

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master Académique en Management des Ressources humaines

**Essai d'une démarche managériale en vue de la
rationalisation d'un budget de formation
Cas : Entreprise ATM Mobilis**

Elaboré par : REZAGUI Assaad

Encadré par : Dr BENDAOUY Yacine

Année 2016-2017

RÉSUMÉ

L'objet de cette étude s'inscrit dans une logique de rationalisation budgétaire, et particulièrement en matière de budget de formation. La rationalisation budgétaire ici ça va aider l'entreprise ATM Mobilis, terrain de notre recherche, à bien déterminer et d'optimiser le management de la formation.

Notre contribution dans ce présent travail de recherche est d'essayer d'apporter un peu plus de logique en la manière avec laquelle le budget de formation devrait être élaboré. Cela va nous permettre d'avoir plus de visibilité, en couvrant un large éventail de formations qui risquent de ne pas être retenus par la Direction formation, et ce, faute de limitation de dépenses en formation.

Au-delà de l'analyse budgétaire prévue, la présente étude prendra en considération aussi la qualité de la démarche de l'identification des besoins en formation exprimés par les managers, et qui va dans le sens de corroboré notre perspective. Cela ça va servir l'entreprise à identifier les axes d'amélioration qui devrait être apportés au management de la formation.

Mots-clés : rationalisation budgétaire, budget de formation, processus de formation, management de la formation, ATM Mobilis.

ABSTRACT

The object of this study joins in a logic of budgetary rationalization and particularly regarding budgets of training. The budgetary rationalization here that is going to help the ATM Mobilis, company where is going to unwind our study to be well determined, to organize the management of the training.

Our contribution in this present research work is to try to bring a little more rationalization to handle him with there that it develops the budget at present, it is going to allow us to have more visibility by covering a wide range of training which can be refused by the direction training for lack of limitation of spending regarding training.

This study of the analysis of budgetary will be at the heart of the improvement of the management of the training not only from the budgetary point of view, but also from the point of view quality and from the point of view of identification of needs expressed by various managers of the company, and that is going to be of use to the company to know what are the axes of improvement of the management of the training.

Key words: Budgetary rationalization, budget of training (formation), process of training (formation), management of the training (formation), ATM Mobilis.

ملخص

الهدف من هذه الدراسة يدخل ضمن منطق ترشيد الميزانية ولا سيما في مجل التكوين، ترشيد الميزانية هنا سيساعد مؤسسة موبيليس أين ستتم هذه الدراسة، سيساعدها على التحديد الجيد والتنظيم الجيد لمناجمنت التكوين.

إضافتنا في هذه الدراسة تتمثل في محاولة جلب المزيد من العقلانية في إطار واعتمادا على كيفية اعداد الميزانية في الوقت الحاضر هذا سيسمح لنا بالحصول على نظرة واسعة تمكنا من تغطية مجموعة واسعة من طلبات التكوين التي تكون قد رفضت بسبب خطأ في تحديد الانفاق في مجال التكوين.

هذه الدراسة في مجال تحليل الميزانية ستدخل في صميم تحسين مناجمنت التكوين ليس فقط من وجهة نظر مالية بل ايض من ناحية نوعية وجودة التكوين وأيضا تحديد الاحتياجات المعرب عنها في جميع المصالح و أيضا سيساعد على معرفة و تحديد محاور تحسين الإجراءات المتعلقة بمناجمنت التكوين.

كلمات البحث : ترشيد الميزانية، ميزانية التكوين، عملية التكوين، مناجمنت التكوين, موبيليس.

REMERCIEMENTS

Je dédie ce modeste travail pour ma famille : mes parents, ma sœur pour leurs soutiens et accompagnement afin d'achever ce travail, et je tiens à remercier tous les professeurs de l'école nationale supérieure de management, et précisément mon encadreur Dr. BENDAOUY Yacine, et Mme. AMARA et tous ceux qui m'ont généreusement aidé, trouvent ici l'expression de mes sincères remerciements.

TABLES DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS.....	iv
TABLES DES MATIÈRES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	x
INTRODUCTION.....	1
PROBLÉMATIQUE.....	3
CHAPITRE I : CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES.....	6
1. La formation professionnelle continue.....	7
1.1 Définition et objectif.....	7
1.1.1 La définition.....	7
1.1.2 Les objectifs.....	10
1.1.3 Les finalités de la formation professionnelle continue.....	11
1.2 Évolution historique de la fonction de la formation.....	12
1.3 La politique de formation.....	15
1.4 Les typologies de la formation.....	16
1.5 Les dimensions de la formation professionnelle continue.....	19
1.6 L'ingénierie de formation.....	19
1.6.1 La définition.....	19
1.6.2 Les objectifs.....	21
1.6.3 Les niveaux.....	21
1.6.4 La démarche.....	24
1.7 Le cadre légal et réglementaire de la formation professionnelle continu en Algérie.....	28
2. Le budget.....	32
2.1 C'est quoi un budget.....	32

2.2 Le rôle du budget.....	34
2.3 Aspects de budget.....	34
2.4 La budgétisation.....	35
2.5 La procédure de l'élaboration budgétaire.....	36
2.6 La gestion budgétaire.....	37
2.7 Le contrôle budgétaire.....	37
2.8 Élaborer le budget formation avec une logique de retour sur investissement.....	39
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	41
1. Présentation de l'organisme d'accueil ATM Mobilis.....	42
1.1 Présentation de l'entreprise.....	42
1.2 L'organigramme de l'entreprise ATM Mobilis.....	45
2. La direction de formation.....	48
2.1 Le processus de la formation chez ATM Mobilis.....	49
2.2 La politique de la formation et ces finalités.....	52
2.3 budget formation.....	53
3. Méthodologie de la recherche.....	54
3.1 Les contraintes.....	54
3.2 Le choix de l'approche de recherche.....	54
3.3 L'approche méthodologique.....	54
3.3.1 L'analyse et diagnostic documentaire.....	55
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	56
1. L'analyse des données.....	57
1.1 L'analyse du budget consacre à la formation en 2012.....	60
1.2 L'analyse du plan de formation 2012.....	62
1.3 Coûts directs des formations réalisées en 2012.....	64
1.4 Formulaire de déclaration de l'effort en FPC « taxe » 2012.....	65
2. Synthèse de l'analyse.....	68
3. Recommandations.....	69

CONCLUSION.....	72
BIBLIOGRAPHIE.....	75
ANNEXE A.....	79
ANNEXE B.....	92
ANNEXE C.....	100
ANNEXE D.....	103

LISTE DES TABLEAUX

Num	Titre	Page
1	Les objectifs de la formation professionnelle continue	10
2	Les niveaux et les domaines de l'ingénierie de la formation	23
3	Répartition des effectifs par catégorie socio professionnelle	57
4	Répartition des effectifs par catégorie socio professionnelle	58
5	Le nombre d'effectifs formé	58
6	Taux de formation réalisée	59
7	Les dépenses financières en formation	59
8	Budget 2012	60
9	Coûts directs des formations réalisées en 2012	64
10	Montant des dépenses réellement consacrées à la formation professionnelle continue	66

LISTE DES FIGURES

Num	Figure	Page
1	Le logigramme de l'entreprise ATM Mobilis	45
2	Logigramme du processus de formation	50
3	Une facture de formation	67

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ATM Mobilis : Algérie Télécom Mobile

DFO : Direction de Formation

SDTT : Sous-Direction Formation aux Technologies Télécoms

SDTM : Sous-Direction Formation Technique de Management

SDNA : Sous-Direction Nouveaux Arrivants

GRH : Gestion de Ressource Humaine

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

PME : Petite et Moyenne Entreprise

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

AFNOR : Association Française de NORmalisation

FPC : Formation Professionnelle Continue

SPA : Société Par Actions

ARPT : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications

GP : Grand Public

PFA : Plan de Formation Annuel

IT : Information et des télécoms

CSP : Catégorie Socio Professionnelle

INTRODUCTION

Dans le monde des entreprises, on assiste actuellement à un environnement marqué par le phénomène de la mondialisation où les marchés sont devenus de plus en plus concurrentiels et une demande qui exige toujours plus de qualité. Face à ces défis et autres défis d'ordre économique et social, la formation professionnelle continue est devenue un investissement crucial et un enjeu important pour les entreprises.

En effet, le monde économique actuel a pour exigence fondamentale la flexibilité et l'adaptabilité de la part des entreprises face aux défis à relever, pour cela, la formation professionnelle continue constitue aujourd'hui un atout stratégique pour les entreprises vu qu'elle permet de préparer le personnel aux changements technologiques, de s'adapter aux nouvelles conditions de travail et de développer les connaissances et compétences.

En Algérie, la question de la formation professionnelle continue prend de plus en plus d'importance surtout avec les lois qui obligent l'entreprise à consacrer un pourcentage de sa masse salariale pour la formation du personnel.

Les milieux de travail en Algérie, en effet traversés par des transformations accélérées qui rendent nécessaire le développement soutenu des compétences, et de main-d'œuvre par la formation professionnelle continue pour accompagner ces changements, les entreprises en Algérie font face à de nouvelles réalités : le développement de technologie de communication, la dynamique des marchés internationaux qui force les entreprises à améliorer sans cesse la qualité de ses services et produits, de cela la formation professionnelle continue est aujourd'hui considérée comme étant une dimension stratégique qui contribue à l'efficacité et à la pertinence des organisations.

Inscrite dans la stratégie de l'entreprise, la formation est essentielle au fonctionnement actuel et futur d'ATM Mobilis, elle est le principal moyen mis à la disposition du personnel pour permettre à l'entreprise d'évoluer dans une dynamique de changement et de progrès, et de relever ainsi les défis, que sont celui de son avenir et sa pérennité.

Au niveau de l'entreprise ATM Mobilis où se déroule notre projet de recherche, la formation professionnelle continue occupe une place très importante au point où elle existe toute une direction chargée de la formation du personnel, elle est placée sous l'autorité d'un directeur qui dépend hiérarchiquement du directeur de division des affaires générales.

Cette formation qui doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif, et non une fin en soi. Elle constitue un investissement pour l'entreprise qui doit porter ces fruits en améliorant les qualifications du personnel pour les rendant plus performants, ainsi qu'un des dispositifs essentiels qui permettent à l'évolution professionnelle et le développement des employés de l'entreprise pour bien s'adapter aux changements techniques et d'organisation de travail.

Donc cette formation professionnelle continue doit être concentrée dans les domaines stratégiques et le cœur métier de l'entreprise, de cela, l'entreprise doit reclasser ses propriétés en identifiant bien ses besoins, cette étape est très importante dans laquelle il faut bien cerner l'objet, le but, le type de formation comme un point de départ pour ensuite réaliser un plan de formation en intégrant ces besoins prioritaires.

Notre travail de recherche s'inscrit dans une logique de rationalisation budgétaire et particulièrement en matière de budget de formation. La rationalisation budgétaire est définie comme un système de planification stratégique et procédé de contrôle opérationnel dont le but est de définir des choix ou des objectifs en matière de budget, de comparer les moyens utilisables pour les atteindre, d'améliorer l'utilisation des ressources et le contrôle des dépenses en vue de rentabiliser au maximum les investissements, et d'obtenir une meilleure productivité par l'organisation de la répartition des ressources entre des affectations concurrentes, de cela mon thème que j'ai choisi vient dans le même contexte de rationalisation, mais précisément dans le service de formation et qui est intitulé sous le nom suivant : **la rationalisation d'un budget de formation.**

En réalité, dépenser un budget formation est facile, mais savoir comment le dépenser dans une logique de rationalisation c'est ça le problème, autrement dit, trop dépenser n'est pas une solution et dépenser avec beaucoup de rigueur n'est pas aussi une bonne solution. À partir de ça, le budget nécessite une bonne gestion pour atteindre un certain équilibre auquel devrait atteindre notre budget, de ce fait, la rationalisation ici va dans le sens de la bonne gestion et doit être inscrite dans une logique de retour sur investissement, à partir de ça notre étude a pour objectif de répondre à la problématique la suivante :

La rationalisation du budget de formation : entraine-t-elle un retour sur investissement rapide en matière de rentabilité de ressource humaine ?

