

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Ressources Humaines

**Le plan de formation au sein de la caisse de garantie des crédits
d'investissements**

Cas CGCI

Élaboré par :

CHABAB RAYANE

Encadré par :

LE PROFESSEUR TIR REDHA

Année 2019/2020

RÉSUMÉ

La formation vise à développer les capacités et les compétences des employés, sur cette base, les entreprises forment leurs ressources humaines pour obtenir des éléments très qualifiés à travers lesquelles elles peuvent relever les défis qui peuvent soulevés, afin que les entreprises préparent un plan de formation qui correspond aux besoins réels en formation de leurs employés. De ce point de vue, nous avons discuté dans cette recherche les étapes les plus importantes pour élaborer un plan de formation efficace, où nous avons adopté une approche qualitative à travers un entretien mené avec les responsables hiérarchiques de la caisse.

Les résultats ont montré que le plan de formation passe par plusieurs étapes importantes en commençant par l'identification des objectifs et des besoins réels en matière de formation, du budget, du temps et de l'établissement de formation externes appropriés et enfin, la validation et la diffusion de ce plan au sein de l'entreprise.

Mots Clés : Plan de formation, efficacité, entreprise.

ABSTRACT

Training aims to develop the capabilities and skills of employees, on this basis, companies train their human resources to obtain highly qualified elements through which they can meet the challenges that may arise, so that companies prepare a training plan that corresponds to the real training needs of their employees. From This point of view, we discussed in this research the most important steps to develop an effective training plan, where we took a qualitative approach to a discussion with the fund's line managers.

The results showed that the training plan goes through several important steps, starting with identifying the real training objectives and needs, budget, time and appropriate external training facilities, and finally validating and disseminating this plan within the company.

Key Word: training plan, competence, company.

ملخص

يهدف التدريب لتطوير وتنمية قدرات ومهارات العمال ، على هذا الأساس تقوم المؤسسات بتدريب مواردها البشرية للحصول على أفراد ذوي كفاءة عالية تستطيع من خلالها مواجهة التحديات القائمة في محيطها ، وعليه تقوم المؤسسات بإعداد خطة تدريبية تتوافق مع الاحتياجات التدريبية الفعلية لموظفيها. من هذا المنظور تناولنا في هذا البحث دراسة أهم الخطوات المتبعة لإعداد برنامج تدريبي فعال. وبعد مناقشة الموضوع نظريا واستعراض مختلف مفاهيمه اعتمدنا مقاربة نوعية من خلال مقابلة أجريت مع المسؤولين في المؤسسة. أظهرت النتائج أن خطة التدريب تمر بعدة خطوات أساسية. تبدأ من تحديد الأهداف والاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين ، تخصيص الميزانية والوقت والمؤسسات التدريبية الخارجية المناسبين وفي الأخير المصادقة على هذه الخطة ونشرها داخل المؤسسة .

كلمات مفتاحية : خطة التدريب 'الكفاءة' المؤسسة.

REMERCIEMENTS

Je tiens en premier de remercier le bon dieu qui m'a donné de la patience, le courage et la volonté pour pouvoir terminer mes études avec succès et finir ce modeste travail.

Je tiens à remercier mes chers parents, mon frère et sa petite famille, ma sœur et mes amis pour leurs soutiens, amour et accompagnement.

Je teins de remercier mon encadrant Pr Tir REDHA pour ses orientations et ses conseils appréciés.

Je remercie aussi mon promoteur Mr DJABAR DJILALI, ainsi que tout le personnel de la direction des ressources humaines de la CGCI.

Je remercie aussi l'ensemble des enseignants de l'ENSM.

LA TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VI
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	4
1 Contexte de recherche.....	5
2 Les objectifs de recherche.....	5
3 La pertinence de recherche.....	5
3.1 La pertinence Théorique :	6
3.2 La pertinence Managériale :.....	6
4 Le problème de recherche	6
5 Le contexte organisationnel :	7
5.1 Présentation de la caisse de granite des crédits d’investissements	7
5.1.1 Historique.....	7
5.1.2 La fiche signalétique.....	8
5.1.3 L’organigramme de la CGCI :.....	9
5.2 Présentation de la direction des ressources humaines :	10
5.2.1 Organisation et fonctionnement :	10
5.2.2 Organigramme de la direction des ressources humaines et des moyens	14

CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	15
1 Revue de littérature.....	16
2 Le cadre conceptuel	18
2.1 La formation	18
2.1.1 Définition de la formation.....	18
2.1.2 Les objectifs de formation.....	19
2.1.3 Les types de la formation	19
2.1.4 Le cadre légal de la formation en Algérie	21
2.1.5 Les enjeux de la formation	23
2.1.6 Les méthodes et techniques de la formation	24
2.2 La démarche de politique de formation	26
2.2.1 Les objectifs de la politique de formation.....	27
2.2.2 L'ingénierie de la formation.....	28
2.3 Le plan de formation :.....	30
2.3.1 Définition de plan de formation	30
2.3.2 Catégorie de plan de formation	31
2.3.3 Le contenu de plan de formation	31
2.4 Le processus d'élaboration du plan de formation.....	33
2.4.1 Les étapes d'élaboration du plan de formation	35
2.4.2 Les outils d'élaboration du plan de formation.....	43
2.5 L'évaluation de la formation	46
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	49
1 Méthodologie de la recherche :	50
1.1 Approche épistémologique.....	50
1.2 La démarche méthodologique	51

1.2.1	Méthode de collecte des données.....	52
1.2.2	La structure et le déroulement de l' entretien.....	53
1.2.3	Population d'étude et échantillonnage	54
1.2.4	Présentation de l'état des responsables hiérarchiques	54
	CHAPITRE IV : LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE FORMATION AU SEIN DE LA CGCI ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	56
1	La mise en œuvre du plan de formation au sien de CGCI	57
1.1	Modalités d'élaboration	58
1.2	Validation du plan de formation et diffusion	59
1.3	Organisation et mise en en œuvre des actions de formation	59
1.4	ÉVALUATION des actions de formation.....	60
1.5	Engagement	61
2	Présentation des résultats	62
2.1	La présentation de l'entretien avec les responsables hiérarchiques.....	62
2.2	L'analyse et discussion de l'entretien avec les responsables hiérarchiques	64
	CONCLUSION.....	68
	BIBLIOGRAPHIE	72
	ANNEXES	75

LISTE DE TABLEAUX

Tableau	Titre	Page
Tableau n°1	Démarche de l'ingénierie de la formation	28
Tableau n°2	Plan de formation : étapes et planification	35
Tableau n°3	Les outils de réalisation de plan de formation	43
Tableau n°4	L'état des responsables hiérarchiques interviewés	54
Tableau n°5	Questions de l'entretien avec les responsables hiérarchiques	62

LISTE DES FIGURES

Figure	Titre	page
Figure n°1	Organigrammes de la direction générale	8
Figure n°2	Organigramme de la DRHM	14
Figure n°3	Le contenu du plan de formation	32
Figure n°4	Le plan de formation au cœur d'une double démarche	34
Figure n°5	Le modèle d'évaluation de KRIK PATRIK	47

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CGCI : Caisse De Granite Des Crédits Et Investissements

DR : Direction

Drh : Directeur Des Ressources Humaines

DRHM : Direction De Ressources Humaines Et Moyens

PME : Petite Et Moyenne Entreprise

SPA : Société Par Action

FGAR : Fonds De Granite Des Crédits Et Investissements

ANSEJ : Agence Nationale De Soutien À L'emploi Des Jeunes

CNAS : Caisse Nationale De L'assurance Sociale Travailleuse Salariée

BNA : Banque Nationale d'Algérie

BEA : Banque D Extérieure d'Algérie

CPA : Crédits Populaire d'Algérie

BDL : Banque De Développement Local

BADR : Banque D'agriculture Et Du Développement Rural

CNEP : Caisse Nationale D'épargne Et De Prévoyance

Rh : Ressources Humaines

CE : Comité D'entreprise

VEA : Validation Des Acquis De L'expérience

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les entreprises d'aujourd'hui sont face à des défis majeurs découlant de la mondialisation et les développements technologiques, c'est pourquoi l'entreprise est engagée de renforcer sa situation et d'acquérir un avantage concurrentiel pour assurer sa pérennité.

A cet égard les entreprises ont porté sur l'investissement dans leurs ressources humaines, tant que c'est le capital humain qui permet d'atteindre les objectifs attendus, et parmi les moyens d'investissement dans le facteur humain, nous trouvons la formation où les entreprises doivent adopter la formation comme un outil d'accroissement des compétences et performances de leurs salariés, et la façon d'acquérir des nouvelles connaissances et d'expériences et par laquelle les salariés, vont améliorer leurs comportements et attitudes nécessaires lors l'exécutions de leurs fonctions pour répondre et s'adapter aux évolutions futur.

Dans cette perspective, l'entreprise établit un plan de formation, qui est un outil indépendant, pour gérer les compétences des salariés, par rapport aux évolutions de l'environnement de l'entreprise, il permet de définir la politique de formation adoptée par l'entreprise et répond aux besoins en formation des salariés.

Afin de bien traiter notre sujet de recherche qui porte sur le plan de formation au sein de la CGCI, nous avons structuré le travail en quatre chapitres à savoir :

- **Chapitre 01** : La problématique

Ce chapitre contient cinq sections où nous allons aborder notre contexte de recherche plus les objectifs, ensuite la pertinence et la question de recherche et enfin la description de notre lieu de stage.

- **Chapitre 02** : Le cadre conceptuel et la revue de littérature

Ce chapitre se compose de deux sections l'une est consacrée pour la revue de littérature

(Exposition des études précédentes effectuées en rapport avec notre sujet de recherche) et l'autre pour le cadre conceptuel (définition de tous les concepts clés liés à notre thématique).

- **Chapitre 03** : Le cadre méthodologique

Ce chapitre se compose de deux sections, nous allons aborder en premier la méthodologie de la recherche (explique notre position épistémologique constructiviste) et deuxièmement nous abordons la démarche méthodologique adoptée (recherche qualitative, avec les outils de collecte des données utilisés dans cette recherche et enfin la population d'étude et échantillonnage.)

- **Chapitre 04** : La mise en œuvre du plan de formation au sein de la CGCI et présentation des résultats

Ce dernier chapitre contient deux sections où en premier, nous allons parler de la mise en œuvre du plan de formation au sein de la caisse, ensuite nous abordons la présentation des résultats obtenus pour répondre à notre problématique.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

Nous allons aborder dans ce premier chapitre notre contexte de recherche plus les objectifs, ensuite la pertinence et la question de recherche et enfin la description de notre lieu de stage.

1 Contexte de recherche

Les entreprises dans tous secteurs, quels que soient économiques ou financiers tels que la caisse de garantie des crédits d'investissements, exercent leurs activités dans un environnement caractérisé par le dynamisme et instabilité, ce que l'exigent d'imposer leurs situation notamment avec les évolutions technologiques et scientifiques actuelles.

Les entreprises sont orientées vers la formation comme un levier de sauvetage qui permet de développer le niveau de la compétence et la performance de leurs salariés.

2 Les objectifs de recherche

Notre recherche porte sur le sujet de plan de formation et vise principalement à répondre aux questions soulevées dans la problématique, en outre nous avons essayé de clarifier certains aspects aussi importants consistant à :

- ✓ Déterminer les principales étapes de processus d'élaboration du plan de formation ;
- ✓ Identifier les meilleures voies et moyens pour accomplir le processus de formation ;
- ✓ Définir la détermination des besoins en formation au sein de l'entreprise.

3 La pertinence de recherche

Notre recherche traite le thème du plan de formation au sein de la caisse de garantie des crédits d'investissements, vu que cette thématique provient sa pertinence d'étudier l'un des aspects le plus important dans la gestion des ressources humaines tels que la formation, qu'elle est devenue une privilégie pour l'entreprise.

La formation sert à apporter des employés flexibles qui s'adaptent aux changements et les évolutions environnementales de l'entreprise dans le cadre d'évoluer la qualification et la performance des salariés.

Le sujet de la formation est devenu un sujet d'actualité dans le monde de travail et delà nous pouvons déterminer la pertinence de notre recherche de deux côtés :

3.1 La pertinence Théorique :

- ✓ Enrichir le domaine scientifique ;
- ✓ Ouvrir le champ à d'autres réflexions et études dans ce domaine ;
- ✓ Contribuer à enrichir la bibliothèque de l'école avec ce travail théorique et pratique.

3.2 La pertinence Managériale :

- ✓ Mettre en évidence la réalité du processus d'élaboration du plan de formation au sein de la CGCI ;
- ✓ Aider l'entreprise à améliorer ses plans de formation en adéquation avec les aspirations et les attentes de ses salariés, ce qui augmente l'efficacité et l'efficience des plans de formation ;
- ✓ Le chercheur estime que les résultats attendus contribuent à améliorer les plans de formation et aident à traiter les dysfonctionnements soulevés.

4 Le problème de recherche

A la lumière des transformations majeures que traverse l'économie, passant de l'ouverture à la concurrence externe, les entreprises ont été convaincues qu'elles ne sont pas capables de rivaliser sans une main – d'œuvre caractérisée par les compétences et les capacités nécessaires et ont trouvés le moyen d'obtenir des employés qualifiés et compétents, dans le processus de la formation.

La formation est devenue une priorité et obligation pour l'entreprise ,elle consiste à développer les compétences des employés et à traiter leurs lacunes lors l'exécution de leurs tâches, en élaborant des plans de formation qui répondent à leurs besoins en formation ,afin que l'entreprise doit fournir tous les moyens et les possibilités en matière de fonds , formateurs ,organisme et équipements de formation, ainsi que la construction d'un plan de formation, comprend la mise en œuvre d'un plan de suivi des bons progrès du processus, et la pertinence du plan de formation avec les besoins de l'entreprise ,en matière de formation et les objectifs attendus .

C'est essentiellement qui nous a conduit à poser notre question principale de recherche qui est :

Quelle est la démarche d'élaboration d'un plan de formation efficace ?

Cette question principale sera traitée en répondant aux sous questions suivantes :

- ✓ De quoi consiste la formation et quelle est sa politique ?
- ✓ Quelles sont les méthodes et les techniques de la formation ?
- ✓ C'est quoi un plan de formation ?
- ✓ Quels outils pour réaliser un plan de formation ?

5 Le contexte organisationnel :

Nous consacrons cette partie pour la présentation de notre lieu de stage la caisse de garantie des crédits d'investissements et sa direction de ressources humaines et moyens.

