.3.1 Les enjeux de la formation :	24
2.3.2 Les objectifs de la formation :	24
2.3.3 La raison d'être de la formation :	27
2.4 Les dispositifs de la formation professionnelle :	27
2.4.1 Le droit de suivre une formation et l'obligation de se former :	28
2.4.2 À l'initiative de l'employeur :	28
2.4.3 À l'initiative du salarié :	29
<b>Section 02 : De l'audit social à l'audit de formation :</b>	<b>30</b>

1	Définition et critères de classification de l'audit social :	30
1.1	Définition de l'audit social :	30
1.2	Critères de base de classification de l'audit social :	30
1.2.1	Critère d'objectif d'audit social :	31
1.2.2	Critère d'objet d'audit :	32
2	Domaines et processus de l'audit social :	32
2.1	Domaines de l'audit social :	32
2.2	Le processus de l'audit social :	33
2.2.1	Le recueil d'information :	34
2.2.2	L'analyse des informations :	35
2.2.3	La vérification :	35
2.2.4	L'évaluation :	36
2.2.5	Les recommandations ou propositions d'action :	37
3	L'audit de la formation :	38
3.1	Emergence et champs d'application de l'audit de formation :	38
3.2	Définition et rôle de l'audit de formation :	38
3.2.1	Définition de l'audit de formation :	38
3.2.2	Rôle de l'audit de formation :	41
3.3	Caractéristiques d'un audit de formation efficace :	42
3.3.1	Un audit au service de la décision :	42
3.3.2	Un audit dynamique et prospectif :	43
3.3.3	Un audit participatif et éducatif :	43
3.3.4	Une relation d'écoute extérieure mais engagée :	43
3.3.5	La mobilisation d'un cadre de référence riche et pertinent :	43
3.3.6	La reconnaissance de la complexité de ses acteurs :	44
	<b>Section 03 : Démarches dans l'audit de formation :</b>	<b>44</b>
1	Les étapes de l'audit de formation : des grilles de lecture pour analyser la situation :	44
1.1	L'approche systémique :	45
1.2	L'approche stratégique :	46
1.2.1	Etape 1 : Découvrir le spectre :	46
1.2.2	Etape 2 : Identifier les risques et opportunités pour chacun des acteurs :	46
1.2.3	Etape 3 : Déterminer les zones d'incertitudes et ceux qui les maîtrisent :	46
1.2.4	Etape 4 : Evaluer les ressources émanant du pouvoir des acteurs :	47
1.2.5	Etape 5 : Imaginer les stratégies et coalitions possibles :	47

2	La posture de l'auditeur :	48
3	La référentialisation :	49
3.1	L'approche de Michel BERNARD :	49
3.2	L'approche de Guy Le BOTERF :	49
3.3	L'approche de Gérard Figari :	50
	<b>Conclusion :</b>	<b>51</b>
	<b>Chapitre 02 : Audit du processus de formation et indicateurs d'efficacité de la formation</b>	<b>52</b>
	<b>Introduction :</b>	<b>53</b>
	<b>Section 01 : Audit du processus de formation.</b>	<b>53</b>
1	Le processus de formation :	53
1.1	Identification des besoins en formation :	53
1.1.1	La notion de besoin de formation :	54
1.1.2	Les types de besoin de formation :	54
1.1.3	Collecte et analyse des données :	57
1.1.4	La classification des besoins :	58
1.2	Elaboration du plan de formation :	58
1.2.1	Définitions d'un plan de formation :	59
1.2.2	Processus d'élaboration du plan de formation :	62
1.3	Validation, mise en œuvre, suivi et évaluation du plan de formation :	74
1.3.1	La validation du plan de formation :	74
1.3.2	La mise en œuvre de la formation :	75
1.3.3	Le suivi et l'évaluation de la formation :	76
2	Les indicateurs qualité du processus formation :	77
2.1	La Conformité :	78
2.2	La Pertinence :	78
2.3	L'Efficacité :	79
3	Adaptation du salarié à l'emploi :	81
3.1	L'adaptation passe par la formation :	81
3.2	L'évolution des salariés :	82
	<b>Section 02 : Audit des indicateurs favorisant la motivation des salariés :</b>	<b>82</b>
1	Evolution de la motivation :	83
2	Définition de la motivation au travail :	83
3	Les concepts clé de la motivation :	84
3.1	La motivation intrinsèque :	84