Notre travail consiste, en une enquête auprès de la direction de la formation à ATM Mobilis, dans le cadre de cette étude et en ce qui concerne notre démarche méthodologique une technique de travail a été utilisée, il s'agit de l'analyse et du diagnostic des documents relatifs à la formation fournis par la DFO, cette méthode analytique de travail adopté comprend trois phases :

- La collecte des documents, elle se déroulera au niveau de la DFO d'ATM Mobilis. Il s'agit de recueillir les documents nécessaires à notre recherche.

- L'analyse critique des documents, à travers les informations recueillies suite à la recherche documentaire, nous allons faire un diagnostic de l'état des dépenses, et expliquer les excès de dépenses.

- Les propositions de solutions, à travers tout ce que nous avons appris comme théorie durant notre cursus de formation en master, et à la lumière des informations recueillies suite à la recherche documentaire, nous allons essayer de proposer des solutions d'ordre managérial et d'ordre financier.

Nous avons défini comme objectif de notre travail de recherche, l'analyse des documents fournis par la direction de la formation au niveau d'ATM Mobilis, comme le processus de formation, le plan de formation, les formulaires de déclaration..., dans le but de réaliser des formations efficaces, moins coûteuses, de meilleure qualité, mieux adaptées aux besoins des apprenants.

Nous allons répondre à cette problématique à travers cette recherche qui représente un double apport : en premier lieu sur le plan théorique, elle enrichit les connaissances autour des concepts de la formation professionnelle continue et du budget. En second lieu, sur le plan managérial, cette recherche devrait permettre aux responsables de prendre connaissance des principes de rationalité budgétaire, leur permet de concevoir et d'améliorer le processus de formation d'une part, et d'adopter une approche personnalisée de rationalisation d'une autre part, avec laquelle s'élabore le budget actuellement, afin de couvrir un large éventail de demandes de formation.

À partir de ça, le présent mémoire de master est constitué de trois chapitres, sont les suivants :

- Un premier chapitre pour la présentation théorique de la fonction formation y compris les définitions de la formation professionnelle continue, les objectifs de l'action de la formation, le cadre réglementaire, l'ingénierie de formation. Aussi aborder le sujet de budget à savoir : qu'est qu'un budget, la gestion budgétaire, élaboré un budget de formation, etc.
- Le deuxième chapitre est articulé autour de deux axes, le premier, la présentation de l'organisme d'accueil, à savoir l'entreprise ATM Mobilis, avec la présentation de la direction de formation et le processus de la formation. Le second, une présentation de la méthodologie de l'enquête empirique.
- Quant au troisième et dernier chapitre, il englobe les idées théoriques emboîtées avec les résultats de l'étude empirique. La synthèse de l'analyse et les recommandations viennent conclure ce chapitre.

CHAPITRE I

CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

Le premier chapitre de notre travail est consacré aux notions générales, il est composé de deux parties, une sur la formation professionnelle continue et une autre sur le budget.

Dans ce chapitre, on trouve une étude des concepts et références généraux sur la formation professionnelle continue et le budget, notion, évolution historique, les différents textes réglementaires, etc.

1. La formation professionnelle continue

1.1 Définitions et objectifs

À travers la revue de la littérature, nous avons recensé plusieurs définitions de la formation professionnelle continue, nous citons quelques-unes ci-après.

1.1.1 La définition

La formation professionnelle continue constitue une obligation nationale, et a ce titre spécifié dans la loi 90-11 relative à la relation de travail (selon l'article 57 de cette loi) :

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

L'article 58 de cette loi dispose aussi :

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.

Il existe plusieurs définitions concernant la formation professionnelle continue, on va aborder les plus connues :

La première est celle de Peretti (2007, p. 189), par formation professionnelle continue, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail. Les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et compétences pour leur permettre d'atteindre leurs propres objectifs et ceux de l'organisation, et de s'adapter à leur environnement.

Selon Ardouin (2013, pp. 7-11), la formation professionnelle continue est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif.

La deuxième définition d'Alain Meignant (2006, p. 19) sur l'objectif de la GRH¹, et qui montre implicitement que la formation professionnelle continue est l'un des éléments essentiels de GRH, donc la GRH c'est de : Disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible.

M. Sonntag (1994, p. 2), mentionne que la formation professionnelle continue désigne un temps libéré, spécifiquement consacré à l'acquisition de compétences. Elle est souvent emblématisée par les stages.

François Viallet², parle sur la formation professionnelle continue comme étant une solution introduite pour faire face à des situations où il y a des problèmes de fonctionnement de l'entreprise. L'auteur définit les situations problèmes comme suit :

- Les problèmes liés au management supérieur.
- Les problèmes propres aux unités de travail (autonomies du moins dans la conduite des affaires qui leur sont propres).
- L'état des équipes de travail.
- Le professionnalisme du personnel.
- Le service rendu au consommateur par le producteur.
- Le devenir des salariés.

¹ Gestion des ressources humaines.

² François Viallet. *Ingénierie de la formation, édition d'Organisation*, 1987.

Du point de vue des auteurs Guy le Boterf en collaboration avec Serge Barzucchetti et Francine Vincent (1995), la formation professionnelle continue est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences.

Bernard Honore³ propose quatre aspects fondamentaux ont une relation avec la formation professionnelle continue sont les suivants :

- La formation comme droit de l'homme.
- La formation comme condition de développement économique et social.
- La formation comme expérience révélatrice de besoins personnels fondamentaux.
- La formation comme aspect applique des sciences humaines.

Pour M. Boyé et G. Ropert (1994, p. 98), la formation professionnelle continue vise à partir de l'analyse collective et individuelle de l'existant et des besoins en formation, à concevoir, planifier, réaliser et évaluer des activités d'apprentissage en vue d'optimiser les ressources humaines par l'acquisition et la mise en œuvre des compétences requises pour la réalisation d'objectifs partagés par l'entreprise et ses salariés.

Belanger, Bergeron, et petit (1983, p. 229), considèrent que la formation professionnelle continue est un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés, et d'attitudes, propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et, en même temps, à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

La formation professionnelle continue aussi, c'est un ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs, elle consiste à enseigner à un employé des connaissances et des compétences qui sont nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle

³ Honore B. *Vers l'œuvre de la formation*, Paris, L'Harmattan, 1992.

est généralement adressée pour des personnes salariées déjà en poste de travail, et souhaitant accroître leurs compétences.

On peut considérer la formation professionnelle continue comme l'une des conditions de l'amélioration de la qualité du travail, parce qu'elle constitue un investissement qui permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre. C'est une activité de valeur ajoutée qui aide à l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis du travail.

Donc la formation professionnelle continue constitue un élément de la gestion des ressources humaines, un outil de la politique économique et sociale. Elle est au service de l'organisation et de l'individu, en effet la formation professionnelle continue est un aspect important de la gestion des ressources humaines de l'organisation, elle est un élément essentiel de la survie et du développement de toute organisation.

1.1.2 Les objectifs

On peut les résumer dans le tableau suivant :

Tableau 1 : les objectifs de la formation professionnelle continue⁴

<p>Court terme (1 an) Consolider l'existant</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perfectionnement individuel - Perfectionnement collectif pour améliorer les performances - Formation d'insertion
<p>Moyen terme (3ans) Accompagner et faciliter les changements</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réussir un investissement et/ou changement d'organisation - Développer les potentiels - Optimiser les potentiels - Former aux métiers - Faciliter les projets individuels
<p>Long terme (3 à 10 ans) Préparer l'avenir</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Changer de culture - Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation

⁴ M. MABROUK. *Management de la formation*, enseignant et consultant ISGP. ISGP, 2006.

1.1.3 Les finalités de la formation professionnelle continue

Les finalités de la formation professionnelle continue sont à apprécier à un double plan : l'entreprise et le salarié.

Pour l'entreprise :

Elle consiste à :

- Concourir à la réalisation des objectifs de rentabilité, de prestige.
- Être un instrument de poursuite d'une politique d'expansion, d'automatisation, de développement des activités en cours.
- La formation professionnelle continue devient un instrument d'adaptation et d'ajustement par rapport aux changements internes et externes à l'entreprise.
- Améliore le climat organisationnel.
- Améliore la communication entre les groupes, les individus.
- Aide le personnel à s'adapter aux changements.
- Améliore la productivité ou la qualité du travail.
- Aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation.
- Améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi.
- Fais acquérir des connaissances, et élimine les mauvaises pratiques et comportements dans le travail.
- Facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieur.
- Crée un climat permettant la croissance et la communication.
- Aide à contrôler les freins dans plusieurs secteurs, dont ceux de la production, l'administration.

Pour le salarié :

La formation professionnelle continue est la mise en œuvre d'un ensemble de moyens susceptibles de les aider à acquérir des capacités, des connaissances et des attitudes. Elle contribue à l'efficacité de leur activité professionnelle en vue de :

- Aider l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement.
- Encourager le développement personnel et la confiance en soi.
- Développer un sentiment de croissance par l'apprentissage.
- Permet de progresser vers la réalisation du projet personnel.
- Fournis de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habiletés à communiquer et les attitudes.
- Satisfais les besoins personnels des employés formés et des agents de formation.
- La maîtrise de techniques nouvelles et, plus généralement celle de leur fonction actuelle.
- Garantir leur insertion dans l'établissement ou dans le groupe d'appartenance (professionnel).
- Facilite l'orientation des nouveaux employés et de ceux qui sont mutés ou promus.
- La mise à jour de leurs connaissances antérieures.

1.2 Évolution historique de la fonction de la formation**La période des corporations jusqu'au début du XX^e siècle :**

La formation professionnelle était une forme d'apprentissage, qui était pratiquée auparavant dans le temps des anciens Égyptiens et des Grecques. Qui s'est peu à peu modifiée au cours des siècles. Si on remonte à la période de corporations et des compagnes, on peut découvrir que la formation reçue par les salariés du temps était limitée à une forme.

L'apprentissage sur le tas, c'était la forme la plus connue pour acquérir des connaissances et elle persiste jusqu'au milieu du XX^e siècle, elle était le seul moyen pour assurer une évolution des compétences des ressources humaines, le chef disait que ses salariés « devaient apprendre par eux-mêmes et vite, sinon... ».

Du début du XX^e siècle jusqu'à la fin des années 1950 :

Ce n'est qu'après la 2^e guerre mondiale aux pays européens que la formation devient une réalité, comme toutes les autres principales activités de la gestion, toutefois, jusqu'à la fin de la décennie 1950, où les individus pouvaient envisager de faire carrière avec les connaissances qu'il avait acquises à l'école.

Les années soixante :

L'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations. Cette accélération s'est imposée par l'apparition de nouveaux besoins, celui d'une main-d'œuvre plus qualifiée et la nécessité de la formation ont été ressentis et donc les personnes qui désiraient apprendre un métier où se perfectionner pouvaient le faire hors et à l'intérieur des organisations.

Aussi, cette accélération a changé l'état des rapports de forces, car elle a vite dépassé les compétences des salariés. Former les salariés se révèle être pour l'organisation la seule façon de faire face au changement technologique.

Les années soixante-dix :

Dans cette décennie, la nécessité de la formation professionnelle et consolidée dans la plupart des pays industriels. Il y a eu de plus de salariés qui sont étudiés par eux-mêmes et de diverses méthodes. Dans les grandes entreprises, les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Jusqu'à la fin des années soixante-dix, la formation au milieu organisationnel s'est poursuivie sans apporter de nouvelles modifications dans la structure du travail dans les entreprises, car, malgré la crise pétrolière en 1974, la production était stable, ces conditions de développement étaient suffisamment prévisibles pour limiter les dysfonctionnements majeurs dans l'organisation du travail.