5.1 Présentation de la caisse de granite des crédits d'investissements

5.1.1 Historique

La CGCI est créée à l'initiative des pouvoirs publics, elle est pour soutenir la création et le développement de la Pme en lui facilitant l'accès au crédit bancaire (financement des projets d'investissement). Dans cette optique, la CGCI-Pme, organisme de partage du risque bancaire, a pour vocation de couvrir les risques de non remboursement des crédits d'investissement consentis aux pme. Elle complète les autres dispositifs d'aide au financement bancaire de la Pme constitué par le FGAR, l'ANSEJ, la CNAC, etc.) La CGCI-Pme spa est une société par actions régie par Le code de commerce et le Décret Présidentiel 04 -134 du 19-04-2004, Elle est dotée d'un capital social autorisé de 30 milliards DA, souscrit à concurrence de 20 milliards DA, détenu à hauteur de 60 % par le Trésor Public 40 % par les banques actionnaires (BNA, BEA, CPA, BDL, BADR et CNEP).

5.1.2 La fiche signalétique



Dénomination social : la caisse de garantie des crédits d'investissements pme-spa.

Date de création : 19 avril 2004.

Siège social : Les ANNASSERS, B.P N° 677 EL MADANIA 16075 ALGER, ALGÉRIE.

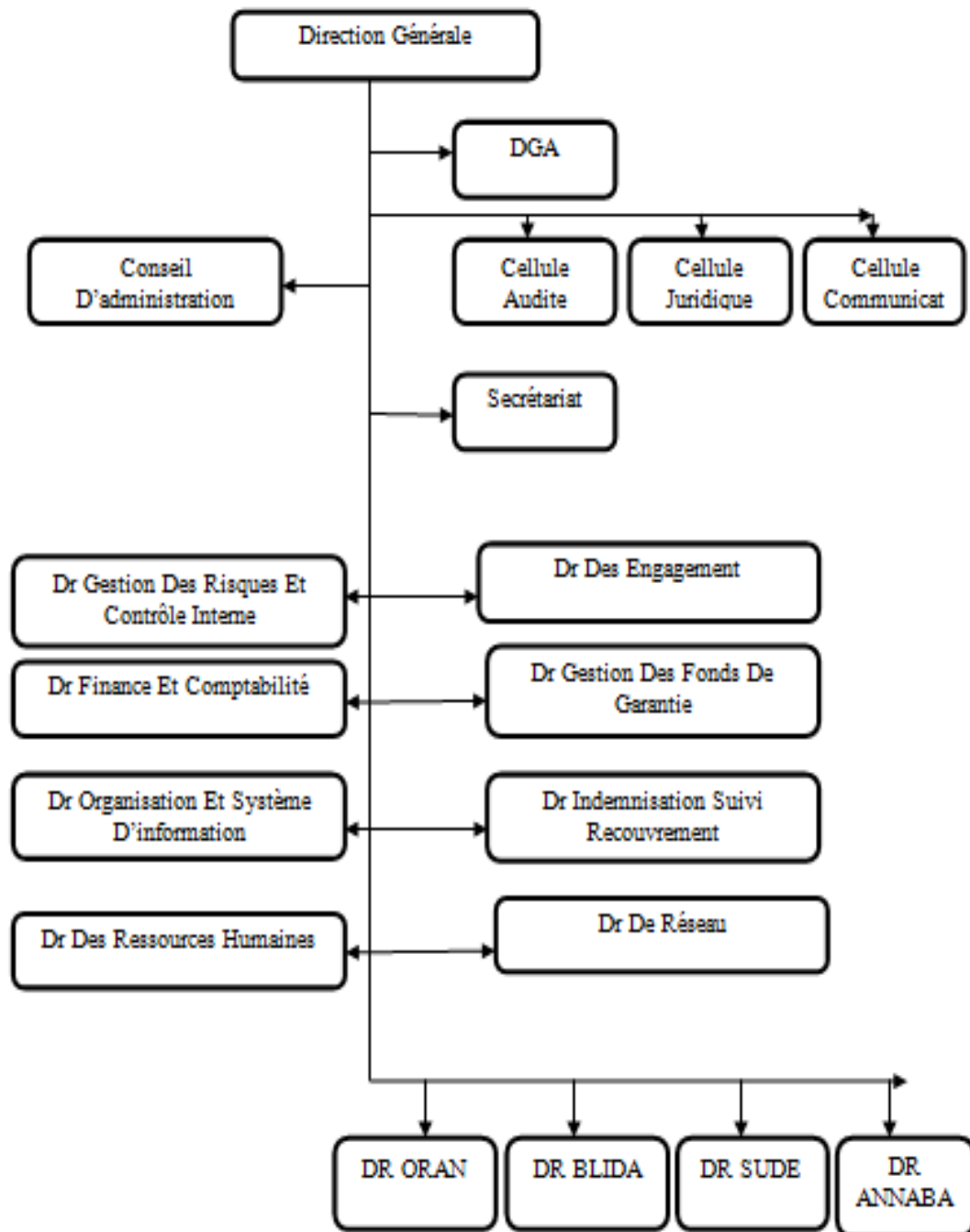
Forme juridique : société par actions

Capital : 300000000 DA

Nombre d'effectifs(2019) :86

5.1.3 Organigramme de la CGCI :

Figure 1 : Organigramme de la CGCI :



Source : document interne de l'entreprise département des RH

5.2 Présentation de la direction des ressources humaines :

La direction de ressources humaines et moyens est chargée de l'ensemble des tâches relatives à la gestion de la ressource humaine et des moyens en relation avec les autres structures centrales. Elle est hiérarchiquement rattachée à la direction générale.

5.2.1 Organisation et fonctionnement :

La direction des ressources humaines et des moyens est organisée en deux départements et un bureau d'ordre général :

- ✓ Département Ressources Humaines.
- ✓ Département Moyens.

Chaque département est subdivisé en deux services :

1 Département ressources humaines :

Le département ressources humaines a pour mission de gérer et de développer les ressources humaines de la caisse dans le cadre de la politique définie en la matière.

A ce titre il est, notamment, chargé de :

- ✓ **En matière de recrutement et de gestion des emplois :**
- ✓ Élaborer, en concertation avec les structures opérationnelles le plan de recrutement et veiller à sa mise en œuvre,
- ✓ Mettre en place un système de sélection de recrutement du personnel interne et externe,
- ✓ **En matière de réglementation :**
- ✓ Assurer la veille en matière de réglementation du travail,
- ✓ Assurer l'actualisation et l'adaptation de la convention collective et du règlement intérieur de l'entreprise et en assurer la diffusion et la mise en œuvre,
- ✓ **En matière de formation :**
- ✓ Définir les besoins en formation en collaboration avec les structures opérationnelles,
- ✓ Animer le processus d'élaboration et d'exécution du plan et du budget formation,
- ✓ Mettre en place le dispositif d'évaluation des actions de formation réalisées,
- ✓ Établir les bilans périodiques des actions.

✓ **Service gestion du personnel et paie :**

Il pour mission d'assurer l'administration du personnel de la naissance à la rupture de la relation de travail, conformément à la réglementation, en vigueur.

A ce titre le service est, notamment, chargé de :

- ✓ Procéder à l'intégration des nouvelles recrues par la programmation, le suivi et l'évaluation des stages d'induction,
- ✓ Gérer le fichier du personnel,
- ✓ Gérer les dossiers du personnel et le suivi des carrières,
- ✓ Élaborer et gérer les documents réglementaires liés à la Gestion du Personnel (Contrats, décisions, instruction...),
- ✓ Programmer et gérer les congés annuels en relation avec sa hiérarchie,
- ✓ Gérer les positions particulières, maladies et accidents de travail,
- ✓ **Service emploi et formation :**

Il a pour mission de gérer les emplois de la caisse, le recrutement et la formation.

A ce titre il est notamment chargé de :

- ✓ Actualiser les descriptifs des emplois,
- ✓ Mettre à jour et suivre l'application de la nomenclature des emplois,
- ✓ Participer à l'opération d'identification des besoins en emplois et en effectifs avec les opérationnels,
- ✓ Participer à l'opération d'analyse des emplois et à l'évaluation des écarts entre les profils requis et les compétences disponibles,
- ✓ Élaborer et mettre en œuvre, en concertation avec les structures opérationnelles, le plan de recrutement,
- ✓ Participer à la mise en place d'un système de sélection de recrutement interne et externe.

2 Département moyens :

Le département moyens a pour missions de gérer le patrimoine mobilier et immobilier de la caisse :

- ✓ Assurer la maintenance des biens et équipements de la Caisse,
- ✓ Assurer l'approvisionnement en moyens nécessaires au fonctionnement des structures de la Caisse,
- ✓ Assurer la gestion du parc roulant et veiller à sa bonne utilisation,
- ✓ Contrôler la gestion des moyens communs et leur maintenance.

A' ce titre il est, notamment, chargé de :

✓ En matière de gestion du patrimoine :

- ✓ Gérer le patrimoine mobilier conformément aux règles édictées en la matière,
- ✓ Tenir à jour le fichier des biens mobiliers ainsi que le registre d'inventaire,

✓ En matière d'approvisionnement :

- ✓ Organiser sur la base des besoins formulés par les structures, la prospection du matériel & fournitures requis, conformément aux règles et procédures édictées en la matière,
- ✓ Réaliser les opérations d'approvisionnement dans le respect des règles, en assurant l'optimum qualité/prix.

✓ En matière de gestion du parc roulant :

- ✓ Programmer et contrôler l'activité du parc roulant ;
- ✓ Assurer la maintenance préventive et curative du parc roulant.

✓ En matière de suivi et de contrôle des services externalisés :

- ✓ Gérer les contrats de prestations externalisées et veiller à leur bonne exécution,
- ✓ Évaluer périodiquement les prestataires de service et proposer, sur la base des évaluations les mesures de son classement sur le fichier fournisseurs.

✓ Service gestion du patrimoine :

Il a pour mission de :

- ✓ Gérer le patrimoine mobilier et immobilier de la Caisse ;

- ✓ Gérer le parc roulant et veiller à sa bonne utilisation ;
- ✓ Assurer la sécurité des biens et des personnes.

✓ **Service gestion des achats et des approvisionnements :**

Il a pour missions de :

- ✓ Assurer l'approvisionnement en moyens nécessaires au fonctionnement des services de la Caisse ;
- ✓ Gérer les contrats de prestations liés à la gestion des Moyens.

A ce titre le service est, notamment, chargé de :

✓ **En matière d'approvisionnement :**

- ✓ Organiser sur la base des besoins formulés par les structures, la prospection du matériel et fournitures requis, conformément aux règles et procédures édictées en la matière ;
- ✓ Réaliser les opérations d'approvisionnement dans le respect des règles, en assurant l'optimum qualité/prix ;
- ✓ Organiser la réception des produits et fournitures dans les règles de l'art en assurant leur contrôle aux plans qualitatif et quantitatif.

3 Bureau d'ordre général (B-O-G) :

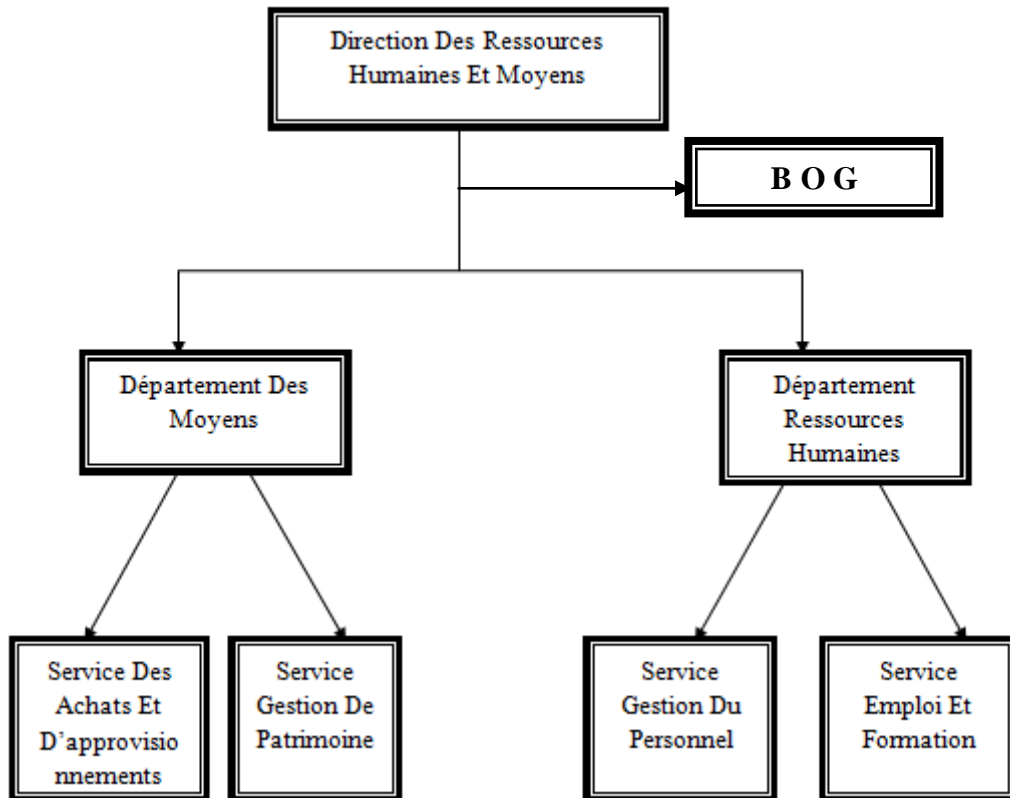
Le bureau d'ordre général (BOG) est rattaché hiérarchiquement à la DRHM, le b-o-g entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des structures de la caisse, il est doté de 1 ou 2 agent(s) pour l'accomplissement des tâches.

Il a pour mission de :

- ✓ Assurer la gestion, la réception, l'expédition du courrier à travers tous les Organismes et administrations externes de la caisse ;
- ✓ Consulter régulièrement l'adresse E-mail de la CGCI à l'effet de recueillir éventuellement toutes correspondances adressées à la caisse par ce moyen.

5.2.2 Organigramme de la direction des ressources humaines et des moyens

Figure 2 : Organigramme de la DRHM



Source : document interne de l'entreprise département des RH

**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Ce deuxième chapitre est distingué en deux parties, l'une pour la revue de littérature et l'autre pour le cadre conceptuel en détaillant les concepts liés à notre thématique.

1 Revue de littérature

Les études établis auparavant par les chercheurs sont considérées comme un point de départ réel pour d'autres études qui permettent de fournir une base de données pertinente.

La recherche bibliographique que nous avons effectuée, nous a conduit à consulter et discuter les travaux de recherches précédentes, portant sur notre sujet de recherche ou proche, où cela nous a aidé à faire un diagnostic précis du notre problème de recherche d'une manière globale.

Ces études précédentes nous ont permis de :

- ✓ Arriver à formuler le thème de notre recherche ;
- ✓ Déterminer l'approche méthodologique approprié ;
- ✓ Enrichir et mener le cadre théorique.