3.2	La motivation extrinsèque :	85
3.3	Satisfaction et motivation :	85
4	Le processus de motivation :	85
4.1	Le déclenchement de comportement :	85
4.2	La direction du comportement :	85
4.3	L'intensité du comportement :	86
4.4	La persistance du comportement :	86
5	Indicateurs favorisant la motivation du salarié :	86
5.1	Comment mesurer la motivation au travail des salariés ?	86
5.2	La formation, levier essentiel de compétitivité et outil de motivation et de fidélisation des salariés :	87
	<b>Section 3 : Les indicateurs liés à l'analyse des besoins de formation :</b>	<b>88</b>
1	Définition :	88
2	Objectif de l'analyse des besoins de formation :	88
3	Quand réaliser une analyse des besoins de formation ?	89
3.1	Les changements à l'intérieur du système ou dans le travail :	90
3.2	L'utilisation d'une nouvelle technologie :	90
3.3	L'instauration de nouvelles normes gouvernementales :	90
3.4	La baisse de la qualité du travail ou du rendement du département ou de l'organisation :	91
3.5	Les réunions départementales, les sondages d'opinion, les études organisationnelles et les entrevues de départ :	91
3.6	Le manque d'habiletés et de connaissances :	91
3.7	L'absence ou le manque de motivation :	91
4	Les méthodes d'analyse de besoin de formation :	92
4.1	Les méthodes centrées sur les besoins de compétences de l'organisation :	92
4.1.1	L'analyse des compétences requises par un poste :	92
4.1.2	La méthode matricielle :	92
4.1.3	Etude des besoins par l'analyse de performance :	93
4.1.4	Les études des besoins liées à un nouvel emploi :	93
4.1.5	Vérification d'hypothèses par des experts :	93
4.1.6	Les démarches centrées sur l'expression des attentes :	93
4.2	La synthèse des besoins :	95
4.3	Les aptitudes de la personne qui conduit l'analyse des besoins de formation :	95
4.4	A qui s'adresse l'analyse des besoins de formation :	96
5	Indicateurs favorisant la qualité de l'analyse des besoins :	96

<b>Conclusion :</b>	96
<b>Chapitre 03 : Audit de formation au sein de l'organisme d'accueil</b>	97
<b>Section 01 : Présentation de la structure de formation</b>	<b>99</b>
1 Historique de l'université de Tizi-Ouzou :	99
2 Fonctionnement et organisation de l'université :	100
2.1 Le rectorat placé sous l'autorité du recteur de l'université comprend :	100
2.2 Les organes décisionnels :	100
2.3 Les organes pédagogiques :	100
2.4 Secrétariat général :	101
2.4.1 La sous direction des personnels et de la formation : là ou se déroulera notre stage, cette structure est chargée de :	101
2.4.2 Sous direction du budget et de la comptabilité :	102
2.4.3 Sous direction des moyens et de la maintenance :	102
2.4.4 Sous direction des activités scientifiques, culturelles et sportives :	102
<b>Section 02 : La démarche et le déroulement de l'enquête</b>	<b>103</b>
1 Le terrain de l'enquête :	103
2 La démarche :	103
3 Déroulement de l'enquête :	104
3.1 L'analyse documentaire : Le référentiel ou le prescrit :	104
3.2 Les entretiens semi directifs :	108
4 Démarche méthodologique d'analyse :	111
4.1 La méthode d'analyse :	112
4.2 Analyse et interprétation des résultats :	113
Section 03 : Résultat de la recherche	114
1 Résultat de la recherche :	114
2 Synthèse des résultats :	119
<b>Conclusion :</b>	<b>120</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>122</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>123</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>125</b>
<b>Liste des figures :</b>	<b>126</b>
<b>Annexes</b>	<b>127</b>
<b>Table des matières</b>	<b>141</b>
<b>Résumé</b>	<b>147</b>



## Résumé

L'audit social est un audit qui porte sur la dimension sociale (RH) de l'entreprise, il permet d'évaluer les activités et les performances de l'entreprise par une méthode objective. L'audit est réalisé par l'auditeur et a pour objectif de prendre les actions correctives nécessaires pour assurer l'efficacité et l'amélioration continue de ces ressources. Dans notre cas, nous avons mené une enquête sur les indicateurs qui permettent de mesurer la qualité des pratiques de formation en entreprise - qui est un sujet faisant partie de l'audit social - sous la forme d'un audit au sein de la sous direction du personnel et de la formation. Grâce à cette enquête, nous avons pu découvrir les méthodes et outils utilisés pour réaliser un audit de formation.

## **Summary**

The social audit is an audit that focuses on the social dimension (HR) of the company, it allows to evaluate the activities and performance of the company by an objective method. The audit is carried out by the auditor and its objective is to take the necessary corrective actions to ensure the efficiency and continuous improvement of these resources. In our case, we conducted a survey on the indicators that allow us to measure the quality of training practices in the company - which is a subject that is part of the social audit - in the form of an audit within the personnel and training sub-directorate. Thanks to this survey, we were able to discover the methods and tools used to conduct a training audit.