Les années quatre-vingt :

Au début des années quatre-vingt, le milieu de travail a été affecté par d'énormes bouleversements dus au déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qui a considérablement augmenté, par la suite, la qualité du savoir-faire d'un individu a décliné pour la majorité des professions exercées.

Face à ces changements sur le marché du travail, la solution qui s'imposait était d'accroître, plus que jamais, la formation en milieu professionnel.

Aujourd'hui :

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

Car ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre compétente, flexible et adaptable aux besoins spécifiques des organisations au fur à mesure qu'ils se manifesteront⁵.

La formation n'est effectivement pas seulement aux atouts pour les cadres ou les professionnelles, mais elle concerne aussi tous les salariés de la base dans la structure hiérarchique de l'organisation.

Enfin, la formation, c'est tout d'abord continué à suivre l'évolution, elle ne concerne pas seulement une entreprise ou un secteur, mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activité et bien-être de la collectivité, car ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre flexible et adaptable aux besoins spécifiques des organisations au fur à mesure qu'ils se manifesteront. Il faut donc commencer à miser sur la qualité de la formation générale, il faut également mettre en œuvre une formation continue pour répondre aux exigences croissantes de l'emploi⁶.

⁵ GHEZZAZ Aziz. Mémoire de fin d'études : *la contribution de la formation au développement des compétences*, INSIM, Alger, 2011.

⁶ KOUADRI Sid-Ahmed. Mémoire de fin d'études : *processus d'élaboration d'un plan de formation*, ISGP 2007.

1.3 La politique de formation

La politique de formation selon Alain Meignant (2014, pp. 71-72) est l'un des volets d'une politique d'ensemble, et affichée comme telle. Elle sera supposée contribuer aux résultats économiques, à la satisfaction des clients et du personnel, indirectement (par son action sur les salariés) a maîtrisé l'impact sur l'environnement, et dans certains cas a renforcé des partenariats externes, elle marquera une volonté exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et, par extension, de gestion des compétences.

Selon Ardouin (2013, p. 65), 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 :

Le marché, le produit, la concurrence (environnements sociaux et économiques) imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité...).

La technologie : évolution des moyens de production (investissement en cours ou à moyen terme).

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

Le management ou « animation hiérarchique » : gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale).

État des ressources humaines :

- Les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des qualifications, 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'entretien d'évolution de carrière, d'entretien de formation.

Situation sociale en termes de climat et relation sociale :

- Relation sociale : consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles, constitution des commissions réglementaires, mise en place des calendriers.
- Climat social : dans quelles situations générales se trouve l'entreprise (licenciement, plans sociaux, reprise économique) ?
- Culture et histoire : culture descendante liée au management.
- Culture d'entreprise : construction sociale des acteurs et existence de l'inconscient collectif de l'organisation.

Environnement réglementaire et sociogéographique : ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISO⁷ 14 000) et qualité (ISO9000). Mais aussi la réglementation d'une façon générale.

La politique de formation est rarement énoncée et encore moins écrite dans les entreprises, c'est pourtant un excellent moyen de communication, de cohésion sociale et d'affirmation d'une logique sociale et des ressources humaines. La direction, appuyée par le responsable formation, ne devrait pas hésiter à valoriser sa politique de formation par un écrit qui ne serait pas réservé aux seules commissions et représentants du personnel.

1.4 Les typologies de la formation

Nombreux auteurs ont fourni des typologies des politiques de formation des entreprises, parmi eux, Cadien et al (2007) qui classent la formation en deux grandes parties :

Typologie de A. Meignant : selon Meignant, l'entreprise n'a pas de problème de formation. Elle a des problèmes que, peut-être, la formation peut contribuer à résoudre... Alain Meignant a proposé quatre logiques de formation⁸ :

La formation impôt : il s'agit avant tout de mettre en conformité avec la loi en acquittant la taxe à payer, cela suppose peu d'utilisations directe et interne des fonds (sauf pour certains

⁷ Organisation internationale de normalisation.

⁸ Alain MEIGNANT. *La formation, atout stratégique pour l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation 1986, pp51-54.

individus que l'on souhaite récompenser ou faire progresser), la majeure partie est versée au trésor ou à des organismes collecteurs professionnels ou géographiques.

La formation pactole : il s'agit avant tout de profiter de financements externes (État, régions...), pour réaliser à chaud un certain nombre d'opérations de reconversion devenues urgentes du fait d'une grave situation sectorielle ou à cause d'une politique de gestion d'emploi et des compétences de très court terme. L'entreprise cherche alors à obtenir des aides et à profiter des opportunités offertes par les programmes prioritaires et les stages subventionnés.

La formation sécurité : soucieuse de protéger contre tout risque de déstabilisation, l'entreprise va mobiliser tous les moyens à sa disposition. En particulier la formation qui constitue fréquemment un terrain d'accord possible avec les partenaires sociaux et devient un instrument de réponse aux diverses demandes.

La paix sociale est l'une des préoccupations majeures et peut pousser l'entreprise à dépenser un pourcentage important de sa masse salariale. Cette approche se trouve fréquemment dans de grandes entreprises qui agissent dans des secteurs peu concurrentiels.

La formation développement : dans cette dernière optique, le plan est considéré comme un élément contribuant à l'efficacité globale de l'organisation, à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés dans sa politique générale, elle accompagne les projets et programmes de l'entreprise, la direction générale n'hésite pas à confier aux responsables de la formation des moyens à la hauteur des objectifs poursuivis et à inscrire son action au cœur même des programmes d'investissement, d'organisation, de qualité... de l'entreprise.

Typologie de l'association interface⁹ : une autre typologie classique et datant à peu près de la même période est celle présentée par l'équipe de l'association interface (Hauser G, 1985, pp. 31-35).

⁹ P MEHAUT. *Vers un nouveau rapport de l'entreprise à la formation ? - principale conclusion de la recherche « production et usage de la formation par et dans l'entreprise »*, Paris, GRÉE CNRS, octobre 1989, page10.

Le stade fiscal : surtout au sein des PME¹⁰, les désagréments induits par la formation (absences des salariés, équipes désorganisées) sont considérés comme supérieurs aux avantages qui pourraient être en tirés.

Le stade du catalogue : à partir des demandes des différents acteurs de l'entreprise, il y a réalisation et émission d'un catalogue recensant toutes les formations offertes pour l'année, les individus n'ont plus qu'à s'inscrire pour participer aux actions qui les intéressent.

Ce type d'offre est composé tant de formations classiques (informatique, anglais), que d'actions reprenant les priorités du moment ou des stages issus de demandes individuelles ou de phénomènes de mode. Le stade du catalogue concerne plus les grandes entreprises.

Le stade légal : ces entreprises feront effectivement de la formation, mais seulement jusqu'à concurrence de l'obligation légale, cherchent être en règle, elles stopperont leurs efforts dès que ce montant sera atteint, c'est la loi qui détermine leur budget de formation.

Le stade du recensement : cette approche (qui paraît majoritaire aux auteurs) est celle des entreprises qui cherchent à recueillir les besoins de formation des services et élaborent des actions centrées sur une réponse à ces besoins exprimés par les responsables des services (avec l'aide ou non de leurs subordonnées), le but est ici d'améliorer le fonctionnement des entités.

Le stade de l'investissement : on retrouve ce stade dans les entreprises qui préoccupent de leurs besoins d'évolution à tous niveaux (et plus seulement de formation) et y inscrivent, entre autres réponses, leur plan de formation, les individus, les unités et l'entreprise elle-même (à moyen comme à long terme) sont alors pris en compte simultanément.

Toutes ces typologies, on peut constater de nombreux points communs, chacune, dans ses deux premiers éléments, relève les comportements d'entreprises orientées par les stimulés externes des actions de l'état (taxation, subvention). À l'opposé, toutes deux utilisent le terme d'investissement pour désigner les rapproches d'intrinsèques de l'entreprise et intégrer la formation à l'intérieur des logiques plus vastes qu'elles-mêmes, où elles cessent de constituer une fin en soi.

¹⁰ Petite et moyenne entreprise.

1.5 Les dimensions de la formation professionnelle continue

Selon Michel Sonntag (1994), la formation professionnelle continue à trois dimensions :

La fonction stratégique¹¹ : attribuer une fonction stratégique à la formation professionnelle continue revient à l'inscrire dans le projet de développement de l'entreprise. La formation professionnelle continue doit constituer un outil de management privilégié et elle devrait non pas suivre les changements technologiques ou organisationnels, mais les accompagner ou encore les précéder.

La fonction opérationnelle¹² : l'acquisition, la conservation et le développement des compétences ou des qualifications professionnelles permettent aux salariés de travailler au sein de configurations d'emplois et de métiers et d'être performants dans l'exercice de leur fonction ou de leur métier.

La fonction psychologique¹³ : si la formation professionnelle continue doit s'articuler au projet de développement de l'entreprise et garantir les compétences professionnelles dont elle a besoin, elle doit en même temps prendre en compte les projets et les attentes des acteurs, la dimension psychologique est difficile : Appréhender les projets et les attentes des salariés peuvent être contradictoires peu explicités, voire peu explicites, marqués par des facteurs culturels et personnels malaisés à concilier avec les exigences du développement de l'entreprise.

1.6 L'ingénierie de formation

1.6.1 La définition

Selon Parmentier (2012, p. 2), le mot d'ingénierie s'agit d'une activité d'analyse, d'anticipation et de projection, conduite dans quelques domaines que ce soit, issue du BTP¹⁴, elle investit dans toutes les constructions tant dans l'industrie que dans le secteur des services, dont les normes ISO 9 000 en sont un témoignage. La formation a en effet été fortement inspirée de ces pratiques d'ingénierie appliquées dans les grands projets industriels de construction du secteur du bâtiment, et des travaux publics. Celle-ci s'inscrit désormais dans une démarche de conduite et de gestion de projet, impliquant une diversité d'acteurs,

¹¹ Michel SONNTAG. *Développer et intégrer la formation en Entreprise*, Éditions LIAISONS, 1994, p 15.

¹² Michel SONNTAG. *Développer et intégrer la formation en Entreprise*, Éditions LIAISONS, 1994, p 25.

¹³ Michel SONNTAG. *Développer et intégrer la formation en Entreprise*, Éditions LIAISONS, 1994, p 35.

¹⁴ Bâtiment et travaux publics.

d'outils et de moyens qui apportent toutes leurs contributions à la construction de l'édifice. La métaphore industrielle est pertinente, car il s'agit bien là d'une construction.

Selon AFNOR¹⁵, l'ingénierie de formation est l'ensemble de démarches méthodologiques articulées qui s'appliquent à la conception d'actions de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. Elle comprend : l'analyse des besoins de formation, l'élaboration d'un plan de formation, la conduite d'une action de formation (coordination et contrôle), l'évaluation des effets de la formation.

Selon Guy Le Boterf (1990, p. 31), qui définit l'ingénierie, comme l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunications) en vue :

- D'optimiser l'investissement qu'il contient.

- D'assurer les conditions de sa viabilité.

Ainsi selon le même auteur (Boterf, 2004, p. 48), l'ingénierie de formation est l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation.

S'appuyant sur les travaux de F. Vialet, Guy le Boterf (2004, p. 48), présente aussi l'ingénierie de la formation comme l'ensemble des activités de conception d'un dispositif de formation (dispositif de formation, plan de formation...) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue est d'assurer les conditions de sa viabilité.

Le concept de l'ingénierie de la formation est aussi défini par Abraham Pain (2004, p. 132), comme une démarche rationnelle et anticipatoire, exploratoire et validant, qui s'intéresse d'abord au contexte et aux acteurs agissant dans la situation à l'origine de la demande de la formation.

Dimitri Weiss (1999, p. 138), précise que l'ingénierie de la formation est une activité spécifique de conception, d'études et de coordination de diverses disciplines exercées par

¹⁵ AFNOR : Association française de Normalisation.

les ingénieurs et les techniciens agissant généralement en équipe pour la réalisation d'un ouvrage ou d'un ensemble d'ouvrages.