1/ Étude de MAUCHE FATNA MALIKA (2005) ,mémoire présenté dans le cadre d'obtention d'un diplôme de magistère en ressources humaines sous le thème « l'impact de la formation dans le développement de l'entreprise cas de l'activité AVAL GL2/Z Arzew » son objectif a été de déterminer la contribution et l'impact de la formation sur la rentabilité et le développement de l'entreprise ,une enquête a été réalisée sur un échantillon composé de 80 salariés par un questionnaire diffusé, en adoptant une approche quantitative .Les résultats obtenus montrent que la formation gérée d'une manière efficace aide à améliorer la rentabilité de l'entreprise, ainsi les gains résultants de la formation se résument dans l'effort fourni par l'employeur formé où il est mieux préparé à aider l'organisme à atteindre ses objectifs.

2/ Étude de KWALDJIYA MERIEM ET KWASEH HAYAT (2014), mémoire fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de master en psychologie de travail et gestion des ressources humaines sous le thème « l'efficacité des plans de formation sur la performance des salariés dans l'entreprise économique cas CABAM . »,dans l'objectif de déterminer le rôle et l'importance du plan de formation dans l'amélioration de la performance des salariés et définir le processus d'élaboration du plan de formation ,une enquête a été menée sur un échantillon de 60 salariés séparé en deux groupe , un groupe expérimental contient 30 salariés formés et autre groupe

témoin contient 30 salariés non formés ,avec une approche empirique adoptée .Les résultats obtenus dans cette enquête confirment que il existe des différences statistiquement significatives entre le groupe expérimental et le groupe témoin sur l'efficacité de la formation dans l'amélioration de la performance des salariés au sein l'entreprise CABAM et que la formation a un impact positif sur la performance des salariés .

3/ Étude de BAHOUCHE KATIBA ET BORDJIHANE SALMA (2015) , mémoire exposé dans le cadre d'obtention d'un diplôme de master en sociologie de travail et ressources humaines sous le thème : « l'impact de la formation continue sur le développement des compétences des salariées » pour objectif d'évaluer le processus de valeur donnée à la formation dans l'entreprise et l'importance de la formation vis –à –vis les salariés et déterminer l'impact de formation sur leur savoir être et savoir-faire, une enquête a été menée auprès les salariés de l'entreprise (SONATRACH) sous un questionnaire distribué sur 56 ,par une Approche quantitative adoptée, les résultats obtenus confirment que la formation à la DRGB/SONATRACH a permis aux salariés l'acquisition de nouveau savoir et de savoir-faire qui permet la maîtrise des tâches aux postes occupées et que la catégorie socio –professionnelle, le niveau d'instruction et le type de formation suivie ont d'une manière générale une influence positive et significative sur les pratiques et les tâches accomplies occupé par les salariés.

4/ Étude de CHABOUTI LIDYA (2018) mémoire présentée dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de master en management des ressources humaines sous le thème : « le processus d'élaboration d'un plan de formation au sein de l'entreprise cas d'étude AL. RE. CC» pour objectifs de déterminer les principales étapes de la réalisation d'un plan de formation et découvrir la politique de formation et sa mise en place, une enquête de recherche par entretien a été établie avec 8 acteurs inclus dans l'élaboration de plan de formation, par une étude inscrit dans le cadre épistémologique d'approche constructiviste avec une recherche qualitative, les résultats obtenus de l'enquête effectuée montre que le processus d'élaboration du plan de formation suit toute une démarche bien définie mais, l'entreprise ne prend pas en compte les besoins réelles en formation de ses salariés .

➤ Critique les études précédentes

Après la présentation des études précédentes, nous remarquons qu'il existe une grande similitude entre les études précédentes et notre étude en terme d'objectif où elles ont démontré et insisté sur l'importance de la formation au sein de l'entreprise et elles ont présentés une recherche scientifique autour les principales phases de processus d'élaboration du plan de formation.

Mais nous pouvons aussi trouver des différences en terme d'échantillon, l'approche méthodologique adopté et résultats, ainsi nous trouvons des distinctions dans le cadre temporel, spatial et humain.

En fin nous disons que notre étude est une étude complémentaire aux études précédente que nous avons consulté .

2 Le cadre conceptuel

2.1 La formation

Pour mieux cerner la notion formation, nous allons aborder sa définition, ses objectifs, ses différents types, son cadre légal, ses enjeux, aussi ses différents méthodes et techniques ainsi sa politique et enfin son ingénierie.

2.1.1 Définition de la formation

Le sujet de la formation est traité largement, ou nous trouverons de multiples définitions avec des façons différentes d'un auteur à l'autre de la formation, dans ce contexte nous allons présenter quelques définitions en commençant par :

(MEIEGNANT, 1991, p. 101), a défini la formation comme suit : « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale. Car, elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise ».

Du point de vu de (PERRETTI, 1998, p. 99) :« la formation est considéré comme un ensemble d'action, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs

compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui ils leur sont personnels, pour s'adapter à leurs environnements et accomplir leurs tâches actuelles et futures ».

Dernièrement nous adoptons la définition de (Raymond, 1960, p. 50) qui lui a défini comme suit : « ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles, ou celle qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne marche de l'organisation ».

2.1.2 Les objectifs de formation

Nous allons à travers cette section présenter les objectifs de formation selon (Peretti, ressources humaines, 2015, p. 448), qui a traité les objectifs de formation suivants :

- ✓ La formation consiste à donner une compétence professionnelle aux salariées qui ne la possèdent pas, ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie ;
- ✓ La formation vise à réactualiser les connaissances techniques visant à maintenir le potentiel du personnel ;
- ✓ Elle sert à informer le personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications ;
- ✓ La formation aide à améliorer le climat social en donnant satisfaction au plus grand nombre de demandes possible.

2.1.3 Les types de la formation

Lorsque nous envisageons de préparer une action de formation ,la forme la plus classique qui nous marque est la session qu'elle se déroule par la réunion des participants dans un lieu précis et un temps donné, animée et organisée par un formateur qui il a préparé un déroulement pédagogique correspondant aux objectifs que les nous avons déduits de l'analyse des besoins .Cette forme ,assez répandue ,mais ,il ne faut pas trop vite éliminer les autre formes d'actions car elle peuvent être plus pertinentes ou moins coûteuses ,donc il convient de choisir un type de formation approprié aux objectifs de formation .En voici des illustrations selon (Didier, 2016, p. 9-14) :

✓ **Session de formation classique :**

la session de formation avec regroupement de personne dans une salle ne constitue pas un genre unique .Il existe de nombreuses variantes :la formation peut être massée dans le temps ou répartie selon un calendrier de réunions ;la session forme un tout qui a son autonomie ,ou bien elle s’inscrit dans un parcours de formation avec des modules qui se complètent ;les participants viennent de différents secteurs ou bien il viennent du même service et l’apprentissage se fait en entité constituée .

✓ **Formation en alternance :**

la formation alternée est une formation qui organise, dans un même projet de formation ,les apports de l’entreprise et d’un centre de formation .La personne en formation suit alternativement une formation en entreprise et au sein d’une structure de formation .L’idéal est de réussir une véritable articulation en la formation en salle et l’expérimentation sur le terrain :le travail en salle donne l’occasion d’analyser les situations de travail en milieu professionnel et, inversement ,celui-ci donne la possibilité d’appliquer ce qui a été étudié.

✓ **La formation –action :**

La formation-action prend appui sur les situations de travail réellement rencontrées par les apprenants. Cette situation de travail sert de terrain d’observation, d’analyse et d’action pour l’apprenant. La formation-action mobilise des démarches et des outils formalisés de diagnostic et de conduire le projet.

✓ **Centre de ressources :**

Un centre de ressources organise un dispositif d’individualisation de la formation, un apprenant peut y travailler en autoformation seul ou en petit groupe, avec l’assistance éventuelle d’un formateur .Un tel centre met à disposition des livres, des documents, des supports d’autoformation, des outils multimédias .Des personnes ressources mettent les moyens pédagogiques à disposition et guident le parcours d’apprentissage.

✓ **Formation à distance :**

Elle est appelée à un fort développement car elle a plusieurs avantages : facilitée de mise en œuvre grâce à l'internet et aux intranet, individualisation de l'apprentissage, autoformation, réduction des coûts de la formation.

✓ **Formation intégrée au travail :**

Le travail lui-même est une formidable occasion d'apprendre. Mais l'organisation du travail n'est pas neutre à ce sujet, il est possible d'organiser le travail pour qu'il soit formateur. La formation en alternance, le tutorat s'inscrivent dans cette approche. Voici d'autres modalités :

- Le travail en binôme avec une personne expérimentée ;
- L'organisation d'une mobilité pour faire connaître différents secteurs d'activité ;
- Les réunions de retour d'expérience pour tirer les enseignements d'un projet.

2.1.4 Le cadre légal de la formation en Algérie

Le législateur algérien porte la formation comme obligation pour les entreprises ,où elles doivent se conformer à des articles et des règles juridiques.

✓ **Selon Loi 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail**

Chapitre 1

Article 6 : dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit : à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail.

Chapitre 2

Article 7 : Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail : participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité.

Chapitre 5

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

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

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

✓ La taxe de la formation en Algérie

D'après Loi n° 06-24 du 6 DHOU EL HIDJA 1427, correspondant au 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, notamment ses articles 79 et 80 (extraits sur la reformulation des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998

Articles 54 et 56 : Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenues de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel et un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.

A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue, et d'apprentissage constituées par la différence entre le taux légal de 1% et chacune et le taux réel consenti auxdites dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

Selon le Circulaire ministérielle n° 12/SEFP/SM/99 du 20 décembre 1999 portant modalités de détermination des quotités dues au titre de la taxe de la formation professionnelle continue et de la taxe d'apprentissage et le modèle d'attestation y afférent :

En raison de la nature des activités des entreprises et de la multiplicité des statuts et des formes d'organisation une proposition dans la structure des dépenses est acceptée pour la rubrique :

- ✓ 20 à 30 % dans les coûts de formation pour les catégories maîtrise et exécution.
- ✓ 30 à 40 % pour la catégorie des cadres.
- ✓ 10 à 15 % de variation des prix quand les formations se déroulent au Sud.
- ✓ 20 à 30 % d'augmentation quand il s'agit de formation à l'étranger.

2.1.5 Les enjeux de la formation

Selon (-souler, 2014/2015, p. 86), la formation des salariés répond à la fois aux attentes des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises :

1. Pour les salariés elle permet de :

- Améliorer la qualité du travail et contribuer à développer les connaissances et attitudes des salariés ;
- Favoriser une meilleure coordination des tâches ;
- faciliter l'intégration du progrès technique ;
- contribuer à une meilleure adaptabilité des salariés.

2. Pour les entreprises :

Les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie proactive ou réactive :

- **Une stratégie réactive de formation** : l'entreprise réfléchit à sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise ;
- **Une stratégie proactive de formation** : l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnelle de l'entreprise.

Dans une perspective de développement des ressources humaines, la formation doit faire l'objet d'une véritable politique pour optimiser son pilotage et la replacer dans le périmètre global de politique Rh de l'entreprise. Définir une politique de formation doit conduire à faire le lien entre formation, gestion des compétences, mobilité, promotion social....

2.1.6 Les méthodes et techniques de la formation

Nous allons présenter quelles sont les méthodes et techniques adoptées par les formateurs pour faire enseigner les apprenants durant l'action de formation.

✓ **Les méthodes de formation :**

Selon (Didier, 2016), les formateurs sont constamment confrontés à la nécessité de faire des choix entre différentes démarches d'enseignement lorsqu'ils préparent une action de formation. La littérature pédagogique a l'habitude de distinguer plusieurs familles de méthodes. En commençant par :

✓ **Les méthodes affirmatives :** elles se subdivisent en deux groupes

✓ **Méthodes ex positives :** le formateur sait, il parle en s'appuyant sur les notes écrites qu'il a devant lui, les auditeurs ne savent pas, ils reçoivent les informations et noircissent les feuilles placées devant eux.

✓ **Méthodes démonstratives :** c'est toujours le formateur qui transmet la compétence, mais dans ce cas il faut expliquer et expérimenter aux personnes en formation les comportements qu'elles doivent reproduire.

✓ **Les méthodes interrogatives :** consistent de monter à l'apprenant ce que l'on veut enseigner, il doit faire la moitié du chemin lui-même, mais ce chemin est tracé par le formateur qui pose une suite de questions habiles. La difficulté des questions doit être dosée de telle sorte que les réponses soient trouvées sans trop de peine. L'avantage de ces méthodes est qu'elles permettent un feedback permanent et suscitent une certaine participation, même si celle-ci est très guidée.

✓ **Les méthodes actives :** sont fondées sur le principe que l'on retient mieux ce que l'on apprend en joignant le geste à la parole et surtout en construisant soi-même son propre savoir alors que l'on est confronté à un problème global.

✓ **Techniques de formation**

1 Les critères de choix d'une technique de formation

Il existe de nombreuses techniques d'enseignements et il ne faut hésiter à varier dans le choix de ces techniques. Les choix doivent prendre en compte différents critères, selon (Didier, 2016, p. 76) tels que :

- ✓ La cohérence avec les objectifs pédagogiques ;
- ✓ Le respect des principes de la pédagogie des adultes ;
- ✓ La prise en compte du contexte professionnel des participants, les contraintes de temps et d'argent.

2 Les techniques pour l'enseignement

Selon (Didier, 2016, pp. 70-73) : une technique pédagogique propose des démarches à suivre selon un certain ordre, des procédés à mettre en œuvre. Sur cette base nous suggérons une liste des techniques en commençant par :

- ✓ **L'exposé** : une personne fait un apport d'information dans un temps réduit ;
- ✓ **La démonstration** : le formateur présente un processus, opération ; l'apprenant observe ;
- ✓ **La manipulation d'objet** : l'apprenant est amené à développer une habileté manuelle ou perceptuelle en manipulant des éléments ;
- ✓ **La discussion** : les personnes échangent des informations ou des points de vue sur un sujet ou un problème pour arriver à des décisions ;
- ✓ **L'expérimentation** : l'apprenant s'engage dans une activité en suivant en suivant certaines consignes ;
- ✓ **La lecture** : l'apprenant lit un texte pour en prendre connaissances ou parcourt une documentation afin de chercher une information ;

- ✓ **La simulation** : cette technique a l'avantage de centrer sur les problèmes et de permettre un bon transfert entre formation et vie professionnelle ;
- ✓ **Les exercices** : il peut prendre des formes très variées tels qu'un problème à résoudre, questionnaire à remplir, mini-cas à étudier ...etc. ;
- ✓ **Étude de cas** : elle propose d'analyser une situation complexe, théoriquement le cas doit être déduit d'une situation réelle.

2.2 La démarche de politique de formation

Selon, (Peretti, 2012/2013, p. 154). La politique de formation est considérée comme l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise et l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés.

Dans les années 2000, les politiques de formations mettent l'accent sur la nécessité d'aligner l'investissement formation sur la stratégie de l'entreprise :

- ✓ Le développement du *e-Learning* (formation via le net) ;
- ✓ Le développement du tutorat ;
- ✓ La validation des acquis de l'expérience ;
- ✓ Le développement du coaching ;
- ✓ L'implication du salarié avec le DIF.

La politique de formation est l'élément de la démarche descendante dans la construction du plan de formation. L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Sa construction s'appuie sur la prise en compte, itérative, de sept facteurs. Selon (AROUID, 2013, p. 65) :

1. **Le marché, le produit, la concurrence** :(environnements sociaux et économiques) imposent des orientations politiques.
2. **La technologie** : l'évolution des moyens des productions (investissement en cours ou à moyen terme).

3. L'organisation : le système socio-organisationnel doit prendre en compte l'état actuel de la structure, l'évolution de l'organigramme et l'évolution des emplois.

4. Le management : gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué.

5. L'état des ressources humaines :

- ✓ Les données factuelles : paradigme des âges, d'ancienneté, état des emplois ;
- ✓ Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines où apparaît tout ce qui est lié aux pratiques d'entretien annuel d'évaluation, d'évolution de carrière et de formation.

6. Situation sociale en termes de climat et relations sociales :

- Relations sociales : consultation avec les partenaires sociaux ;
- Climat social : dans quelle situation générale se trouve l'entreprise ;
- Culture et histoire : culture descendante liée au management ; culture d'entreprise.

7. Environnements réglementaire et sociographique :

Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes d'environnement (ISO 14000), qualité (ISO 9000) et celle liée à la responsabilité sociétale de l'entreprise (ISO 26000).

2.2.1 Les objectifs de la politique de formation

Une politique de formation se doit répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique ;
- Permettre de déterminer et d'assurer les innovations et changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

2.2.2 L'ingénierie de la formation

Selon (AROUID, 2013, p. 32) : « L'ingénierie de la formation c'est une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur formation a par des méthodologies appropriées ,à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions ,dispositifs et /ou système de formation, en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels .» au-delà l'ingénieur de la formation a donc à coordonner et piloter quatre étapes principales de cette démarche dans deux grandes phases présentées dans le tableau suivant :

Le tableau ci-dessous représente la démarche de l'ingénierie de la formation

Tableau 1 : La démarche de l'ingénierie

Phase	Étapes
Investigation	Analyser
	Concevoir
Mise en œuvre	Réaliser
	Évaluer

Source : (AROUID, 2013, p. 32)

Nous allons expliquer ces différentes étapes :

- **Étape d'analyse :**

le passage par cette étape est une condition essentielle pour réussir la démarche .Il s'agit d'analyser de la demande et de son contexte ,c'est une compréhension fine de l'environnement du cadre socioprofessionnel dans lequel on se situe et des enjeux ou objectifs des commanditaires .L'analyse s'appuie sur un ensemble des questionnements et de confrontations –vérifications qui permettent ,comme pour toute intervention de conseil ,de circonscrire l'objet et les moyens y répondre .On s'attachera donc à comprendre l'organisation ,son

fonctionnement ,les acteurs et enjeux ,les objectifs déclinés voire les objectifs sous-jacents ou cachés .On tâchera aussi de réparer le climat social ,le mode de management et le système de gestion des ressources humaines. Ce questionnement à l'égard de l'organisation et du contexte nous permet de prolonger notre investigation sur les conditions de travail et les relations sociales.

- **Étape de conception :**

Cette étape de conception doit permettre d'imaginer des dispositifs innovants, de créer des actions spécifiques et adaptées à l'environnement. Cette étape et les différents éléments de réflexion et de construction est négociée avec le commanditaire par le biais d'avant projets. Il s'agit aussi que l'ingénieur doit imaginer des dispositifs spécifiques, proposer des réponses adaptées ,formuler des objectifs ,expérimenter, accompagner des décisions et aussi faire planifier et coordonner le projet .Cette étape permet d'aboutir au projet final qui sera mise en œuvre .Le projet comprendra les objectifs généraux et opérationnels ;les acteurs concernés par le projet ;le calendrier et délais de réalisation ;les moyens disponibles ;les résultats attendus et l'évaluation finale .La dimension conception sera vue au travers des référentiels, du cahier des charges et la contractualisation en formation.

- **Étape de réalisation :**

Dans cette étape l'ingénieur de la formation assure trois activités principales : l'animation, le pilotage, et la communication. En commençant par l'animation du dispositif qui se fait par un ensemble des actions :

- la mise en œuvre des partenariats ;
- le recrutement, la mobilisation l'animation d'une équipe pluridisciplinaire.

Il assure aussi le pilotage de projet par la gestion et le contrôle et la régulation de celui-ci notamment par :

- L'ajustement régulier des moyens aux buts ;
- La logistique matérielle et humaine ;
- La création et l'utilisation de tableau de bord.

Enfin, la fonction communication a un rôle important dans la réalisation de projet. L'étape de réalisation sera vue au travers du plan de formation, de la veille documentaire et des tableaux de bord. Cet ensemble d'activités amènera à l'évaluation.

- **Étape d'évaluation :**

L'évaluation se trouve pendant l'action dans le cadre d'une évaluation –régulation, c'est l'évaluation de la formation. Elle peut être tournée vers les personnes, le groupe, les objectifs ou vers le dispositif, elle peut être qualitative ou quantitative. L'évaluation permet la comparaison, ou la confrontation entre les résultats attendus et ceux effectivement atteints en cours ou en fin de formation. Cette analyse constatée profite à la fois à l'entreprise et au responsable de la formation :

- L'entreprise peut apporter des ajustements en cours de la formation, et des améliorations à moyen ou long terme dans la reconduction des formations ;
- Le responsable de formation analyse et capitalise les données et son expérience renforçant par là même son professionnalisme et ses compétences.

2.3 Le plan de formation :

A travers cette section et pour donner un éclat à la notion plan de la formation nous allons aborder la définition du plan de formation, ses catégories, son contenu, ainsi son processus d'élaboration et enfin nous allons parler de l'évaluation de la formation.

2.3.1 Définition de plan de formation

Selon, (soyer, 1998, p. 162) « le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques, et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec :

- Le style de management ;
- Les politiques du personnel ;
- Les modes d'organisation de travail ».

Nous trouvons aussi la définition de (-souler, 2014/2015, p. 89) qui a lui définit comme suit : « 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 ».

Et dernièrement nous abordons la définition de (Bernier, 2015, p. 2) qui dit que « le plan de formation correspond à toutes actions de formation suivie par les salariés à l'initiative de l'employeur. Ces actions de formation répondent à trois types de besoin :

- Adaptation au poste de travail ;
- Maintien et évolution de l'emploi ;
- Développent des compétences ».

2.3.2 Catégorie de plan de formation

Selon (Bernier, 2015, pp. 3-5), le plan de formation est distingué en deux grandes parties, nous trouvons en premier :

✓ La catégorie adaptation et /ou maintien –évolution de l'emploi :

Cette catégorie rappelle à l'employeur son obligation de tout mettre en œuvre pour permettre au salarié de pouvoir assurer pleinement ses tâches et les missions, ainsi qu'elle lui traduit ses obligations de moyens envers son salarié. Cette catégorie renvoie à une gestion immédiate de besoins formation liés aux emplois et compétences.

✓ La catégorie développement des compétences :

Cette catégorie renvoie à une action de formation suivie par un salarié qui sera par la suite amené à effectuer une tâche, une mission ou un nouvel emploi pour lesquels il ne dispose pas encore, pour l'instant de la compétence nécessaire, elle renvoie aussi à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences car le principe consiste à tout d'abord former le collaborateur pour ensuite lui confier de nouvelles missions.

2.3.3 Le contenu de plan de formation

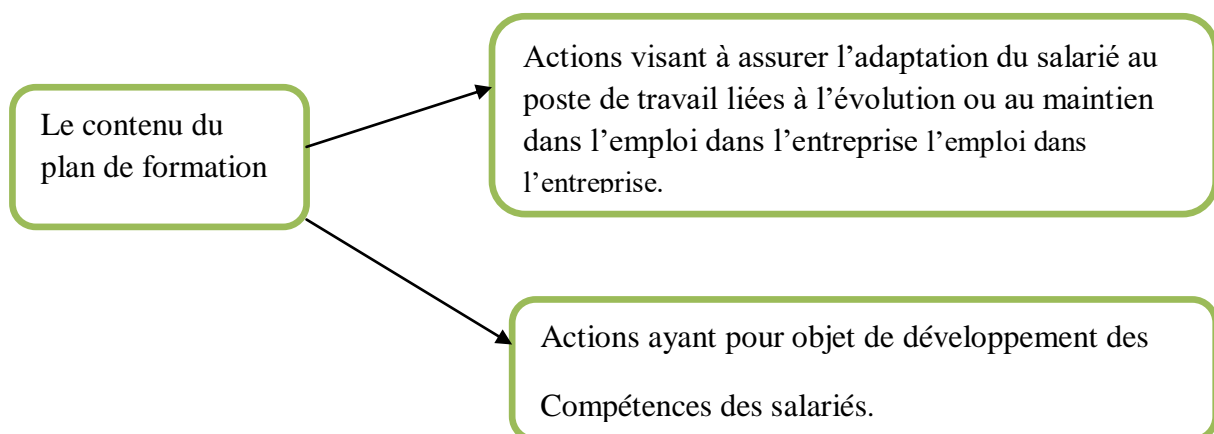
Selon, (Bernier, 2015, pp. 146-212). Dans cette section nous allons présenter le contenu de plan de formation. Le plan de formation en lui-même présente :

- ✓ Les différentes actions liées aux axes définis dans la note d'orientation ;
- ✓ Les actions de formation traduisant l'approche de catégorisation ;
- ✓ Il contient en matière thématiques les éléments suivants :
- ✓ Informatique ;
- ✓ Bureautique ;

- ✓ Langue ;
- ✓ Formation transversales ;
- ✓ Formation métiers ou qualifiantes ;
- ✓ Développement personnel ;
- ✓ Sécurité formation obligatoires (habilitation électrique ...etc.) ;
- ✓ Le plan peut se structurer par :
 - ✓ Département (marketing, comptabilité.etc.) ;
 - ✓ Thème de formation (langue, bureautique...etc.)
 - ✓ Orientation ;
 - ✓ Il répondra :
 - ✓ Les actions de formation ;
 - ✓ Les noms des salariés destinataires ;
 - ✓ La catégorisation ;
 - ✓ L'organisme pressenti ;
 - ✓ Les dates et périodes de réalisation ;
 - ✓ Les durées ;
 - ✓ Le déroulement.

Ainsi que le plan de formation peut comporter deux types d'actions présentées sous la figure ci-dessous

Figure 3 : Le contenu du plan de formation



Source : (-souler, 2014/2015, p. 89).

2.4 Le processus d'élaboration du plan de formation

D'après (AROUID, 2013, p. 63). Le plan de formation est la traduction de la politique de la direction et de la situation des personnels dans une double démarche :

- ✓ Démarche descendante ;
- ✓ Démarche ascendante.

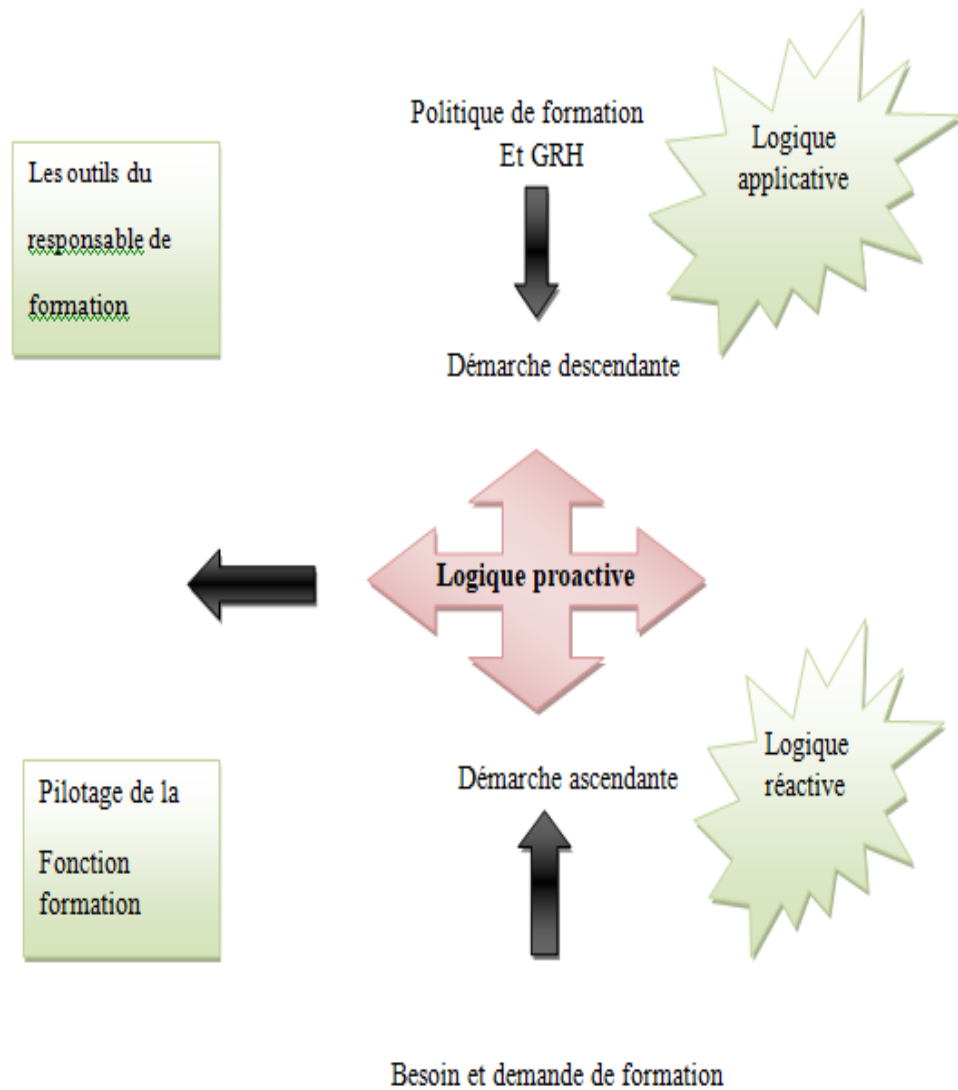
L'élaboration du plan de formation est itérative et doit tenir en compte de cette double démarche. Il doit permettre un ajustement de ces deux tensions :

✓ **Démarche descendante** : l'ingénieur formation, responsable de formation en entreprise, tire la politique générale les implications en termes de formation. Le plan de formation décline alors les volontés de la direction et la définition des axes prioritaires de politique que la formation peut accompagner.

✓ **Démarche ascendante** : elle tient compte les besoins exprimés par les personnels, l'encadrement et les partenaires sociaux. Elle est la combinaison et mutualisation de plusieurs sources :

- ✓ Le recueil des attentes et ou demandes des différentes catégories de personnel ;
- ✓ Le recueil des besoins exprimés par la hiérarchie ;
- ✓ L'analyse effectuée par le service formation ;
- ✓ L'analyse de dysfonctionnement.

Figure 4 : Le plan de formation au cœur d'une double démarche.