De ce qui précède, il paraît évident que l'ingénierie de la formation est une démarche qui consiste à faire l'analyse complète du travail et à montrer un projet de formation adapté, pour aider l'entreprise à évoluer et à devenir plus performante.

1.6.2 Les objectifs de l'ingénierie de formation

Parmi les objectifs de l'ingénierie de formation selon Le Boterf (2006) :

- Se doter d'un plan de développement des ressources humaines.
- Préparer un plan de formation.
- Maximiser l'impact des investissements en développant les ressources humaines.
- Améliorer les méthodes de travail.
- Améliorer le climat de travail et l'appartenance à l'entreprise.
- Préparer la relève.
- Mettre en place un service formation.
- Accompagner par la formation pour mettre à niveau les compétences de l'entreprise.

1.6.3 Les niveaux de l'ingénierie de formation

Selon Ardouin (2013, pp. 22-23), on peut distinguer trois grands types d'ingénierie :

L'ingénierie des politiques : les décisions politiques témoignent les choix dans le domaine du social et des ressources humaines. C'est le niveau stratégique et décisionnel, c'est le maître d'ouvrage. Le maître d'ouvrage donne les orientations politiques, et la formation doit s'inscrire dans cet ensemble. Du coup, le maître d'ouvrage passe l'ouvrage de formation à un maître d'œuvre qui fera appel autant que de besoin à différents fournisseurs ou prestataires de services. Cette commande est une reconstruction entre la demande initiale et

la réalité du projet. Des experts, consultants et conseillers peuvent guider la réflexion de la direction générale.

L'ingénierie des systèmes de formation : il s'agit de la construction et de l'ossature du projet de formation traduit en dispositif et en action. Ce niveau désigne le système de l'apprentissage tel qu'il existe dans le cadre contractuel et juridique, en prenant en compte les objectifs du maître d'ouvrage, les réalités du contexte et les contraintes de l'environnement. C'est le niveau organisationnel qui correspond au maître d'œuvre de la formation. Le maître d'œuvre a pour fonction la réalisation partielle ou totale de l'ouvrage commandé. Il en assure la mise au point, l'architecture d'ensemble, le pilotage et la régulation de la réalisation à partir d'un cahier des charges. Il met donc en œuvre les différentes phases et étapes du projet ou ouvrage.

L'ingénierie des pratiques pédagogiques : le travail pédagogique, c'est le choix des supports, des contenus, des formateurs ou intervenants, le choix des logiques de transmission et des méthodes d'apprentissage. Ce niveau est la mission des prestataires ou fournisseurs. Ce sont les cabinets de conseils, les centres de formation...

Tableau 2 : les niveaux et les domaines de l'ingénierie de la formation¹⁶

Type d'ingénierie	Niveaux	Acteurs	Domaines
Ingénierie des politiques	Stratégie décisionnelle	Maître d'ouvrage	Politique générale/ Management/Politique sociale et salariale/ Gestion du personnel et des emplois /Politique de Formation/Politique de Communication Réglementation sociale /politique Qualité
Ingénierie de la formation	Organisationnel	Maître d'œuvre	Analyse des emplois et compétences/ Analyse des besoins de formation /Montage d'actions, dispositifs de formation adaptés à la culture de l'organisation/ Planification de la formation /Gestion du plan de formation/ Logistique matérielle /Choix des prestataires /Recherche de financements complémentaires et montage de projets en multi financement /Coordination des projets et formations /Évaluation de la formation
Ingénierie pédagogique	Opérationnel Apprentissage Pédagogique	Fournisseurs, Prestataires, Organismes de formation, Centres de bilans, Cabinets et centres spécialisés.	Identification des prérequis/ Recrutement des stagiaires/Évaluation des acquis/Préparation et mise en œuvre des démarches pédagogiques en lien avec les contraintes/Préparation et utilisation des contenus, supports et matériels /Coordination pédagogique Recrutement des formateurs et animation de l'équipe pédagogique/Évaluation des acquis/Validation des acquis

¹⁶ Thierry Ardouin. *Ingénierie de formation*, Dunod, 2013, P 24.

1.6.4 La démarche d'ingénierie de formation

Il s'agit bien d'une démarche d'optimisation articulée autour de quatre (4) étapes :

Analyse/Conception, décision mise en œuvre/Contrôle/Évaluation

Phase 1 : l'analyse de besoin

L'identification des besoins en formation est une étape primordiale, sans laquelle il est difficile de connaître l'objet et le but de la formation réalisée. Le recueil des besoins en formation vient d'une situation de déséquilibre ou d'une insuffisance. Cette étape consiste en la formulation de la demande, l'identification de la problématique du départ et la conduite d'analyses préalables des situations de travail et des populations concernées par la formation.

Il s'agit de rechercher et de recueillir les écarts chez les individus concernés par rapport aux performances attendues, cet écart qui existe entre la situation réelle et la situation souhaitée, et pour faire ça le responsable de formation doit recourir à de diverses méthodes et techniques tels que : le questionnaire, l'entretien, l'observation... etc.

Phase 2 : l'élaboration du plan de formation

Le plan de formation est un élément opérant du dispositif de formation professionnelle continue. Il est stratégique pour le développement de l'entreprise. Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise. C'est la manière dont elle affecte ses ressources en vue de préparer l'avenir ; et ceci en mettant à jour et en développant les compétences des salariés.

De plus, il décrit les objectifs à atteindre par la formation professionnelle continue, les actions à mettre en œuvre, la planification et le chiffrage.

Le plan de formation structure et organise, de manière qualitative et quantitative, les projets de formation adressés aux salariés de l'entreprise : quels objectifs ? Quel public ? Quelle durée ? Quels formateurs ? Quel budget ?

Formaliser le plan de formation est une démarche utile à toute entreprise, quelle que soit son envergure.

En outre, il s'agit d'un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés à savoir la direction, les responsables de ressources humaines et de formation, les employés, les responsables opérationnels, les partenaires sociaux.

Il est décliné en trois catégories d'action de formation qui diffèrent par leurs objectifs et leurs modalités de réalisation.

Pour mener à bout cette étape, l'entreprise élabore un plan de formation et réalise un cahier des charges.

L'établissement d'un plan de formation est un processus qui s'effectue en fonction des moyens et des contraintes. Selon Alain Meignant, le processus d'élaboration du plan de formation s'établit suivant les quatre phases suivantes :

A- Le recueil des données générales.

B- Le recueil des besoins par entité.

C- L'établissement du plan de formation et pré chiffré.

D- La validation du plan de formation.

La phase 3 : la réalisation de la formation

Avant de se lancer dans une action de formation, il faut bien se préparer avant l'intervention. De ce fait, il est recommandé de suivre les mesures suivantes :

- Mettre en place un plan de communication renseignant l'ensemble des acteurs concernés sur les modalités de cette formation.

- S'assurer que les futures formées ont reçu une convocation qui indique l'heure, le lieu, la date des sessions de formation et le thème du séminaire.

- Préparer les supports logistiques, organiser les locaux de formation, vérifier le matériel, composer les groupes, préparer la documentation des stagiaires, choisir les méthodes pédagogiques.

À ce stade, le plan de communication permet de mettre en pratique le programme de formation à travers un planning rassemblant l'ensemble des actions de formation. Ce planning s'articule autour de plusieurs thèmes traduits en séquences, et indiquant l'intitulé du séminaire, les jours, les horaires, et les noms des intervenants.

La réalisation est le moment de la rencontre entre les responsables de formation, les animateurs et les participants. Cette étape est assumée par les animateurs qui assurent le face-à-face pédagogique. Le formateur utilisera les techniques et les méthodes pédagogiques les plus adaptées aux caractéristiques de la formation, le niveau initial des participants, le nombre des apprenants, la durée, les objectifs de la formation, et ceci, afin de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage du savoir-faire, le développement personnel et la promotion des compétences.

Phase 4 : évaluation de la formation

L'évaluation de la formation professionnelle continue peut-être définie comme une opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation, à partir de résultats mesurables en fonction des critères prédéfinis. Cette évaluation, elle se fait à des temps différents, par des acteurs différents et à des niveaux différents. Elle est donc, avant tout, une mesure d'écart. En effet, elle consiste d'abord à faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositif de formation.

Par ailleurs, c'est une démarche qui a pour finalité d'apprécier objectivement les effets et les changements qu'une action de formation peut produire. Elle est constituée d'un ensemble d'outils et des méthodes mis en place périodiquement et objectivement pour juger l'efficacité des actions et apporter les mesures correctives adéquates. De cette façon, évaluer une action de formation revient à mesurer l'atteinte ou non des objectifs prédéfinis à l'avance, à apprécier et à juger son efficacité.

Dans le même cours d'idée, l'évaluation devient un élément nécessaire et un moment clé d'un processus d'amélioration continue de la qualité de la formation dans la mesure où, rapportant les résultats obtenus aux objectifs visés, elle doit permettre de dégager les actions de corrections et les voies d'amélioration.

Il est à souligner que l'évaluation de la formation professionnelle continue n'est pas une opération en soi, elle s'intègre à l'ensemble de l'ingénierie de la formation. À ce titre, elle

devrait donc être une occasion privilégiée non seulement pour constater et mesurer les résultats de la formation, mais aussi pour fournir des éléments qui alimentent la réflexion des professionnels et décideurs sur les processus de formation en relation avec un contexte donné.

Les recherches dans ce domaine d'évaluation ont montré que le modèle de Kirk Patrick occupe une place prépondérante dans la littérature. Ce modèle constitue le cadre de référence le plus utilisé par les chercheurs et les praticiens dans ce domaine. D. Kirk Patrick pionnier, reconnu en matière d'évaluation de la formation, préconise quatre niveaux d'évaluation à savoir les réactions des participants, l'apprentissage, le transfert et les résultats sur l'organisation.

Soulignons enfin que Kirk Patrick insiste sur le fait que les quatre niveaux d'évaluation déjà cités constituent des parties importantes de l'évaluation. Il ne propose donc pas un choix de quatre critères, mais plutôt une évaluation complète de la formation qui devrait couvrir ces quatre critères.

Dans la littérature, nous distinguons généralement deux temps forts de l'évaluation de la formation professionnelle continue : l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid. La première intervient, de manière générale, à la fin de la formation. Ce type d'évaluation permet aux participants de donner leur avis sur l'action de formation réalisée. Elle est présentée aux participants sous forme de questionnaires dont les questions portent essentiellement sur la qualité de l'animation.

Il est à noter que l'évaluation à chaud ne permet pas de mesurer l'impact de la formation sur la performance des participants.

Le deuxième type d'évaluation, l'évaluation à froid se situe entre trois et six mois après le déroulement de la formation.

Elle peut s'effectuer à travers des questionnaires et des entretiens qui s'intéressent surtout à la qualité du suivi des responsables de formation et aux diverses retombées de la formation.

1.7 Le cadre légal et réglementaire de la formation professionnelle continu en Algérie

La formation doit être considérée comme un moyen destiné à atteindre un objectif, et non une fin en soi. Elle constitue un investissement pour l'entreprise, qui doit porter ces fruits en améliorant ces qualifications pour les rendant plus performants.

Les entreprises algériennes sont soumises à des textes réglementaires précis. La formation elle-même est conditionnée selon plusieurs articles, on va aborder les principaux articles et lois relatives à la formation :

Les dispositions de la loi 90-11 en matière de formation professionnelle continue :

Dans l'article 6, le législateur donne aux travailleurs le droit à la formation professionnelle continue et à la promotion dans le travail.

Dans l'article 7, la loi impose aux travailleurs l'obligation de 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.

Dans ce sens, l'article 54 dispose que le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et de justification préalables à l'employeur d'absence sans perte de rémunération pour les motifs suivants :

- Pour suivre, des cycles de formation professionnelle ou syndicale ont autorisé par l'employeur.

- Pour passer des examens académiques ou professionnels.

L'article 57 précise les dispositions spécifiques relatives à la formation professionnelle continue, elle mentionne que chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'article 58 insiste davantage en précisant que 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.