Source : (AROUID, 2013, p. 64)

2.4.1 Les étapes d'élaboration du plan de formation

Selon, (AROUID, 2013, p. 169). Le plan de formation s'élabore, se construit, se réalise et s'évalue selon un ensemble d'étapes planifiées (quand) qui amène des actions particulières (quoi), avec des acteurs principaux en jeu (qui) et des moyens (comment). Nous pouvons dégager les principales opérations pour élaborer ce dernier :

Le tableau ci-dessous expose les étapes d'élaboration un plan de formation

Tableau 2 : Le plan de formation : étapes et planification

QUAND	QUOI	QUI	COMMENT
N-1 Mai 1-définition des objectifs	Objectifs N et orientation de l'établissement politique de formation	Direction commission formation	Réunion Bilan d'étape du plan en cours Note d'information

<p>Juin 2-identification des besoins</p> <p>Juin- août Septembre</p>	<p>Recensement des besoins</p> <p>Projet de service</p> <p>Recueil et exploitation des demandes traitement des fiches de synthèse</p>	<p>Service formation Cadre, personnel</p> <p>Cadres, DRH Service de formation</p>	<p>Questionnaires aux cadres de service Réunions de services Fiche individuelle au personnel</p> <p>Document récapitulatif</p>
<p>3- Analyse Des Données</p> <p>Arbitrage Hiérarchisation Budgétisation</p> <p>Octobre</p>	<p>Priorisation des besoins de formation Budgétisation</p> <p>Consultation Commission formation</p> <p>Priorisation des actions de formation</p>	<p>Direction Service formation</p> <p>Direction Service formation</p> <p>Direction</p>	<p>Plan prévisionnel</p>
<p>4-mise en forme du plan</p> <p>Novembre Décembre</p>	<p>Proposition à la commission formation Réajustement</p> <p>Présentation à la CE</p>	<p>Direction Service formation Organisation Syndicale</p> <p>Direction Service formation</p>	<p>Edition du plan de formation</p>

5-présentation aux instances ou direction Novembre Décembre	Transmission aux cadres des services Définition des cahiers des charges Lancement des appels d'offre	Service formation Service formation	Cahier des charges
N janvier 6-communication diffusion du plan	Information aux cadres et salariés		
Janvier Décembre 7- action régulation	Mise en œuvre des actions du plan de formation	Service formation Concernés personnel	Gestion informatique
N+1 Janvier –mars	Bilan qualitatif et quantitatif	Service formation	Tableau de bord Gestion informatique
8- évaluation bilan	Envoi des déclarations fiscales		Fiche d'évaluation de stage.

1- Identification des objectifs :

Cette étape correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fondements du plan dans ses aspects politiques et stratégiques, où il s'agit de prendre en compte :

- ✓ Les projets de changements ou d'investissement de l'organisation ;
- ✓ L'évolution des métiers et des professions ;

- ✓ Les problèmes ou les dysfonctionnements répétés (pannes, manque de qualité, retard...etc.) ;
- ✓ Les changements culturels.

2- Recensement et analyse des besoins en formation :

(Peretti, 2012/2013, p. 153), a confirmé que l'analyse de besoin en formation repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

L'analyse des besoins en formation est la transcription d'une volonté d'évolution d'une situation professionnelle pour laquelle la formation jouerait son rôle. Cette transcription se traduit par une demande à expliciter et s'appuie sur différentes méthodes et procédures selon qu'il s'agit un besoin de l'organisation, collectif, individuel ou personnel. Selon (AROUID, 2013, p. 81).

Selon, (Bernier, 2015, p. 71). Le processus d'analyse des besoins en formation se déroule selon les phases suivantes :

✓ Du haut vers le bas « top down » l'approche stratégique

Phase 1 de type top down à caractère stratégique : ce recensement est descendant ce qui signifie qu'il ne fera pas l'objet d'une demande spécifique ni aux entités ni à leurs managers. Ce type de besoin concerne une large partie des salariés de l'entreprise ou des secteurs très spécifiquement liés aux grands projets ou des aspects de la stratégie. Ce recensement est assuré par le drh, le service formation en lien avec la direction de l'entreprise.

✓ Du bas vers le haut « down- top » : l'approche individuelle

Phase 2 de type « top down » à caractère individuel : le recensement des besoins de type « down-top » représente l'approche la plus classique de ce rapport aux besoins en

formation. Il arrive toutefois, en second temps car il répond à un constat plus immédiat pour lequel une réponse sera parfois nécessaire plus rapidement. Le recensement des besoins individuels donne lieu quand ils sont partagés par plusieurs-à un besoin ...collectif. Ce type de recensement renvoie à la réalité de l'entreprise elle-même et plus particulièrement au poste ou à l'emploi occupé du salarié. En effet ce recensement est assuré par manager de proximité en lien avec la DRH et le service formation.

Phase 3 de type « individuel » à caractère personnel : le caractère personnel de recensement mettra en exergue une demande émanant du salarié et se traduira par le DIF-CPF ou un CIF tous deux à l'initiative du salarié. Ce type de recensement est assuré par les organisations de l'entreprise et le rapport de confiance existant entre le manager et son collaborateur. La plupart du temps le manager donne un avis et le drh ou service formation donne un accord.

✓ **Les méthodes d'analyse des besoins en formation**

D'après (Peretti, ressources humaines, 2015, p. 451) Le responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités. Il analyse et identifie le besoin réel en formation.il met à sa disposition un ensemble des méthodes pour analyser ces besoins.

Selon, (Peretti, ressources humaines, 2015, p. 446). Les méthodes d'analyse des besoins sont les suivantes :

Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles

Entretien : l'entretien professionnel permet de définir les besoins en formation liés aux évolutions professionnelles envisagées, il réunit un certain nombre d'informations :

- Informations individuelles, telles que la formation initiale, les formations suivies dans le passé, les postes occupés, les résultats et les évolutions programmés ;
- Informations sur les orientations de la politique de formation de l'entreprise ;
- Les informations sur la réglementation (CIF, DIF, CPF, VAE) ;
- Les informations sur la cartographie des métiers, les guides de formation par filières.

L'entretien compte en générale sept étapes :

- ✓ Le rappel par le collaborateur de son itinéraire professionnel et de ses mobilités antérieures ;
- ✓ Le rappel des formations suivies et l'évaluation de leur apport ;
- ✓ Le projet professionnel personnel qu'il envisage ;
- ✓ Le bilan de son rôle actuel dans l'équipe et de son travail ;
- ✓ Les besoins en formation ressentis ;
- ✓ Le débat entre le hiérarchique et le collaborateur sur le plan individuel de formation sur un an et trois ans ;
- ✓ L'adoption d'une fiche de proposition qui sera transmise au service formation.

- ✓ **Le catalogue** : On peut considérer que la diffusion d'un catalogue de stage s'apparente à celle d'un questionnaire, le défaut principal de la démarche est ce que ceux qui se manifestent ne sont pas nécessairement Ceux qui ont plus de besoin.

- ✓ **Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation**

Ces méthodes reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles, elles reposent sur l'élaboration de référentiel de compétences pour les emplois de l'organisation.

- ✓ **Les méthodes de diagnostic individuel**

Elles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage à partir de tests d'aptitudes, de connaissances et, de plus fréquemment de tests de simulation, les possibilités d'acquisition par un salarié de compétences nouvelles sont évaluées.

✓ **Les observations des métiers**

Les observations des métiers, permettent d'anticiper les besoins en compétences des entreprises et des salariés, afin d'alimenter les acteurs en formation utiles à la définition des politiques de formation. Selon la définition de LUC BOYER, un observatoire des métiers a pour vocation, d'analyser les situations de travail réellement exercées et les protéger dans l'avenir. Il poursuit trois objectifs :

- Disposer une meilleure connaissance de métiers ;
- Se doter d'une méthodologie et d'un langage commun ;
- Apprécier l'impact des changements de nature technologique ou organisationnelle sur les compétences requises.

3- Arbitrage et hiérarchisation :

Ces deux étapes se situent dans la phase conception avec la nécessité de rechercher ou d'élaborer si nécessaire des référentiels, mais aussi de construire des scénarios différents ou hiérarchisés afin de dégager les faisabilités techniques et financières et de déterminer des priorités. Ces étapes sont réalisées de manière itérative où il s'agit de :

- ✓ Localiser et décrire les actions de formation à partir de la reprise des cahiers de charges de la demande, en prenant en compte de la priorité des objectifs, les contraintes techniques, financières, et pédagogiques.
- ✓ Hiérarchiser les actions de formation en fonction des priorités et de niveau de faisabilité. Les actions non réalisables sur le plan à venir sont classées chronologiquement, à ce moment, les actions proposées sont mises en, regard avec la cohérence de l'organisation.
- ✓ Budgétiser les actions et le plan, à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire les informations qualitatives et quantitatives (nombre de personnes, type de formation, nombre de jours, nombre de sessions) nécessaires. Ces sont croisées avec celles sur les formations et les organismes de formation afin de réaliser le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de décider.

- ✓ Arrêter les actions et le plan, c'est –à dire transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vue de leur inscription dans le plan de formation.

Tout au long des deux étapes précédentes , l'élaboration du plan de formation doit donner lieu à consultation auprès représentants du personnel par le biais de comité d'entreprise .Le comité d'entreprise doit ,en effet ,être réuni par l'employeur ,dans le cadre de la formation a minima à deux reprises dans l'année .Le plan de formation ne peut être engagé qu'après la présentation et la délibération du comité d'entreprise .L'employeur doit pouvoir justifier de la consultation de la comité d'entreprise par l'établissement d'un procès-verbal de délibération et devant d'ailleurs être joint à la déclaration fiscale .le procès-verbal doit mentionner :

- ✓ La date, le lieu, les participants et leur qualité ;
- ✓ Le texte de la direction introduisant le débat ;
- ✓ Les aspects techniques du plan, présenté par le responsable RH ou le responsable de formation ;
- ✓ Les remarques des représentants du personnel ;
- ✓ La signature du secrétaire de la CE et du président.

Cette étape clôt la phase d'élaboration du plan et correspond à la validation de celui-ci, une fois les choix et orientation décidés et planifiés, les cahiers sont finalisés par le service formation et la procédure de contractualisation est mise en œuvre à partir de la présélection des organismes.

4- Les étapes 6 et 7 sont celles de la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation et la communication qui s'y rattache : information de l'encadrement et des salariés sur les formations, les inscriptions et les convocations, les aspects administratifs et l'organisation générale.

5- C'est l'étape de l'évaluation avec ses différentes dimensions. Cette dernière, bien qu'apparaissant en dernier, doit se penser dès la conception des formations et leur intégration dans l'organisation.

2.4.2

2.4.2 Les outils d'élaboration du plan de formation

Selon (AROUID, 2013, p. 176), pour la mise en œuvre du plan de formation, le responsable de formation, ingénieur-formation a à sa disposition, un nombre conséquent d'outils qui 'il doit s'adapter à sa propre organisation et à son propre système de travail.

Tableau 3 : Les outils de réalisation un plan de formation

Phase	Étapes du plan	Politique stratégique	organisationnel	Opérationnel pédagogique
Analyse	1 identification des objectifs	- Projet d'entreprise -bilans sociaux -schéma directeur des emplois et ressources humaines -politique de		

		<ul style="list-style-type: none"> formation -tableau de bord -budget prévisionnel -politique qualité 		
	2 identifications des besoins	<ul style="list-style-type: none"> Organigramme -Veille réglementaire Et documentaire -contrat d'étude prospective 	<ul style="list-style-type: none"> -réunion de service - projet de service - plan prévisionnel de carrières -fiche de formation dans les services (Questionnaire) Référentiel métiers et compétences -cahiers des charges des demandes 	<ul style="list-style-type: none"> Recensement individuel -entretien -référentiel métiers et compétences -liste des demandes

Conception	Arbitrage Hiérarchisation	Réunions de direction Budget Plan prévisionnel	Réunions de service Recherche de financement complémentaire -logiciel de gestion de projet ou aide à la décision	-fichiers des formations et organisme de formation -catalogues et bases de données -réseaux (inter-établissement, personnel.)
	5 consultations	Réunions de commission de formation -réunions de CE		
Réalisation	6 communications	-plan de formation -communication institutionnelle	-information dans les services -affichage	-information des personnes retenues ou non -convocations -fiche d'inscription aux formations proposées
	7 actions régulation	Tableaux de bord de suivi de la formation information et	-autorisation d'absence -suivi administratif et financier	Cahier des charges -conventions de formation -référentiel ou programme de

		communication des modifications conjoncturelles du plan de formation		formation -moyens matériels et pédagogique -fiche de présence -fiche d'évaluation à chaud
Evaluation	8 évaluations	-Tableaux de bord de suivi de la formation -Information et retour aux financeurs	Évaluation de retour dans l'emploi -visites et entretiens dans les services -Documents législatifs et réglementaire	-fiche d'évaluation individuelle - compte rendu des formateurs -suivi individuel des parcours

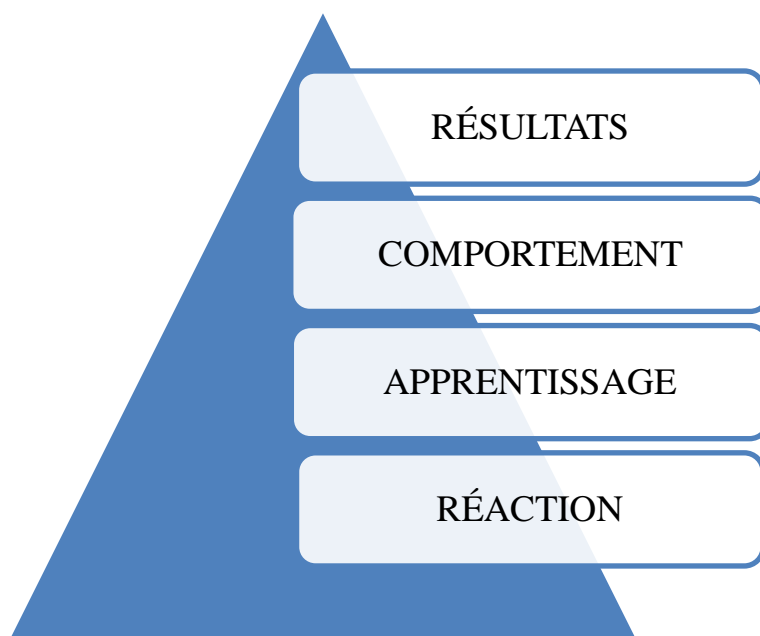
Source : (AROUID, 2013, p. 177)

2.5 L'évaluation de la formation

Divers auteurs ont traité le sujet de l'évaluation de formation. Nous pouvons trouver (Michel barbel, 2012, p. 237) qui ont dit que : lorsque l'on aborde le sujet de l'évaluation, il est fréquent d'entendre les responsables formation et les formateurs parler de l'évaluation à chaud et à froid, on parle de l'évaluation lorsque les données recueillies sont analysées à l'aide d'un modèle pour juger un phénomène ou de formuler des hypothèses explicatives.