Le législateur accorde des facilités, en effet article 60 dispose que sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

Pour ce qui est de la mise en œuvre de l'action de formation professionnelle continue, la loi prescrit en son article 94, relatif aux attributions du comité de participation, que le comité de participation a les attributions suivantes :

Exprimer un avis avant la mise en œuvre par l'employeur des décisions se rapportant :

- Aux plans de formation professionnelle, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage.

- Aux modèles de contrats de travail, de formation professionnelle et d'apprentissage.

Les dispositions de la loi des finances 1998 :

Article 55 : l'article 54 de la loi n° 90-36 du 31 décembre 1990 portant loi de finances pour 1991 est modifié et rédigé comme suit :

Art. 54. Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 0,5 % de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

À défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue, constituée par la différence entre le taux légal de 0,5 % et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle, dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

L'article 56 prévoit des dispositions spécifiques pour l'apprentissage :

Sans préjudice de l'obligation édictée par les dispositions de la loi relative à l'apprentissage, organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, est tenue

de consacrer un montant égal au moins à 0.5 % de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.

À défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe d'apprentissage, constituée par la différence entre le taux légal de 0.5 % et le taux réel consenti aux actions d'apprentissage, dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

La taxe de formation professionnelle continue n'est pas déductible de l'assiette de l'impôt sur le revenu ou les bénéfices et n'obéit pas à la règle d'exonération édictée par la législation en vigueur. La taxe est recouvrée comme en matière de versement forfaitaire.

Loi n 06-24 du 26 décembre 2006 portant loi de finances pour 2007 :

Art. 79 : L'article 54 de la loi n 90-36 du 30 décembre 1990 portant loi de finances pour 1991 modifié par les dispositions de l'article 55 de la loi n 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 est modifié, complété et rédigé comme suit :

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

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

La taxe de formation professionnelle continue n'est pas déductible de l'assiette de l'impôt sur le revenu ou les bénéfices et n'obéit pas aux règles d'exonération édictées par la législation en vigueur. La taxe de formation professionnelle continue est recouvrée comme en matière fiscale.

Art. 80. Les dispositions de l'article 56 de la loi n 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 sont modifiées, complétées et rédigées comme suit :

Art. 56. Sans préjudice de l'obligation édictée par les dispositions de la loi relative à l'apprentissage, les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer au moins un montant égal à 1 % de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.

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

La taxe d'apprentissage n'est pas déductible de l'assiette de l'impôt sur le revenu ou les bénéfices et n'obéit pas aux règles d'exonération édictées par la législation en vigueur. La taxe d'apprentissage est recouvrée comme en matière fiscale.

Loi n12-12 portant loi des finances pour 2013 :

Art. 57. Les opérations du compte d'affectation spéciale n 302-090 intitulé Fonds de promotion de la formation professionnelle continue, sont regroupées au sein du compte d'affectation spéciale n 302-091 intitulé Fonds de promotion de l'apprentissage.

À cet effet, le compte d'affectation spéciale ne 302-090 intitulé Fonds de promotion de la formation professionnelle continue est clôturé et son solde versé au compte d'affectation spéciale n 302-091 qui s'intitulera désormais Fonds de promotion de l'apprentissage et de la formation professionnelle continue.

Les pouvoirs publics en Algérie ont donné une grande attention à la formation professionnelle continue, vu qu'elle représente un aspect stratégique pour l'entreprise, ainsi, un facteur essentiel de développement, tant humain que technologique.

De cela l'État a établi des taxes de la formation professionnelle dues par les entreprises et institutions n'ayant pu consacrer un montant au moins égal ou supérieur à 2 % de la masse salariale annuelle aux actions de formation (1 % pour les actions de formation professionnelle continue et 1 % pour les actions de formation par apprentissage). Avant la loi des finances 2007, ces taxes étaient de 0.5 % pour chaque action (FPC et apprentissage).

2. Le budget

Le budget joue un rôle important dans n'importe quelle organisation, soit public, ou privé, à partir de ça, il nécessite une bonne gestion qui permettra d'avoir un maximum rendement dans le budget est employé, de cela, on va consacrer cette partie pour aborder des notions relatives au budget.

2.1 C'est quoi un budget

Plusieurs propositions sont données par les auteurs pour expliquer le concept du budget, le budget est entendu comme une loi qui prévoit et autorise les recettes et dépenses annuelles de l'entreprise, il est l'expression chiffrée du programme d'actions de l'entreprise et un instrument de gestion par excellence.

Le mot budget vient selon la littérature française, du mot français Bougette qui signifie petite bourse suspendue à ceinture. Ce mot a traversé les frontières de la France et est devenu Anglo-Saxon en mettant sa forme actuelle : Budget. Il désigne la pochette dans laquelle le chancelier de l'échiquier, le ministre britannique des Finances, conservait le document financier.

Le budget, quelle que soit sa forme publique, privée, dans son sens large est entendu comme un programme d'action chiffré en valeur monétaire de différentes prévisions d'exploitation et d'investissements au cours de la période suivante celle en cours.

Dans son sens strict, le budget est une prévision annuelle détaillée, en général moi par moi des dépenses, il peut être sous forme d'un tableau comparatif et prévisionnel des recettes et dépenses.

Pour faire un budget, il faut établir une prévision de fait probable qui va être appliquée au cours d'une période déterminée. C'est aussi un état prévisionnel destiné à constater d'une part, une origine des ressources d'autre part un emploi de ces ressources.

Selon Cohen Élie (1994, p. 47), le budget désigne un ensemble des prévisions chiffrées, généralement à court terme (un an) relatives à l'activité d'un individu ou d'une organisation (entreprise, association, administration).

Le budget est donc un plan d'action à court terme, comprenant :

- L'affectation des ressources.
- L'organisation des responsabilités.

Pour Yves Bernard et Jean-Claude Colli (1996, p. 246), le budget est un état prévisionnel et limitatif, sanctionné par une décision le rendant exécutoire et l'assortissant de force contraignante, des dépenses et des recettes à réaliser au cours d'une période donnée par un individu ou une collectivité. Ainsi qu'une prévision chiffrée de tous les éléments à court terme correspondant à un programme bien déterminé.

Instrument essentiel d'organisation et d'encadrement de l'avenir, le budget est le résultat d'une décision librement prise consistant, pour l'individu ou une collectivité :

- À s'obliger par avance à faire le choix.
- À s'astreindre, une fois ces choix faits, à les respecter.

À partir des définitions vues ci-haut, nous pouvons dire que le budget constitue le cadre de référence qui définit les lignes directrices à court terme par lesquelles sera apprécié le résultat de décision de gestion de la direction générale de l'entreprise¹⁷.

Et puisqu'on parle sur la formation professionnelle, on peut définir le budget de formation comme un ensemble de ressources financières directement mobilisées pour le développement ou l'entretien des compétences en activité professionnelle. Il est composé d'un côté, des ressources financières venant de l'obligation de financement de la formation professionnelle par les entreprises et d'autre côté, des investissements de formations globaux relevant de la politique de formation de l'entreprise.

¹⁷ Bernard Y et Colli J. C. *Vocabulaire économique et financier*, Paris, du seuil 1996, p. 246.

2.2 Le rôle du budget

Le budget est un outil de gestion très important. Sans budget, on est comme un pilote qui essaierait de se diriger dans le noir sans un guide.

- Le budget indique combien d'argent l'entreprise a besoin pour pouvoir continuer à bien réaliser ses activités.
- Le budget oblige à être rigoureux en réfléchissant aux implications de ce que l'entreprise a planifié pour ses activités. Il arrive parfois que des réalités forcent l'entreprise à modifier ses programmes d'action.
- Utilisé correctement, le budget indique à quel moment l'entreprise aura besoin de certaines sommes d'argent pour mener à bien ses activités.
- Le budget permet de contrôler les revenus et les dépenses et d'identifier tout problème.
- Le budget présente une base à la responsabilité et à la transparence financière.
- Les donateurs d'argent utilisent le budget comme un outil pour leur permettre de décider si ce que l'on demande est raisonnable et correctement planifié.

2.3 Aspects du budget

Il existe 6 aspects budgétaires principaux :

Aspect administratif :

Le budget présente un état des prévisions détaillées de toutes les dépenses et toutes les recettes attendues au cours d'une année. Il est considéré comme un programme de l'action administrative et un instrument qui permet aux autorités hiérarchiques d'assurer la meilleure coordination de cette action.

Aspect financier :

Dans l'aspect financier, le budget est un moyen qui permet d'assurer une relation d'équilibre entre les dépenses et les recettes dégagant un surplus ou un déficit éventuel.

Aspect juridique :

La loi, c'est elle qui fixe les modalités de conception de recettes et d'exécution de dépenses. Aussi certaines dépenses importantes nécessitent une autorisation de l'organe législatif pour être exécutées.

Aspect politique :

À partir d'une analyse du budget d'une entreprise ou de l'État, on peut comprendre ses visions futures ou ses orientations, c'est-à-dire le budget permet d'apprécier la politique d'une entreprise ou de l'État en matière de gestion.

Aspect social :

Le budget permet la traduction de l'arrière-pensée de l'entreprise ou de l'État dans le secteur social, c'est-à-dire, il permet de voir comment l'entreprise s'intéresse aux cas sociaux de son personnel.

Aspect économique :

Le budget est un outil de gestion économique qui exprime les objectifs et le choix et qui est le résultat d'une analyse économique et d'une décision politique. Le budget remplit le rôle de régulateur de l'économie pour les entreprises et pour l'État, mais aussi celui de promoteur de développement.

2.4 La budgétisation

La budgétisation est le rapport entre les objectifs visés et les moyens pour les atteindre, c'est une phase de la gestion budgétaire qui consiste à identifier de ce que sera l'action de l'entreprise à court terme sur le double plan des objectifs et des moyens.

La budgétisation est un processus par lequel, l'entreprise va détailler le programme d'action correspondant à la première année du plan opérationnel ainsi l'affectation aux différentes unités des services concernés, les ressources nécessaires pour réaliser les actions qu'ils sont chargés de mettre en œuvre. La budgétisation est donc l'élaboration du budget d'une manière progressive.

2.5 La procédure de l'élaboration budgétaire

La définition d'un budget d'entreprise s'inscrit dans une démarche volontariste. Le travail budgétaire qui consiste à la mise au point d'un plan d'action permettant d'atteindre un objectif quantifié suit des étapes.

Voici un exemple sur le déroulement de l'élaboration budgétaire au sein des petites et moyennes entreprises :

- Le chef d'entreprise définit les objectifs concrets.
- Avec les collaborateurs, les objectifs et les priorités sont définis pour l'année suivante.
- Le budget des ventes est déterminé en collaboration avec le directeur des ventes.
- Les budgets des coûts sont définis avec les autres chefs de département.

Par ailleurs, de nombreuses organisations adoptent le cycle budgétaire suivant :

- Définition des objectifs de l'organisation, dans son ensemble comme au niveau de ses subdivisions. L'équipe de direction donne son accord au projet.
- Établissement d'un cadre de référence, d'un ensemble de prévisions détaillées, auxquels les résultats réels seront comparés.
- Recherche des écarts par rapport aux prévisions. Si nécessaire, des actions correctives sont entreprises.
- Redéfinition d'un programme, compte tenu du retour d'expérience et de l'évolution de la situation.

2.6 La gestion budgétaire

On peut définir la gestion budgétaire comme une gestion prévisionnelle à court terme, elle a comme instrument le budget, elle est fondée sur l'évaluation des moyens à mettre à la disposition des responsables pour atteindre les objectifs fixés, issus du plan stratégique défini par la direction.

La gestion budgétaire, elle base sur les prévisions et à partir de ces prévisions, les responsables des entreprises reçoivent des attributions, des programmes et des moyens estimés en quantité et en valeur.

La prévision est une estimation souvent d'un an, de l'activité prévisionnelle de l'entreprise, cette prévision prend le nom de budget. La gestion budgétaire, c'est la gestion, à court terme, des ressources et des emplois selon le programme fixé.