À cet égard nous allons représenter le modèle de KIRK PATRICK, le modèle d'évaluation le plus utilisé et le plus populaire dans la littérature du domaine. Ce modèle consiste à évaluer les formations sur quatre niveaux.

Figure 5 : Le modèle d'évaluation de KIRK PATRICK



Source : (Michel BARBEL, 2012, p. 238)

En suivant ce modèle, une formation peut être évaluée sur tout ou partie de ces quatre niveaux :

- ✓ **Niveau 1 : réaction ou satisfaction** : il s'agit de savoir est-ce que les participants sont satisfaits de la formation et est-ce qu'ils ont pris du plaisir à la suivre ?
- ✓ **Niveau 2 apprentissage** : il s'agit de savoir qu'est-ce que les participants ont appris durant la formation et quels savoirs ont été acquis (savoir, savoir-faire et /ou savoir être ?
- ✓ **Niveau 3 comportements** : ce qui a été appris est-il utilisé en situation de travail ? la formation a-t-elle modifié les comportements au travail des salariés formés,
- ✓ **Niveau 4 résultats** : il s'agit à ce niveau de savoir quel impact de la formation sur les résultats de l'organisation.

À noter également que ce modèle a été critiqué et modifié par plusieurs auteurs pour le développer, la modification la plus connue est celle de PHILLIPS qui a proposé l'ajout d'un cinquième niveau d'évaluation celui de retour sur l'investissement. L'idée était d'évaluer la rentabilité de la formation en comparant les bénéfices de celle-ci au coût total de la formation (coûts directs ou indirects).

Au-delà, selon (Michel barbel, 2012, p. 271) tout ce qui est essentiel à noter :

- ✓ Pour évaluer pertinemment l'efficacité des formations, il est indispensable d'inscrire sa réflexion dans le cadre d'un modèle d'évaluation qui aidera à la construction des outils des d'évaluation et analyse fine des résultats. En cela, le modèle de KIRKPATRICK d'une aide précieuse ;
- ✓ L'évaluation de la formation n'est pas limitée à l'administration de questionnaire à chaud ou/et à froid, il s'agit d'un processus complet qui début bien avant la construction du programme de la formation. En cela l'évaluation contribue à structurer le processus de formation ;
- ✓ L'évaluation est un passage obligé pour les services formation qui entrent en certification,

Conclusion

La performance de l'entreprise dépend dans une large mesure sur l'efficacité de ses ressources humaines, où la formation est le moyen le plus réussi pour développer les compétences de ses salariés, afin d'améliorer sa productivité d'une part et atteindre la satisfaction de ses ressources humaines d'autre part.

En élaborant des plans de formation ,qui rassemblent toutes les actions de formation destinées à ses salariés ,afin de les aider à s'adapter à leurs postes en cas d'évolution, ou bien pour développer leurs compétences et mettre ces ressources au centre de tous les projets comme facteur de réussite et développement.

CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce troisième chapitre, nous allons présenter la méthodologie de notre étude, nous allons aborder en premier, la méthodologie de la recherche (explique notre position épistémologique constructiviste) et deuxièmement nous abordons la démarche méthodologique adoptée (recherche qualitative, avec les outils de collecte des données utilisés dans cette recherche.....etc.)

1 Méthodologie de la recherche :

A' travers cette section nous allons détailler la démarche utilisée pour réaliser notre étude, deux parties y seront consacrées, la première partie traite l'approche épistémologique adoptée dans notre étude, après nous parlons sur la démarche méthodologique.

1.1 Approche épistémologique

D'après (SOLER, 2000). L'épistémologie vise fondamentalement, à caractériser les sciences existantes ,en vue de juger de leurs valeurs et notamment de décider si elles peuvent prétendre se rapprocher, de l'idéal de connaissance certaine et authentiquement justifiée. Elle s'emploie pour atteindre cet objectif, à décrire la manière dont procède telle ou telle discipline dite scientifique pour élaborer et tester ses théories, à spécifier la physionomie de ces théories elles-mêmes, enfin à estimer la valeur logique et cognitive de telles théories.

Le paradigme épistémologique est le modèle suivi dans des différents types de recherches, en effet, il contient deux types, un paradigme positiviste et un autre type constructiviste.

D'après (lévy, 2015, p. 79). Le paradigme suivi dans notre étude est le paradigme constructiviste. Le constructivisme, au contraire, implique complètement /'interprétation des faits comme éléments constituant d'une réalité forcément non objective, le constructivisme considère l'objet de la réflexion (de la science) comme issu du seul construit humain. Le réel n'existe pas, tout n'est qu'interprétation mentale, constat personnel, sujet à interprétations, vues de l'esprit, etc. Il existe donc une infinité de statuts possibles de l'entreprise et de son monde, dépendant de l'infinité des chercheurs capables de se pencher sur l'entreprise.

Dans ce paradigme constructiviste :

- La réalité n'est qu'un construit mental ;
- L'entreprise n'a donc pas d'existence prédéfinie ;
- L'objectivité est considérée comme un mythe ;
- La neutralité du chercheur est une affabulation car c'est justement son implication dans le terrain qui génère les connaissances.

Notre étude oblige notre intervention sur le terrain et ainsi d'être en interaction durant élaboration de notre travail de recherche, car notre but est de recueillir les informations nécessaires d'auprès les responsables des ressources humaines pour mieux encadrer et comprendre la démarche liée à l'élaboration d'un plan de formation .

1.2 La démarche méthodologique

La démarche adéquate avec la conception constructiviste c'est l'enquête par la méthode qualitative. C'est pour cela nous allons adopter l'approche qualitative pour notre étude.

La recherche qualitative est donc une approche pertinente, à adopter car elle « vise la compréhension ,l'interprétation des pratiques et des expériences plutôt que la mesure de variables, à l'aide de procédés mathématiques » selon (paillé et Muchielli, 2008) cité par (BIGAOUETTE, 2016, p. 78) .

La recherche qualitative génère des données non numériques, elle met l'accent sur des données verbales, des données non mesurables, elle a pour but de décrire un sujet complet en détail, dont la nature est plus exploratoire. D'après (MESKINE Mohamed Yacine ,2016 cité par (LYDIA, 2018, p. 33) .

1.2.1 Méthode de collecte des données

Dans l'approche qualitative, il existe plusieurs outils de collecte de données, nous allons les présenter comme suit :

➤ L'observation :

Quant à elle, est utile pour comprendre plus ce que les gens disent à propos de situations (complexe). Plus que regarder autour de soi, il s'agit d'enregistrer activement les informations selon un certain nombre de dimensions, telles que les lieux les personnes, et des activités. Selon (christiaens, 2014, p. 67/82).

« L'observation est un processus dont la fonction première immédiate est de recueillir de l'information sur l'objet pris en considération en fonction d'objectif organisateur » .Selon (Xavier, 2009, p. 15) .

➤ La recherche documentaire

Nous adoptons la recherche documentaire dans le but de :

- Assurer une idée générale sur les différentes théories traitant notre thématique ou qui sont proches d'elle ;
- Pour bien cadrer notre sujet de recherche ;
- Obtenir les informations nécessaires et pertinentes pour avoir construit notre problème de recherche.

Les différents supports écrits utilisés dans notre recherche focalisent sur les ouvrages articles, travaux universitaire et sites internet.

Une documentation secondaire nous a été fourni par établissement de stage la CGCI.

➤ Entretien

L'entrevue de recherche se définit comme : « une conversation professionnelle à l'intérieur de laquelle le savoir est construit dans le cadre d'une interaction entre la personne interviewée et intervieweur ». Selon (larivière, 2014, p. 11).

Deux types d'entretiens sont utilisés dans approche qualitative : l'entretien individuel semi dirigé et entretien de groupe.

- Entretien individuel semi-dirigé : entretien individuel semi-dirigé est animé de façon souple par l'intervieweur qui pose des questions ouvertes visant à encourager la personne interviewée à décrire sa réalité sociale, ce qu'elle pense, ce qu'elle vit ou ce qu'elle a vécu tout en portant une attention à l'interprétation de la signification du phénomène étudié.
- Entretien de groupe (focus groupe) se définit comme une : « technique d'entrevue qui réunit de six à douze participants et un animateur, dans le cadre d'une discussion structurée, sur un sujet particulier ».

Dans une étude scientifique adoptant l'approche qualitative, nous trouverons l'entretien semi-dirigé comme instrument de collecte des données le plus convenable, il porte sur des questions ouvertes à l'aide d'un guide, ce qui le rend souple et donne une certaine liberté à l'interviewé pour s'exprimer spontanément et librement.

1.2.2 La structure et le déroulement de l'entretien

✓ Le déroulement de l'entretien

Un entretien a été effectué avec les responsables hiérarchiques, l'entretien s'est déroulé après avoir pris un rendez-vous au préalable. La durée d'entretien effectuée défère d'une personne à l'autre. En utilisant comme outils de collecte de données avec les interviewés le téléphone, support papier et stylo.

✓ La structure de l'entretien

L'Entretien s'est déroulé avec les responsables hiérarchiques de la CGCI et contient dix-huit questions, notre objectif à travers cet entretien était d'avoir plus d'explications et de connaissances concernant les pratiques de la formation et la mise en œuvre du plan de formation au sein de la CGCI.

Les questions ont été posées ouvertement pour l'ensemble des interviewés selon les quatre phases suivantes : la préparation du plan, l'identification des besoins, la mise en œuvre et enfin l'évaluation du plan, afin d'avoir le maximum d'information concernant notre sujet de recherche et l'entretien va être analysé et discuté question par l'autre.

1.2.3 Population d'étude et échantillonnage

La population étudiée est les salariés de cette entreprise. L'étude est représentée dans un échantillon comprend 8 acteurs impliqués d'une manière directe ou indirecte dans le processus de l'élaboration du plan de formation et qui peuvent nous fournir les informations nécessaires en rapport avec les questions de recherche.

1.2.4 Présentation des responsables hiérarchiques

Tableau 4 : Présentation des responsables hiérarchiques

N°	Genre	Fonction	Division	Expérience professionnelle	Duré d'entretien
1	Homme	DRHM	Direction de ressources humaines et moyens	15 ans	50 mn
2	Femme	Cheffe service principale		13 ans	40 mn
3	Femme	Cheffe de service moyens et patrimoine		10 ans	30 mn
4	Homme	Directeur des engagements	Direction des engagements	12 ans	30 mn
5	Femme	Cheffe de département suivi de portefeuille	Direction des engagements	10 ans	30 mn
6	Homme	Directeur de l'organisation et des systèmes	Direction de l'organisation et des systèmes	14 ans	35 mn

		d'information	d'information		
7	Homme	Chef de département infrastructure et réseau	Direction de l'organisation et des systèmes de l'information	16 ans	20 mn
8	Homme	Chef département de développement	Direction de l'organisation et des systèmes de l'information	8 ans	20 mn

Source : élaboré par nos soins.

**CHAPITRE IV : LA MISE EN ŒUVRE
DU PLAN DE FORMATION AU SEIN
DE LA CGCI ET PRÉSENTATION DES
RÉSULTATS**

La formation est considérée comme une activité importante par laquelle l'entreprise peut exploiter les capacités créatives et intellectuelles de ses ressources humaines, de ce point l'entreprise fait une conception d'un plan de formation, qui répond aux besoins réels en formation de ses salariés et le mettre en œuvre d'une manière efficace, pour atteindre les objectifs attendus.

Nous allons détailler à travers ce chapitre la mise en œuvre du plan de formation au sein de la CGCI en premier lieu, puis nous abordons l'analyse et la discussion des résultats.

1 La mise en œuvre du plan de formation au sien de CGCI

La mise en œuvre du plan de plan de formation au sein de la CGCI suit toute une démarche bien détaillée, ce plan il doit être conforme à celui de la théorie, nous allons présenter cette démarche comme suit :

Les actions de formation sont entreprises, en règle générale, sur la base d'une planification annuelle, élaborée par la direction chargée des ressources humaines en collaboration avec les structures opérationnelles.

Cette planification annuelle est formalisée dans un plan annuel de formation approuvé par la direction générale.

Le plan annuel de formation traduit les besoins quantitatifs et qualitatifs de formation de la CAISSE, ces besoins sont budgétés, répartis par structure et étalés sur la durée d'un exercice

Le montant du budget alloué à la formation est indexé au montant de la masse salariale de l'exercice précédent, le montant minimal est fixé par la réglementation (2% de la masse salariale annuelle).

- Le plan de formation fixe :
- Les actions programmées, leurs durées, leurs contenus, leur lieu de déroulement leur sanction, ainsi que les modalités d'évaluation ;
- Les objectifs prioritaires et les résultats attendus des formations retenues ;
- Les effectifs ainsi que les emplois concernés ;
- Le budget alloué,
- Le calendrier de réalisation.

1.1 Modalités d'élaboration

a- Définition et formalisation des besoins de formation

Les besoins en formation, soient l'identification d'un écart susceptible d'être réduit par la formation, entre les compétences existantes et celles requises pour l'exercice d'un emploi, sont arrêtés au début du dernier trimestre de chaque année.

Ils sont arrêtés sur la base de :

- ✓ Fiches des descriptifs des emplois
- ✓ Evaluation des compétences du personnel par rapport aux référentiels de compétences requis pour les emplois ;
- ✓ Résultats des évaluations annuelles du personnel ;
- ✓ Demandes de formation formulées par les responsables des structures et / ou les collaborateurs et approuvés par la hiérarchie.

L'opération relative à la définition des besoins, s'élabore par la direction chargée des Ressources Humaines, en concertation avec les responsables des structures opérationnelles.

Les responsables des structures opérationnelles expriment, à la demande de la direction chargée des Ressources Humaines, leurs besoins respectifs en formation sur la base des paramètres sus visés et conformément aux priorités générales définies par la direction Générale.

Les demandes de formation précisent, notamment :

- ✓ Le personnel concerné ;
- ✓ La nature de la formation demandée, le thème, le contenu, la durée de la formation la période ou la date souhaitée et le cas échéant, l'organisme formateur et le coût de la formation ;
- ✓ Les objectifs spécifiques de la formation et les résultats attendus de chaque action de formation demandée.

b- Formalisation des besoins en formation

Les besoins en formation sont formalisés en projet de plan annuel de formation par la direction chargée des ressources humaines.

Le projet de plan de formation, est communiqué au comité de participation lequel exprimera son avis dans un délai n'excédant pas quinze jours calendaires.

1.2 Validation du plan de formation et diffusion

Le projet de plan de formation ; ainsi que les éventuelles observations du comité de participation, sont communiqués à la direction générale pour décision.

Le plan de formation validé par la direction générale est inscrit, aux prévisions budgétaires annuelles de la caisse et communiqué à la direction chargée des ressources humaines, pour mise en œuvre, le plan de formation ainsi validé est transmis à l'ensemble des structures opérationnelles, ainsi qu'au comité de participation.

1.3 Organisation et mise en œuvre des actions de formation

Les actions de formation sont organisées en interne et/ou en externe sous forme de programme de courte, moyenne ou longue durée.

✓ Formation interne

Il est entendu par formation interne les actions de formation spécifiques organisées par la Caisse dans ses locaux par les moyens, en tout ou en partie, de l'entreprise.

✓ Formation externe

Il est entendu par formation externe la formation assurée par un prestataire externe dans la conception, la réalisation et l'organisation de la formation. Le prestataire externe est sélectionné en fonction de son expertise avérée dans le domaine concerné et selon la réglementation en vigueur.

Les actions de formation externes, sont organisées sur la base d'une convention de formation ,pour les formations de moyenne et de longue durée et par une lettre de commande pour les actions de formation courtes et ponctuelles, identifiées sur des offres de formation.

Préalablement à l'établissement d'une convention de formation avec le prestataire externe, la direction chargée des Ressources Humaines où la direction des Rh doit

La convention de formation avec le prestataire ou la lettre de commande de formation précisera, notamment :

- La nature de la formation envisagée (mise à niveau, développement des compétences) ;
- Les effectifs concernés, le lieu, la durée et les dates prévues ;
- Les modalités d'évaluation pédagogique de la formation ;
- La sanction de la formation les coûts de formation et les modalités de règlement.

1.4 Évaluation des actions de formation

L'évaluation des actions de formation est obligatoire, elle s'effectue à deux niveaux :

✓ L'évaluation à chaud

Une évaluation pédagogique dite évaluation à chaud, opérée à l'issue du cycle de formation est effectuée par le formateur, d'une part et le personnel formé, d'autre part.

a- Par le formateur

Cette évaluation porte sur le niveau d'assimilation du contenu de la formation suivie, elle est opérée par l'organisme de formation ou par le formateur interne, selon le cas, les résultats de cette évaluation sont communiqués à la Direction chargée des ressources humaines, dans les huit (08) jours qui suivent le terme de la formation.

b- Par le personnel formé

L'évaluation concerne, notamment, une appréciation générale apportée par le collaborateur sur le cycle de formation suivi, et le degré de satisfaction du collaborateur

Cette évaluation portera, notamment sur la communication pédagogique et l'animation, le contenu de la formation, l'atteinte des objectifs de la formation ainsi que les conditions générales de déroulement de la formation. Cette évaluation est opérée à l'issue de la formation par le biais d'un questionnaire.

✓ **L'évaluation à froid**

Une évaluation dite à froid porte sur les effets de la formation au poste de travail et son impact sur la qualité du travail (mise en application des connaissances acquises, amélioration dans l'organisation du travail et la gestion du temps, acquisition de réflexes professionnels, réactivité, réduction des erreurs ...)

L'évaluation à froid s'effectue sur la base de critères préalablement définis pour évaluer le degré d'atteinte des objectifs de la formation.

Cette évaluation relève du responsable hiérarchique et s'effectue dans les six (06) mois qui suivent le suivi du cycle de formation.

Les évaluations sont exploitées par la direction chargée des ressources humaines et intégrées au cursus professionnel du bénéficiaire.

1.5 Engagement

Le collaborateur bénéficiant d'une formation d'une durée égale ou supérieure à six (06) mois, organisée en régime continu ou en régime alterné, s'engage, préalablement au démarrage de la formation, par un contrat de fidélité à l'entreprise, d'une durée égale à deux (02) fois la durée de la formation envisagée.

En cas de rupture de la relation de travail durant la formation ou au terme de celle-ci mais avant l'échéance de la période de fidélité visée ci-dessus, l'intéressé est tenu au remboursement intégral des coûts de formation.

Par coûts de formation il est entendu les coûts de la formation pédagogique ainsi que la totalité des salaires perçus durant la formation.

2 Présentation des résultats

2.1 Présentation de l'entretien avec les responsables hiérarchiques

Nous allons résumer les questions posées durant l'entretien mené avec les responsables hiérarchiques de la caisse sous le tableau suivant :

Tableau 5 : Les questions de l'entretien avec les responsables hiérarchiques

Questions	Phase
Comment pouvez –vous nous définir la formation ?	Préparation du plan
Selon vous, quelle est la contribution attendue de la formation pour cette entreprise et pour vos salariés d'une manière générale ?	
Comment définissez-vous le plan de formation ?	
Contribuez-vous à la mise en œuvre du plan de formation au sein de la CGCI ?	
Pouvez-vous nous déterminer brièvement les étapes essentielles à suivre pour élaborer le plan de formation ?	
Quelle est la période précise pour ce processus ?	
Est-ce que le plan de formation est statique ?	
A votre avis c quoi un plan de formation efficace ?	
Est-ce que le budget de la formation est respecté ?	

<p>Quelles sont les outils ou méthodes que vous adoptez pour définir les besoins en formation ? sont –elles suffisantes ?</p>	<p>Identification des besoins</p>
<p>Quels sont les différents acteurs impliqués à l’identification des besoins en formation ?</p>	
<p>Existe –il des demandes en formation par les salariés ?</p>	
<p>Est-ce que le plan de formation est validé et diffusé après son élaboration ? Comment ?</p>	<p>Mise en œuvre du plan</p>
<p>Qui est chargé à la préparation des programmes de formation ?</p>	
<p>Comment organisez-vous les actions de la formation ?</p>	
<p>Comment sélectionnez –vous les organismes formateurs et quels sont les critères de la sélection ?</p>	
<p>Après chaque formation effectuée y-a-il une évaluation des effets de la formation ?</p>	<p>Évaluation</p>
<p>Est-ce que vous faites l’évaluation du plan de formation ?</p>	

Source : élaboré par nos soins

2.2 Analyse et discussion de l'entretien avec les responsables hiérarchiques

A' travers cette étape, nous allons essayer d'interpréter les réponses obtenues durant l'entretien avec les responsables de cette caisse et avoir des explications concernant les différentes étapes essentielles d'élaboration du plan de formation au sein de la CGCI.

En commençant par la première question, tous les interviewés affirment l'importance de la formation au sein de la CGCI grâce au rôle qu'elle joue dans l'amélioration et le développement des compétences, l'acquisition de nouvelles techniques, aptitudes, comportements et connaissances à fin d'atteindre les objectifs attendus de l'entreprise.

Concernant la deuxième question, tous les responsables interviewés ont confirmé que la formation contribue à l'évolution et l'augmentation de la rentabilité de cette caisse, mais non seulement pour l'entreprise ainsi pour les salariés, car elle aide à accroître leurs niveaux de performance et développer leurs polyvalence et flexibilité, ainsi elle contribue à leurs promotions.

A' travers la troisième question, tous les interviewés ont expliqué que le plan de formation est un document annuel qui traduit les besoins qualitatifs et quantitatifs de formation au sein de la caisse, ces besoins sont budgétés et répartis par structure.

S'agissant de la quatrième question, la majorité des interviewés ont répondu qu'il existe une collaboration entre eux, lors l'élaboration du plan de formation et qu'ils contribuent d'une manière ou autre, mais ils ne sont pas les premiers concernés par ce processus, par contre le drh et le chef service de formation sont les premiers responsables impliqués dans l'élaboration du plan au sein de la CGCI.

En arrivant à la cinquième question, majorité des interviewés ont dit qu'il existe toute une démarche pour élaborer le plan en suivant plusieurs étapes, commençant par la détermination des objectifs, ensuite faire une définition et formalisation des besoins en formation, puis faire organiser et mettre en œuvre la formation que ce soit interne ou externe avec des organismes bien sélectionnés et enfin faire valider et diffuser ce plan, une minorité qui ont pas répondu.

Pour la sixième question, tous des interviewés ont affirmé que la période de la préparation du plan diffère d'une entreprise à l'autre selon la taille par exemple la CGCI prépare son plan dans 2 et 4 mois du septembre jusqu'à décembre.

Concernant la septième question, la majorité les interviewés ont dit que le plan de formation est ni statique ni unique, des changements peuvent arriver à n'importe quel moment.

A propos la huitième question, la majorité ont dit qu'un plan de formation efficace, c'est le plan qui répond aux besoins en formation, des employés et qui est équilibré entre satisfaction des besoins individuels et collectifs et qui doit tenir en compte la stratégie de la caisse et respect le temps et le budget surtout, par contre il avait deux responsables qui ont pas répondu.

En parlant de la neuvième question, tous les interviewés ont dit que le plan de formation doit être approprié avec le budget et doit le respecter le budget est toujours respecté et nous essayons de ne pas dépasser le budget accordé.

En discutant la dixième question, la majorité des responsables interviewés ont cité les méthodes utilisées pour identifier les besoins en formation ,telle que fiches des descriptifs des emplois, évaluation annuelle du personnel et le référentiel des compétences .Mais ce qui concerne la deuxième partie de la question sur la suffisance de ces méthodes minorité ont dit que ces méthodes sont pas suffisantes et il faut avoir d'autre méthodes qui cerne vraiment les dysfonctionnements des employés ,il avait qui ont dit que ces méthodes sont suffisantes et efficaces ,par non il y avait des responsables qu'ils sont resté sans opinion .

A propos la onzième question, la majorité des interviewés ont dit qu'il existe des demandes en formation mais rarement, de ce fait les responsables des structures opérationnelles expriment, à la demande de la direction chargée des ressources humaines, leurs besoins respectifs en formation sur la base des paramètres susvisés et conformément aux priorités générales définies par la direction générale.

Arrivé à la douzième question, la majorité des interviewés ont déclaré qu'ils sont impliqués dans le processus d'identification de besoin en formation de leurs subordonnés et chacun d'eux communique l'ensemble des besoins de son département ou service.

Concernant la treizième question, tous les interviewés ont expliqué que le plan de formation validé par la direction générale est inscrit aux prévisions budgétaires annuelles de la caisse et communiqué à la direction chargée des ressources humaines pour mise en œuvre, le plan de formation ainsi validé est transmis à l'ensemble des structures opérationnelles ainsi qu'au comité de participation.

A' travers la quatorzième question, tous les interviewés ont expliqué que c'est le drh qui est chargé de la préparation des programmes de formation et ces programmes sont proposés par les structures concernées.

Concernant la quinzième question, la majorité des interviewés ont répondu que **les** actions de formation sont organisées en interne et/ou en externe sous forme de programme de courte, moyenne ou longue durée, interne dans les locaux de la caisse ou externe par le choix des prestataires appropriés.

En arrivant à la seizième question, la majorité des interviewés ont expliqué que les actions de formation externes sont organisées sur la base d'une convention de formation, pour les formations de moyenne et de longue durée ,et par une lettre de commande pour les actions de formation courtes et ponctuelles, et qui ils recevaient des propositions après ,ils font un filtrage au niveau de la DRHM et enfin, faire valider le programme avec l'organisme concerné.

La sélection d'organisme formateur se fait en fonction de son expertise avérée dans le domaine concerné et selon la réglementation en vigueur. Par contre une minorité des interviewés ont déclaré qu'ils ne sont pas concernés par ce processus.

En discutant la dix-septième question , tous les responsables hiérarchiques ont affirmé que l'évaluation des actions de formation est obligatoire ,chaque responsable fait une évaluation à ses subordonnés ,elle s'effectue à deux niveaux à chaud avec une fiche d'évaluation diffusée c'est à dire évaluation opérée à l'issue du cycle de formation est effectuée par le formateur, d'une part et le personnel formé ,une autre évaluation à froid porte sur les effets de la formation au poste de travail et son impact sur la qualité du travail et s'effectue dans les six (06) mois qui suivent le suivi du cycle de formation .

Et dernièrement, nous discutons la dix-huitième, la minorité des interviewés ont déclaré qu'il n'existe pas une évaluation du plan mais plutôt l'évaluation de la formation, par contre le reste des interviewés ont pas répondu.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La formation est l'une des principales fonctions de la gestion des ressources humaines, où l'entreprise cherche par la formation d'avoir des employés qualifiés et performants pour une bonne adaptation aux évolutions technologiques rapides, donc l'entreprise s'oriente vers élaborer de plan de formation qui répond aux besoins réels en formation de ses salariés pour qu'elle puisse relever devant les défis survenus.

A cet égard la préoccupation majeure de cette étude était d'obtenir une réponse à notre question principale de recherche suivante : **Quelle est la démarche de l'élaboration d'un plan de formation efficace ?** Dans l'objectif de savoir quelles sont les étapes essentielles adoptées pour élaborer un plan de formation.

Une étude sur le terrain a été effectuée pour essayer d'avoir un éclair entre ce que nous avons déjà vu dans la partie théorique et la pratique, où nous avons adopté une approche qualitative, en utilisant un entretien avec les responsables hiérarchiques de la CGCI concernant le processus d'élaboration du plan de formation.

En effet, nous avons rencontré quelque difficulté durant notre pratique au sein de la CGCI, appartenant à la non disponibilité des responsables interviewés, ainsi la non compréhension des questions posées donc il fallait expliquer et préciser le sens des questions du coût l'entretien prend plus de temps et en fin certains interviewés avaient pas la volonté de répondre à certaines questions de l'entretien.

Après avoir interpréter et analyser les données, nous avons constaté certains résultats empiriques suivants :

- La formation est concédée comme un droit pour l'employé et une obligation pour l'entreprise, pour que le bénéfice de l'entreprise résulte du bénéfice de ses employés
- En comparant la théorie avec la pratique faite sur le terrain, nous constatons que le plan de formation est élaboré et aperçu de la même façon, fait que le plan de formation est un document qui traduit tous les actions de formation et sert à développer les compétences de salariés ;
- L'élaboration du plan de formation repose sur une démarche formalisée et structurée en suivant des étapes précises selon un calendrier et un budget bien défini ;

- La disponibilité et la bonne collaboration entre les structures de la CGCI lors l'élaboration du plan en terme d'objectifs et l'identification de besoins ;
- Les formations sollicitées correspondent souvent aux besoins réels en formation des collaborateurs ;
- Les méthodes d'identification de besoins sont insuffisantes ;
- Un manque en matière de demandes individuelles de formation ;
- La communication et l'information du plan avec toutes les structures opérationnelles de la CGCI ;
- La CGCI négocie des formations de qualités à moindre coût ;
- L'évaluation se fait à deux niveau à chaud et à froid.

A' la fin de notre recherche, nous sommes arrivés à tirer les prépositions suivantes :

- Assurer la bonne communication entre les services de la CGCI ;
- Renforcer les demandes individuelles de formation par la clarification des incitations tangibles et intangibles qui peuvent être obtenus pour motiver les employés à participer à la formation, ce qui améliore l'interaction et les avantages ;
- Bien étudier la matière de formation appropriée pour les chaque catégorie d'employés qui aide à acquérir de nouvelles compétences et cela sert à réduire l'écart entre la performance réelle et attendue des employés ;
- Amélioration et variation des méthodes et outils d'identification des formations ;
- Création d'un cahier des charges pour la bonne sélection et choix des organismes de formation ;

- Adoption plus de méthodes pour évaluer la formation. ;
- La nécessité d'évaluer le plan de formation en amont et en aval en termes de (temps, budget, besoin en formation...) pour accomplir les lacunes.