La gestion budgétaire est aussi une méthode qui vise, sur la base des prévisions relatives à l'activité de l'entreprise, à établir des programmes d'action exprimées par la confrontation avec les réalisations.

La gestion budgétaire, on peut la considérer aussi comme, une gestion prévisionnelle, à court terme, dont l'instrument est le budget, c'est une méthode de gestion prévisionnelle à court terme basée sur l'évaluation des moyens à mettre dans les mains des responsables pour atteindre les objectifs prédéfinis, et fixes dans le plan stratégique défini par la direction.

2.7 Le contrôle budgétaire

Le contrôle est un processus qui permet à l'entreprise d'évaluer sa performance, de comparer ses résultats obtenus à ses plans et à ses objectifs et de permettre de prendre des mesures correctives pour remédier aux situations défavorables.

Elle existe trois étapes connues du contrôle :

- Le contrôle avant l'action ou contrôle a priori, ce contrôle est fait principalement dans la phase d'élaboration des budgets.

- Le contrôle en action ou contrôle concomitant, c'est un contrôle opérationnel qui consiste à fournir des informations nécessaires et d'une manière continue pour conduire les actions jusqu'à la réalisation des objectifs.

- Contrôle après action ou le contrôle a posteriori, ce contrôle intervient à la fin de l'exécution budgétaire, il consiste principalement à une mesure des résultats et donc à une évaluation des performances.

Le contrôle budgétaire est l'une des phases de la gestion budgétaire, en pratique, il ne peut y avoir de gestion budgétaire sans contrôle budgétaire. Il est défini comme une comparaison continue des résultats réalisés avec les prévisions prédéfinies et chiffrées figurant aux budgets afin de :

- Identifier les écarts et rechercher leurs causes.
- Informer les différents niveaux hiérarchiques.
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires.

Dans la comptabilité, le contrôle budgétaire consiste à une comparaison entre les prévisions budgétaires et les réalisations.

Cette comparaison donne trois types d'écarts :

- Écart positif.
- Écart nul.
- Écart négatif.

2.8 Élaborer le budget formation avec une logique de retour sur investissement

De dépenser un budget formation n'est pas une chose difficile, mais savoir comment le dépenser c'est ça le problème, en fait la dépense du budget doit être dans une logique de réponses à des compétences clés et de retour sur investissement, à partir de ça la priorité dans l'élaboration du budget est donc avant tout une bonne définition des axes de formation, avec une identification claire des besoins collectifs et individuels au sein de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, après avoir classé les actions de formation, et prévoir sur le chiffre, il faudra préciser et identifier les éventuels coûts cachés, coûts directs et indirects.

Le budget formation doit aussi contribuer à l'acquisition des compétences nécessaires à l'entreprise, afin de contribuer à développer et améliorer la qualité et la productivité.

Une fois les besoins sont bien identifiés, et les bons dispositifs sont associés aux actions de formation correspondantes, il s'agira maintenant de mettre en place un pilotage efficace du budget formation. Pour ce faire, de nombreuses méthodes et outils sont disponibles, notamment, la définition d'indicateurs, et l'utilisation de tableaux de bords budgétaires.

Ces tableaux de bord budgétaires ont pour objectif :

- De présenter le budget formation de l'entreprise.
- De formaliser les chiffres, obligations et enjeux vis-à-vis des partenaires internes.
- D'analyser les résultats financiers obtenus.
- De suivre et d'analyser les ratios clés.

Préparer le budget avec une logique de retour sur investissement, c'est l'une des bonnes pratiques qui aident l'entreprise grâce aux actions effectuées à contribuer à l'acquisition pour des compétences nécessaires. Autre chose, c'est le contrôle de ce budget, c'est-à-dire, son suivi, son contrôle, et la mise en œuvre de ses résultats sous la forme de tableaux de bord, constitue une étape importante qui doit ainsi permettre une meilleure identification des besoins et des résultats associés.

CHAPITRE II
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Avant de parler sur la méthodologie adoptée dans cette étude, il convient de présenter l'organisme d'accueil, donc dans ce présent chapitre, on va faire une brève présentation de l'entreprise d'ATM Mobilis, la description de processus de formation, et aussi parler sur la politique de formation chez ATM Mobilis, ensuite présenter la méthodologie de l'étude empirique utilisée.

1. Présentation de l'organisme d'accueil entreprise ATM Mobilis

1.1 Présentation de l'entreprise

ATM Mobilis est une société par actions (SPA) avec un capital social de 25 000 000,000 DA¹⁸. ATM Mobilis est dirigée par un Président-Directeur Général entouré de deux directeurs généraux et huit directeurs régionaux.

Filiale d'Algérie Télécoms, ATM Mobilis est le premier opérateur mobile en Algérie à commencer ces activités en 1er janvier 2003 après l'attribution de la licence de régulation de la par de la ARPT¹⁹ à Algérie Télécoms en 2002. Après le début de la phase opérationnel en janvier 2003, ATM Mobilis devenu autonome en août 2003.

Depuis sa création, ATM Mobilis s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qu'ils lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 10 millions d'abonnés en un temps record.

Optant pour une politique de changement et d'innovation, ATM Mobilis travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients.

En déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant, et en créant des produits et services innovants, ATM Mobilis est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcés par sa signature institutionnelle : « Partout avec vous ». Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement.

¹⁸ Document DFO / 2016.

¹⁹ Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.

Se munissant des valeurs : Transparence, Loyauté, Dynamisme et Innovation. ATM Mobilis optimise sa qualité de service et veille à fidéliser ses clients²⁰.

ATM Mobilis c'est aussi :

- Une couverture réseau totale des 48 wilayas en 2G et 3G.
- Et en réseau 4G, Alger, Oran et Ouargla sont depuis le 1er octobre 2016 couverts.
- Un réseau commercial en progression atteignant ainsi les 176 agences ATM Mobilis.
- Plus de 110 000 points de vente.
- 113 commerciaux en vente indirecte.
- De plus de 4 500 stations de base Radio (BTS).
- De Plateformes de Service des plus performantes.
- De l'innovation et un développement de plusieurs offres et services²¹.

ATM Mobilis regroupe plus de 5 000 salariés. Aujourd'hui plus de 80 % de la population algérienne est couverte par un réseau de haute qualité grâce à 4 500 BTS (station de basse radio), son parc d'abonnés est compté à plus de +16 millions d'abonnés actifs sur ses différentes offres prépayées et post payé confondu, elle possède une part de marché calculé à 37,6 %.

Siège social : siège ATM Mobilis, quartier d'affaires, Bab ezzouar, 16 000, Alger.

Site web : mobilis.dz

²⁰ <http://www.mobilis.dz/apropos.php>

²¹ <http://www.mobilis.dz/apropos.php>

Logo de 2003 à 2009 :



Logo actuel depuis 2010 :



Le slogan d'ATM Mobilis :

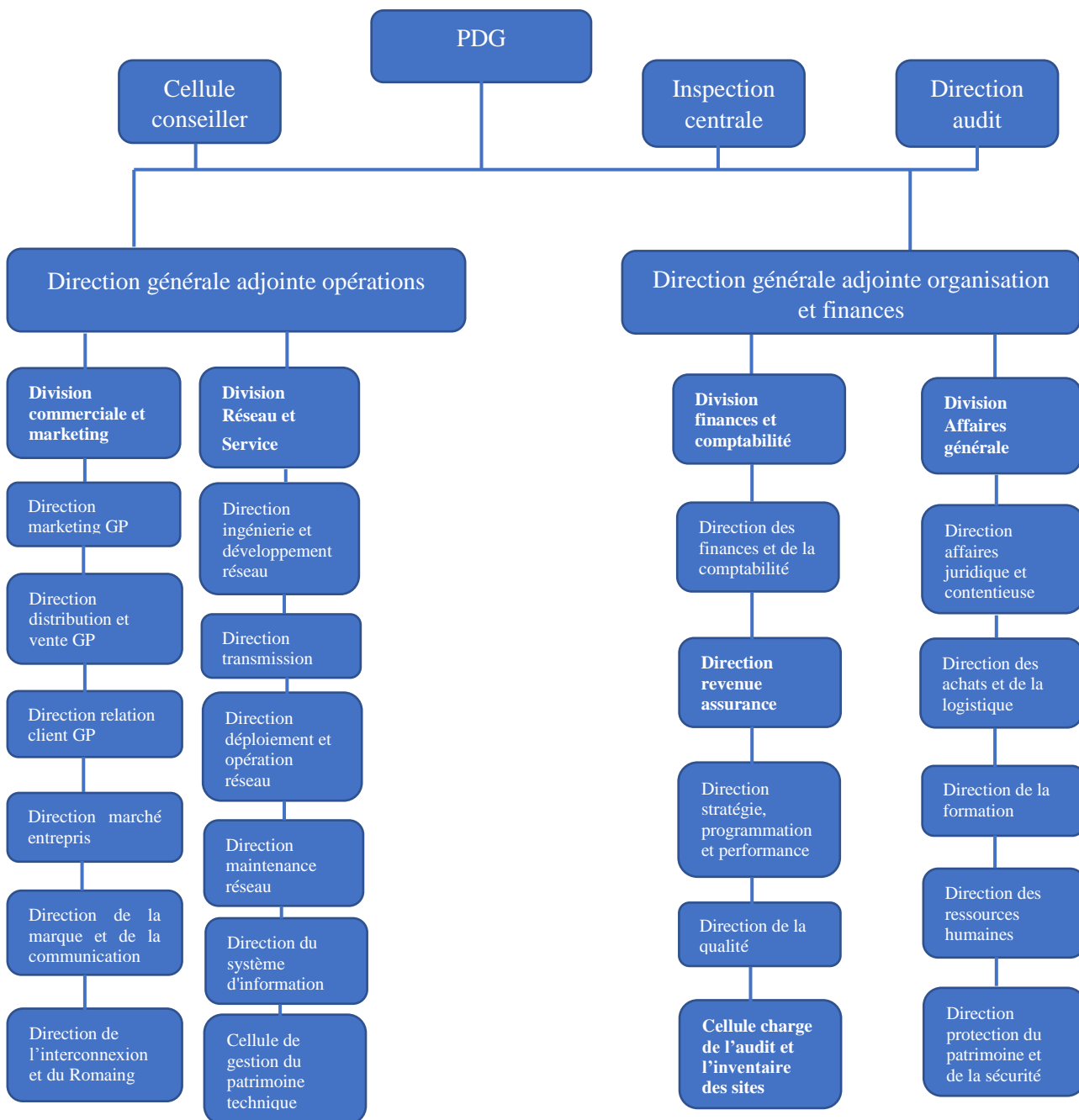
2003-2010 : « Et que chacun parle », en arabe : « *و الكل يتكلم* »

Depuis août 2010 : « Partout avec vous », en arabe : « *أينما كنتم* »

1.2 L'organigramme de l'entreprise ATM Mobilis

Il est représenté comme suit :

Figure 1 : le logigramme de l'entreprise ATM Mobilis²²



²² Document DFO / 2016.

Comme la montre la figure précédente, ATM Mobilis est une entreprise organisée selon les standards mondiaux de management, elle est dirigée par un PDG, entouré de 2 grandes directions, et huit directions régionales, une cellule conseillers, une inspection centrale, et une direction audit, on peut les détailler comme suivant :

1- Direction Générale Adjointe Opérations :

Constitué de deux divisions :

Division Commerciale et Marketing :

Elle se compose de 6 directions.

- Direction marketing GP (grand public).
- Direction distribution et vente GP.
- Direction relation client GP.
- Direction marché entrepris.
- Direction de la marque et de la communication.
- Direction de l'interconnexion et du Romaing.

Division Réseau et Service :

Elle se compose de 6 directions :

- Direction ingénierie et développement réseau.
- Direction transmission.
- Direction déploiement et opération réseau.
- Direction maintenance réseau.
- Direction du système d'information.
- Cellule de gestion du patrimoine technique.

2- Direction Adjointe Organisation, Administration et Finances :

Constitué de deux divisions :

Division Affaires générale :

Elle se compose de 5 directions :

- Direction affaires juridique et contentieuse.
- Direction des achats et de la logistique.
- Direction de la formation.
- Direction des ressources humaines.
- Direction protection du patrimoine et de la sécurité.

Division Finances et Comptabilité :

Elle se compose de 5 directions :

- Direction des finances et de la comptabilité.
- Direction revenue assurance.
- Direction stratégie, programmation et performance.
- Direction de la qualité.
- Cellule charge de l'audit et l'inventaire des sites.

On trouve aussi les huit directions régionales : Alger, Oran, Constantine, Bechar, Chlef, Annaba, Sétif et chaque direction parmi eux se composent de 5 sous directions régionales à savoir :

- Sous-direction régionale des affaires générales.
- Sous-directions régionales finances et comptabilité.

- Sous-direction régionale commerciale.
- Sous-direction régionale technique.
- Sous-direction régionale déploiement.

2. La direction de formation

Au niveau de l'entreprise ATM Mobilis, la formation professionnelle continue occupe une place très importante au point où elle existe toute une direction chargée des formations du personnel, elle est placée sous l'autorité d'un directeur qui dépend hiérarchiquement du directeur de division des affaires général.

Parmi les missions principales de cette direction, c'est :

- L'élaboration de la politique de formation.
- L'élaboration et le suivi de l'exécution du plan de formation annuel d'ATM Mobilis, d'un point de vue qualitatif et quantitatif.
- Participer à l'amélioration de la performance de l'entreprise.
- Contribuer au développement de la veille technologique.
- Faire partager le savoir-faire aux scènes de l'entreprise.
- Proposer un parcours de formation pour le haut potentiel.
- Définir un parcours de formation pour les nouveaux arrivants.
- Assurer la gestion des budgets et d'optimisation de l'utilisation des moyens.
- Ainsi que l'évaluation globale des actions de formation elle-même.

Donc la direction de la formation, c'est elle qu'elle va piloter le processus de formation, dont le directeur de la formation qui va être le responsable direct du fonctionnement et de l'amélioration du processus.

Cette direction se constitue de plusieurs sous directions²³ :

- Sous-direction programmation.
- Sous-direction formation aux « techniques de management ».
- Sous-direction formation aux « technologies télécoms ».
- Départements de gestion de la documentation.
- Départements affaires communes, reporting, qualité.
- Départements maîtrise d'ouvrage.

2.1 Le processus de la formation chez ATM Mobilis

Ce présent processus est pour but d'assurer l'élaboration et le suivi de l'exécution du plan de formation annuel de l'entreprise, il s'applique à toutes les activités concernant la formation professionnelle du personnel de l'entreprise.

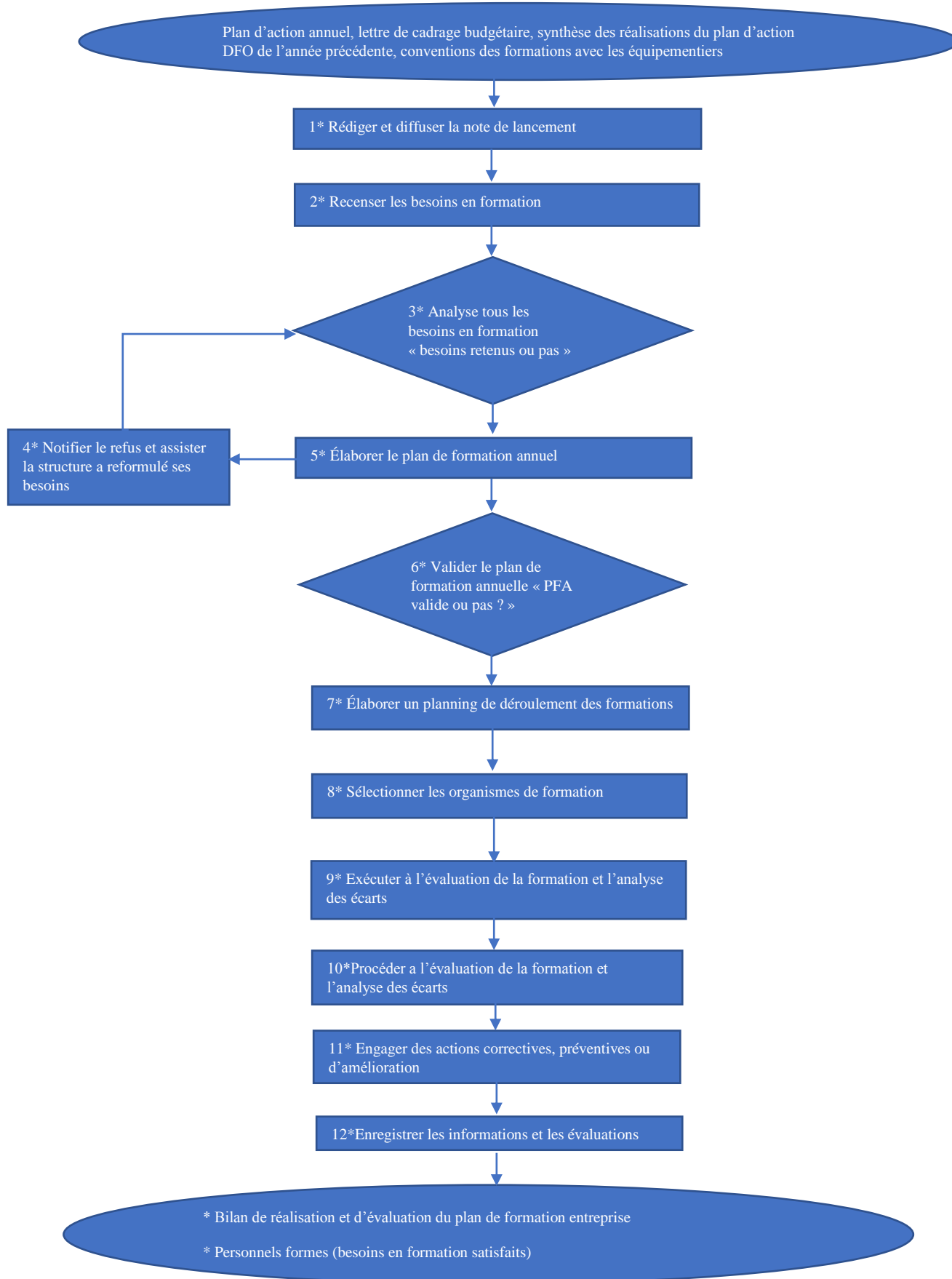
Ce processus s'élabore en collaboration entre la division des affaires générales propriétaire du processus et la direction de la formation l'entité qui pilote le processus, et il est montré dans la figure qui apparaîtra dans la page suivante.

Au niveau de la direction de la formation, toute action de formation s'élabore à travers les principales activités suivantes :

- Ingénierie de formation.
- Réalisation.
- Suivi et évaluation.

²³ Description du processus de formation 10/08/2008.

Figure 2 : logigramme du processus de formation²⁴



²⁴ Description du processus de formation 10/08/2008.

L'élaboration et le suivi de l'exécution du plan de formation annuel d'ATM Mobilis et fait selon la démarche suivante :

- Rédiger et diffuser la note de lancement :

La DFO rédige et diffuse à toutes les divisions et aux directions centrales une note de lancement pour l'identification de leurs besoins en formation, en conformité avec les orientations précisées dans la lettre de cadrage.

- Recenser les besoins en formation :

Les sous-directions SDTT²⁵, SDTM²⁶, SDNA²⁷, recensent tous les besoins de formation de l'entreprise et assistent toutes les structures pour définir leurs besoins.

- Analyser les besoins en formation :

Les sous-directions SDTT, SDTM, SDNA, analysent et vérifient pour leur domaine d'activité la conformité des besoins exprimés par les structures avec les objectifs et la stratégie tracés dans la lettre de cadrage.

- Élaborer le plan de formation annuel :

Chaque sous-direction élabore pour son domaine d'activité le plan de formation. Le directeur de la formation finalise le projet plan de formation de l'entreprise. Suivant la procédure d'identification des besoins et élaboration du plan de formation.

- Valider le plan de formation annuel :

Le plan de formation de l'entreprise (approuvé en premier lieu par le PDG) sera présenté par le Président-Directeur Général d'ATM Mobilis au conseil d'administration pour la validation.

- Élabore un planning de déroulement des formations :

La sous-direction programmation, en collaboration avec les autres sous-directions (SDTT, SDTM, SDNA) ainsi qu'avec les autres structures concernées, élabore le planning prévisionnel de déroulement des formations.

²⁵ Sous-direction formation aux technologies télécoms.

²⁶ Sous-direction formation technique de management.

²⁷ Sous-direction nouveaux arrivants.

- Exécuter les actions de formation selon le planning :

L'exécution et le suivi d'une action de formation débutent dès l'accord préalable par la hiérarchie, émission d'un bon de commande auprès de l'organisme de formation sélectionné et convocation des participants.

- Évaluer les formations et analyser les écarts :

Les évaluations à chaud et les évaluations de l'efficacité de la formation sont réalisées respectivement avec les agents formés et les responsables de leur structure d'attache.

Les écarts constatés seront analysés suivant la procédure d'évaluation de l'efficacité de la formation.

- Enregistrer la formation et l'évaluation

Les formations sont enregistrées, afin de disposer des indicateurs nécessaires pour alimenter le tableau de bord de la direction de la formation.

2.2 La politique de la formation et ces finalités

La politique de la formation

La politique GRH place la nécessité d'une ressource humaine qualifiée et performante comme axe de préoccupation majeure pour l'atteinte des objectifs stratégiques, ceci implique, bien entendu, la mise en place d'une politique de formation performante et efficace.

Il faut savoir que le développement des compétences est un enjeu présent dans la stratégie d'ATM Mobilis, il vient appuyer ses objectifs stratégiques en permettant de conserver, d'adapter et de favoriser le développement du niveau de performance du capital humain de l'entreprise et de former aux exigences et aux évolutions de son environnement et de ses métiers.

Pour cela ATM Mobilis a opté pour une politique dite politique de développement de compétence qui cohabite avec plusieurs politiques dont celle de la formation.

Cette politique a pour finalité le développement des ressources humaines afin que l'entreprise dispose d'un personnel répondant aux normes de qualification imposées par son activité et son développement.

Les finalités de la politique de formation

Le développement du professionnalisme

La formation professionnelle continue est un outil au service du développement de la ressource humaine visant à concilier les aspirations des individus et les besoins de l'entreprise. Le développement du professionnalisme constitue l'objectif de base de la politique par une mise en adéquation continue entre les exigences de poste, le comportement et la qualification.

Développement d'une culture d'entreprise

Des actions de formation spécifiques doivent être développées en vue de permettre le renforcement de la culture de l'entreprise.

Ouverture sur l'extérieur et veille technologique

La formation professionnelle continue doit être ouverte en permanence sur l'extérieur en étant à l'écoute de toutes les innovations et expériences diverses réalisées dans le pays et dans le monde.

Transfert technologique

La DFO doit développer des actions de formation favorisant le transfert de la technologie, notamment, par le biais de partenariat dans les domaines qui intéressent ATM Mobilis.

2.3 Budget formation

Le budget de formation c'est un ensemble de ressources financières directement mobilisées pour le développement ou l'entretien des compétences en activité professionnelles.

Au niveau d'ATM Mobilis, le budget de formation est bien le plan de formation, ce budget rentre dans un budget global qui est déterminé à l'avance par la direction générale, et c'est elle qui va distribuer à chaque direction sa part de budget, il est fait sur des estimations, c'est-à-dire, on peut dépasser le montant comme on peut le pas atteindre.