Pour clôturer, nous soulignons que notre thème de recherche ouvre le champ à d'autres études et réflexions à savoir : le plan de formation comme un outil d'investissement dans les compétences des salariés, l'efficacité du plan de formation dans le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

✓ **Ouvrages**

- ✓ A.MEIGNANT.(1991). *Aménager la formation*. Paris.
- ✓ ARDOUID, t. (2013). *Ingénierie de la formation* (éd. 4). Paris. DUNOD.
- ✓ BERNIER, p. (2015). *Toute la fonction formation*. Paris. DUNOD.
- ✓ DIDIER, n. (2016). *Le guide pratique du formateur concevoir, animer, évaluer une formation* (éd. 12). Paris. GROUPE EYROLLES.
- ✓ LARIVIERE, m. C. (2014). *Méthodes qualitatives et quantitatives et mixtes dans la recherche en science humaines, sociale et de la santé*. Canada: presses de l'université du Québec.
- ✓ LÉVY, a. -s. (2015). *Réussir mémoire, thèse et HDR* (éd. 5). GUALINO.
- ✓ MICHEL BARBEL, e. A. (2012). *Le grand livre de la formation*. Paris: DUNOD.
- ✓ PERETTI, J. M. (2013). *Gestion des ressources humaines* (éd. 18 édition). Paris: Vuibert.
- ✓ PERETTI, J. M. (2015). *Ressources humaines* (éd. 15 édition). Paris: Vuibert.
- ✓ PERETTI, J.M. (1998). *Gestion des ressources humaines et gestion du personnel* (éd. 2). Paris: Vuibert.
- ✓ RAYMOND, v. (1960). *Développement des compétences et promotion des hommes*. Paris: édition moderne.
- ✓ SOLER, l. (2000). *Introduction à l'épistémologie*. Ellipses.
- ✓ SOULER, c. G. (2014/2015). *La gestion des ressources humaines*. Édition Lextenso.
- ✓ SOYER, J. (1998). *Fonction formation* (éd. 2). Edition d'organisation.
- ✓ XAVIER, d. K.-m. (2009). *Méthodologie du recueil d'information* (éd. 4 édition). Belgique OECK.

✓ **Mémoires**

- ✓ BIGAOUETTE, c. (2016). *Gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance*. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise es science en gestion, HEC Montréal.

✓ LYDIA, c. (2018). *Processus d'élaboration du plan de formation cas d'étude al.re.cc.*
Mémoire présenté comme exigence partielle de management des ressources humaines, école nationale supérieure de management

✓ **Articles**

✓ CHRISTIAENS, I. K. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé. *Reflets et perspectives de la vie économique.*

✓ **Autres**

✓ Le code de travail.

ANNEXES

ANNEXE A

LE PLAN DE FORMATION DE LA CGCI

IV - Budget 2018 - formation
Formation à la carte (En groupe) Structures de production DE + DFGF +DISR (PERSONNEL DIPLOME EN FINANCE) ET DRO

INTITULE DE LA FORMATION	1 er semestre	2eme semestre	Prix unitaire / jour	Nbr de jour/formation	Nbr de participant	Budget 2018
Opération de commerce extérieur	*		60 000,00	3	15	180 000,00
Système Comptable et financier de base			60 000,00	3	15	180 000,00
Garanties financière et non financière liées aux crédits	*		60 000,00	3	15	180 000,00
Finance Islamique	*		60 000,00	3	15	180 000,00
Excel		*	60 000,00	3	15	180 000,00
Droit des sociétés / Règlementation des sociétés commerciales		*	60 000,00	3	15	180 000,00
Les écrits professionnels et techniques rédactionnelles		*	60 000,00	3	15	180 000,00
						1 260 000,00

Direction des Engagements

INTITULE DE LA FORMATION	1 er semestre	2eme semestre	Prix unitaire	Nbr de participant	Budget 2018
Tableau de bord	*		40 000,00	2	80 000,00
Structure organisationnelles	*		40 000,00	2	80 000,00
Gestion de projet	*		40 000,00	2	80 000,00
Manager une équipe		*	40 000,00	2	80 000,00
Développement du potentiel en communication		*	40 000,00	2	80 000,00
					400 000,00

Direction de L'indemnisation et Du Suivi du Recouvrement

INTITULE DE LA FORMATION	1 er semestre	2eme semestre	Prix unitaire	Nbr de participant	Budget 2018
Procédure de recouvrement	*		50 000,00	4	200 000,00
Arbitrage		*	50 000,00	4	200 000,00
Exécution forcée des titres exécutoires		*	50 000,00	4	200 000,00
Actuariat		*	50 000,00	2	100 000,00
Evaluation et management des risques	*		50 000,00	2	100 000,00
Méthodes des statistiques avancée	*		45 000,00	2	90 000,00
Finance élémentaire	*		50 000,00	2	100 000,00
Assistanat de direction	*		45 000,00	1	45 000,00
					1 035 000,00

DGRCI

INTITULE DE LA FORMATION	1 er semestre	2eme semestre	Prix unitaire	Nbr de participant	Nbre jour	Budget 2018
Cartographie et analyse des risques	*		30 000	1	3	90 000,00
ISO 9001 - 2015	*		30 000	1	3	90 000,00
ISO 31000 Risk Management	*		30 000	1	3	90 000,00
ISO 31010 technique d'évaluation	*		30 000	1	3	90 000,00
certification ISO 31000	*		30 000	1	5	150 000,00
Les fondamentaux du Management de Projets		*	30 000	1	3	90 000,00
Certification Management de Projet	*		30 000	1	5	150 000,00
ISO 27 005 – Gestion des risques de la sécurité des		*	30 000	1	3	90 000,00

ISO 27 001 securité des SI	*		30 000	1	3	90 000,00
ISO 22 301 - PCA Continuité d'Activité	*		30 000	1	5	150 000,00
ISO 27 031 - Système d'information & continuité d'activité	*		30 000			
Contrôle Interne	*		30 000	1	3	90 000,00
						1 170 000,00

Direction des Finances et de la Comptabilité

INTITULE DE LA FORMATION	1 er semestre	2eme semestre	Prix unitaire	Nbr de participant	Budget 2018
la maîtrise du passage du résultat comptable au résultat la gestion du tableau de bord et le contrôle de gestion	*		60 000,00	3	180 000,00
la gestion de trésorerie	*		45 000,00	1	45 000,00
les travaux de fin d'exercice	*		47 000,00	1	47 000,00
la Gestion Budgétaire	*		60 000,00	4	240 000,00
les écrits professionnels	*		45 000,00	2	90 000,00
			45 000,00	8	360 000,00
					962 000,00

DOSI

INTITULE DE LA FORMATION	1 er semestre	2eme semestre	Prix unitaire	Nbr de participant	Nbre jour	Budget 2018
MS Exchange 2016 - Haute Disponibilité	*		20 000,00	3	3	180 000,00
Sécurité informatique Fortigate / CISCO	*		20 000,00	2	3	120 000,00
Administration MS Windows Server 2016	*		20 000,00	3	3	180 000,00
MS SQL Server 2016 - Haute disponibilité	*		20 000,00	3	3	180 000,00
Implémentation Data Warehouse avec SQL Server 2016	*		20 000,00	4	3	240 000,00
Développement Web avec Dot.net	*		20 000,00	4	3	240 000,00
						1 140 000,00

DRHM

INTITULE DE LA FORMATION	1 er semestre	2eme semestre	Prix unitaire	Nbr de participant	Budget 2018
Paie	*		45 000,00	1	45 000,00
GRH	*		30 000,00	1	30 000,00
Marchés Public (pour les membres des commissions)	*		40 000,00	6	240 000,00
Sécurité sociale	*		45 000,00	2	90 000,00
Office WORD EXCEL POWER POINT / SECRETARIAT	*		30 000,00	5	150 000,00
Elaboration et suivi du Budget	*		60 000,00	2	120 000,00
					675 000,00

Cellule Audit

INTITULE DE LA FORMATION	1 er semestre	2eme semestre	Prix unitaire	Nbr de participant	Nbre jour	Budget 2018
Formation des pilotes processus sur la norme ISO 9001 :	*		55 000,00	7	3	165 000,00
Formation sur l'élaboration d'indicateurs de performance	*		55 000,00	6	2	110 000,00

Formation d'auditeurs internes Qualité par rapport à la	*			55 000,00	4	3	165 000,00
Audit OSE qualité- sécurité- environnement	*			40 000,00	1	3	40 000,00
Le contrôle interne et la maîtrise du risque dans les	*			55 000,00	1	3	55 000,00
							535 000,00

Cellule communication

INTITULE DE LA FORMATION	1er semestre	2eme semestre	Prix unitaire	Nbr de participant	Budget 2018
Communication des entreprises	*		30 000,00	1	30 000,00
Reussir manifestations et événement	*		30 000,00	1	30 000,00
Prise de parole en public	*		30 000,00	1	30 000,00
					90 000,00

CPHS

INTITULE DE LA FORMATION	1er semestre	2eme semestre	Prix unitaire	Nbr de participant	Budget 2018
plan d'urgence et gestion de crise	*		150 000,00	6	150 000,00
mise en palce d'un système de santé et sécurité au travail	*		150 000,00	6	150 000,00
Responsabilité de l'employeur en matière d'hygien et de séd	*		150 000,00	6	150 000,00
					450 000,00

Etat récapitulatif du budget de la Formation par structure

Structures	Nbr d'action	personnes concernées /structure	Enveloppe Budgétaire	budget / structure
Structures de production DE + FGA +DIR	7	17	1 660 000,00	22%
Direction de L'indemnisation et de	7	5	1 035 000,00	13%
Direction des Risques et des Etudes	5	2	1 170 000,00	15%
Direction de Finances et de la	7	7	962 000,00	12%
Direction de L'informatique	5	5	1 140 000,00	15%
Direction de L'Organisation et de la	7	11 (+S/DG)	675 000,00	9%
Cellule Audit et Controle de Gestion	7	2	535 000,00	7%
CPHS	3	6	450 000,00	6%
Cellule communication	8	1	90 000,00	1%
Total	56		7 717 000,00	100%
		masse salariale	139 318 982,03	
		Budget Formation /	5,54%	
		masse salariale		

Parrainage

parrainage durant l'année 2018 de 02 étudiants 01 pour l'IFID et 01 Pour ESB

IFID 2 000 000,00

ESB 800 000,00

ANNEXE B


ACTION DE FORMATION

2. RECAPITULATIF DES ACTIONS DE FORMATION PROGRAMMEES

Caractéristiques des formations prévues					Population concernée		Coût prévisionnel global		
n°ordre	Intitulé	Lieu (interne/externe - organisme formateur)	Nature (PLD.PCD...)	Volume horaire de formation	Catégorie S/ Professionnelle.	Nombre	Coûts pédagogiques	Rémunération des salariés	Total
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
Volume horaire global									
Population totale									
Coûts prévisionnel total									

ANNEXE C

**DEMANDE INDIVIDUELLE DE
FORMATION**

	PROCEDURE	Réf : / /
	FORMATION	Version 01

Visa

**DEMANDE INDIVIDUELLE
DE FORMATION**

Nom & Prénom : Fonction :

Formation souhaitée : Etablissement de formation :

Durée de la formation : Lieu de la formation :

Date prévue :

Motivations et/ou objectifs à atteindre

Signature de l'intéressé

Visa du Directeur de structure

Accusé de réception de la D.O.A.G : Reçu le / /

Avis de la D.O.A.G Décision du Directeur Général

- Favorable
 Défavorable

- Favorable
 Défavorable

Date / /

Date / /

ANNEXE D

FICHE D'ÉVALUATION DE FORMATION

PHASE A' CHAUD



PROCEDURE

Réf : / /

FORMATION

Version 01

EVALUATION DE LA FORMATION SUIVIE

Nom et Prénom: Fonction :
Formation :
Dispensateur/Organisme formateur :
Date :

PHASE 1 – EVALUATION A CHAUD

(A renseigner par le stagiaire)

Veillez renseigner le tableau ci-après en cochant la case qui correspond au degré de satisfaction sur les volets de la formation suivie :

	Degré de satisfaction sur la prestation fournie				Cet aspect est-il important pour vous ?		
	Pas Satisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très satisfait	Pas Important	Peu Important	Important
Le contenu pédagogique de la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les moyens pédagogiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le rythme pédagogique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'adéquation entre la durée et le contenu de la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'adéquation entre les objectifs définis et la formation dispensée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les compétences de l'animateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentair.....
.....
.....

ANNEXE E

FICHE D'ÉVALUATION DE FORMATION

PHASE A' FROID

	PROCEDURE	Réf : / /
	FORMATION	Version 01

PHASE 2 – EVALUATION A FROID
(A renseigner par le responsable de structure)

Efficacité de l'action de formation dispensée

- Compétence Non acquise
 Compétence acquise partiellement acquise

Explications : Décrire comment l'acquisition des compétences à été évaluée au poste de travail (Quels sont les paramètres utilisés pour évaluer l'impact de la formation au poste de travail)

Propositions éventuelles du Directeur de structure : (complément de formation, autre organisme formateur.....)

ANNEXE F
GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide d'entretien est désigné aux responsables hiérarchiques de la CGCI, il servira de support à l'élaboration d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme en management des ressources humaines.

Genre :

Fonction :

Division :

L ancienneté :

- 1) Comment pouvez –vous nous définir la formation ?
- 2) Selon vous, quelle est la contribution attendue de la formation pour cette entreprise et pour vos salariés d'une manière générale?
- 3) Comment définissez-vous le plan de formation ?
- 4) Contribuez-vous à la mise en œuvre du plan de formation au sein de la CGCI ?
- 5) Pouvez-vous nous déterminer brièvement les étapes essentielles à suivre pour élaborer le plan de formation ?
- 6) Quelle est la période précise pour ce processus ?
- 7) Est-ce que le plan de formation est statique ?
- 8) A' votre avis c quoi un plan de formation efficace ?
- 9) Est-ce que le budget de la formation est respecté ?
- 10) Quelles sont les outils ou méthodes que vous adoptez pour définir les besoins en formation ? Sont –elles suffisantes ?
- 11) Quels sont les différents acteurs impliqués à l'identification des besoins en formation ?
- 12) Existe –il des demandes en formation par les salariés,
- 13) Est-ce que le plan de formation est validé et diffusé après son élaboration ? Comment ?
- 14) Qui est chargé à la préparation des programmes de formation ?
- 15) Comment organisez-vous les actions de la formation ?
- 16) Comment sélectionnez –vous les organismes formateurs et quels sont les critères de la sélection ?
- 17) Après chaque formation effectuée y-a-il une évaluation des effets de la formation ?

18) Est-ce que vous faites l'évaluation du plan de formation ?