3. Méthodologie de la recherche

3.1 Les contraintes

Je veux juste mentionner que ce n'est pas du tout facile d'avoir les documents concernant la formation, ainsi que les documents qui contiennent en détail les frais au niveau de cette entreprise, et qu'on a trouvé plusieurs contraintes pour avoir ces documents pour plusieurs raisons, d'une part les employés ne veulent pas donner les informations et évitent de me rencontrer, et aussi pour raison de la confidentialité, et d'autres raisons qu'il y a un mélange entre le travail des directions et que chaque direction jette la responsabilité à l'autre, aussi il n'y a pas une base de données claire ou des archives, et que même eux les travailleurs ont rencontré des difficultés pour trouver ces données.

3.2 Le choix de l'approche de recherche

Pour conduire notre travail, nous avons choisi d'adopter l'approche qualitative. Le choix est justifié par la nature de notre travail qui consiste à analyser l'existant en matière de dépense du budget consacré à la formation professionnelle continue pour essayer de mieux rationaliser ces dépenses.

3.3 L'approche méthodologique

Le travail de terrain a été entamé début février 2017 au sein de la direction de formation de l'entreprise ATM Mobilis, où nous avons opté pour un recueil d'informations et de données concernant le processus de formation, le budget de formation, le plan de formation, les formulaires de déclarations.

Dans le cadre de cette étude et en ce qui concerne notre démarche méthodologique, une technique de travail a été utilisée. Il s'agit de l'analyse et du diagnostic des documents relatifs à la formation fournie par la DFO²⁸, cette méthode analytique de travail adoptée comprend trois phases :

- La collecte des documents, elle se déroulera au niveau de la DFO d'ATM Mobilis, il s'agit de recueillir les documents nécessaires à notre recherche.

²⁸ Direction de Formation.

- L'analyse critique des documents, à travers les informations recueillies suite à la recherche documentaire, nous allons faire un diagnostic de l'état des dépenses et expliquer les excès de dépenses.
- Les propositions de solutions à travers l'analyse des documents recueillies, nous allons essayer de proposer des solutions d'ordre managérial et d'ordre financier.

3.3.1 L'analyse et diagnostic documentaire

Cette étude documentaire porte sur des documents qui reviennent à l'année 2012, parce qu'on n'a pas pu accéder à des documents un peu plus récents à cause de la politique intérieure d'ATM Mobilis.

Les données sont les suivants :

- Le processus de formation.
- Le plan de formation 2012.
- Les formulaires de déclaration « taxent de formation » 2012.
- Le budget de formation 2012.
- La rémunération des formes 2012.

Ainsi, la technique de l'analyse documentaire nous a permis :

- De connaître le processus de formation chez ATM Mobilis.
- De connaître la politique relative à la formation des employés.
- D'analyser les données et de saisir les réalités relatives à l'état actuel de dépense du budget de formation d'ATM Mobilis.

CHAPITRE III

RÉSULTATS ET

RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous allons nous focaliser sur l'analyse des documents portant sur le budget consacré à la formation. En effet, nous allons présenter l'état actuel des dépenses puis les analyser. Ensuite on va voir un exemple de formation avec une facture, et on va l'expliquer, ainsi de proposer à la fin des solutions et des recommandations pour bien maîtriser les dépenses et optimiser mieux ce budget de formation.

1. L'analyse des données

Les données auxquelles nous faisons allusion ici, sont des données de l'année 2012 fourni par la DFO, il s'agit du plan de formation, le budget de formation, les formulaires de l'effort de formation « taxe », les coûts directs des formations, des factures d'une formation réalisée.

Avant tout, on va commencer par présenter l'effectif de l'entreprise et sa répartition par catégorie socioprofessionnelle, après l'évolution du nombre d'effectifs formés durant les deux années avant, et le taux de formation réalisée, et enfin l'évolution des dépenses en formation durant les mêmes années.

La Situation des effectifs à ATM Mobilis en 2012 :

Tableau 3 : répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle²⁹

Effectif déclaré par ATM Mobilis par CSP	
Catégorie	Nombre
Cadre	2 640
Maîtrise	764
Exécution	768
Total	4 172

Source : documents DFO

²⁹ La répartition selon le 1^{er} semestre 2012.

Tableau 4 : répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle³⁰

Effectif déclaré par ATM Mobilis par CSP	
Catégorie	Nombre
Cadre	2 709
Maîtrise	757
Exécution	777
Total	4 243

Source : documents DFO

La Situation évolutive du nombre d'effectifs formés (2011-2012) :

Tableau 5 : le nombre d'effectifs formé

Année	2011	2012
Effectifs formés	1 437	4 593
Commercial	687	2 419
Technique	750	2 193

Source : documents DFO

Commentaires :

On remarque qu'il y a une augmentation considérable du nombre des formés, il est passé de 1 437 agents formés en 2011 à 4 593 en 2012, cette augmentation du nombre de formés est rendue d'un côté à l'augmentation d'effectifs d'ATM Mobilis, l'acquisition de nouvelles technologies, le lancement de la 3G, et aussi entre dans le cadre du plan de formation qui est basé sur la prise en charge des besoins en matière de développement des compétences.

³⁰ La répartition selon le 2^e semestre 2012.

Le taux de formation réalisée en 2012 est le suivant :

Tableau 6 : taux de formation réalisée

Domaine de formation	Formation technique et télécoms	Formation management et commerciale	Totale
Nombre de formation réalisée 2012	98	38	136
Nombre de formation prévue 2012	118	111	229
Taux de formation réalisée 2012	83 %	34 %	59 %

Source : document DFO

Commentaire :

Les formations prévues pour les 2 domaines, quel que soit technique ou commercial sont à peu près similaires, la différence est dans les formations réalisées. Dans le domaine technique, ATM Mobilis a réalisé presque la majorité des formations, parce que sont des formations au titre des mesures d'accompagnement incluses dans les contrats d'investissement avec les partenaires. Pour le domaine commercial, il y a des formations qui ont été reportées ou annulées par la hiérarchie pour des raisons de non-compatibilité avec la stratégie de l'entreprise qui est basée dans cette époque sur le développement du côté technique.

Évolutions des dépenses en termes de formation (2011-2012) :

Tableau 7 : les dépenses financières en formation

Année	2011	2012
Formation (KDA)	120 000	278 273

Source : documents DFO

Commentaires :

Le budget consacré à la formation des agents d'ATM Mobilis a atteint un montant de 120 000 KDA en 2011 et il a connu une augmentation en se situant à 278 270 KDA en 2012, cette augmentation est rendue à l'augmentation des effectifs formés, et à la diversité des formations exprimées dans tous les domaines au niveau de toutes les directions et services, mais aussi pour être à jour avec le développement technologique dans son métier technique télécom, parce que dans cette période ATM Mobilis elle se préparait à lancer la 3G, et aussi pour des raisons de la concurrence, pour garder leur avantage sur les concurrents et leur part de marché.

1.1 L'analyse du budget consacré à la formation en 2012

Le tableau ci-dessus montre les répartitions du budget de formation pour les 4 trimestres, et selon aussi les deux types de formation :

Tableau 8 : budget 2012

		BUDGET³¹ 2012	T1	T2	T3	T4
Code budgétaire	Rubrique budgétaire	278 273	27 827	83 482	55 655	111 309
	Formation dont :	278 273	27 827	83 482	55 655	111 309
	Technologies de l'information et des télécoms	222 433	22 243	66 730	44 487	88 973
	Organisation, management et culture d'entreprise	55 840	5 584	16 752	11 168	22 336

Source : documents DFO

³¹ Unité : KDA.

Commentaire :

Le budget consacré à la formation rentre dans un budget global qui est déterminé à l'avance par la direction générale et c'est elle qui va distribuer à chaque direction sa part de budget, il est fait sur des estimations, c'est-à-dire, on peut dépasser le montant comme on peut le pas atteindre.

D'après les chiffres de l'année 2012, on voit que l'entreprise a investi beaucoup dans la formation et a consacré un budget énorme de 278 273 KDA. Les actions de formation sont réalisées en 4 trimestres, et on voit les détails des dépenses dans chaque trimestre.

On constate qu'il y a une différence remarquable des chiffres entre les trimestres, on voit que le budget dans le 2^e et le 4^e trimestre sont élevés par rapport au 1^{er} et au 3^e et cet écart est rendu aux formations techniques qui se réalisent dans le 2^e et au 4^e trimestre, pour ATM Mobilis cela est dû à des raisons de disponibilité des formés et des formateurs.

La formation professionnelle continue aux scènes d'ATM Mobilis se distingue en deux types de formation, des formations en Technologies de l'information et des télécoms, et des formations en organisation, management et culture d'entreprise.

Le domaine technique prend la grande partie du budget, cela est rendu au métier principal d'ATM Mobilis qui est les télécommunications, et la nécessité de focaliser sur les technologies techniques télécoms, aussi les formations techniques généralement rentrent dans un contrat d'achat des équipements, des logiciels ou l'acquisition des nouvelles technologies, donc la formation est incluse dans ce contrat d'achat et elle est faite soit en interne par les formateurs étrangers des fournisseurs ou le déplacement des formés d'ATM Mobilis à l'étranger pour faire des formations, et ça justifie le budget consacré pour le domaine technique qui représente 80 % du budget total de formation, et les 20 % qui restent pour le côté commercial, organisation et management, par ce que ATM Mobilis aussi une société qu'elle a des clients, c'est pour ça qu'il faut développer le côté commercial.

Un dernier mot concernant le budget de la formation, c'est que les engagements validés et réalisés par ATM Mobilis sont atteints 82 % du budget total consacré jusqu'au 31 décembre 2012, et c'est rendu au budget qui est dès le début est fait sur des estimations, mais aussi aux formations qui ont été reportées sur l'exercice ultérieur ou non validées par la hiérarchie.

1.2 L'analyse du plan de formation 2012

Le plan de formation rassemble l'ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise, dans un plan de formation, on trouve les détails concernant le budget de l'action de formation, l'effectif concerné par la formation le coût pour chaque participant, la durée de chaque formation, des détails sur le contenu de chaque action de formation.

Dans le cas d'ATM Mobilis, le plan de formation se distingue en deux domaines de formation, un domaine de formation technique, qui inclut des :

- Formation aux métiers télécoms.
- Formation aux technologies IT.
- Formation générique.

Un domaine de formation commercial, organisation et management qui incluent des :

- Formation commerciale.
- Formation managériale.

L'analyse a relevé que le technique, le management, le commercial sont les domaines les plus prépondérants dans les actions de formation engagées, ce plan de formation englobe 13 actions de formation dans le domaine commercial, organisation et management, toutes ces actions pour former 2 419 personnes, et pour atteindre 3 objectifs prédéfinis dans les domaines cités précédemment, les coûts par formation la plus élevée est la formation N 5 : formation du personnel de l'entreprise sur les outils de gestion et la plus coûteuse de toutes avec 16 458 055,00 DA soit 30 % du budget réservé aux formations commercial, organisation et management, et 6 % du budget global de formation. Chaque action de formation comprend un cursus de formation qui contient des thèmes pour étudier par les participants, en toutes ces 13 actions de formation englobent 31 formations qui se varient entre des formations en management stratégique, marketing, communication, gestion des projets, HSE, des formations en langue étrangère, ainsi de suite. La majorité des formations sont réalisées en inter et intra-entreprise.

Les actions de formation se réalisent dans les 4 trimestres de l'année, on trouve aussi les détails de chaque formation à savoir l'effectif qui se diffère entre 1 et 300 participants selon les formations, la période de réalisation (les 4 trimestres), la durée qui se diffère entre 1 et 32 jours, le coût pour chaque individu et le coût total de la formation, et le budget pour chaque action de formation.

En ce qui concerne le domaine de formation technique, qui prend la grande partie du budget, on trouve 7 actions de formation qui contiennent 20 intitulés de formations pour un effectif de 2 193 personnes, ces formations se focalisent sur les métiers télécoms et les nouvelles technologies 3G/LTE, des formations sur de nouveaux équipements acquis par l'entreprise, formation en système d'information, la formation la plus chère est la formation N 5 : formation du personnel technique sur les nouveaux équipements et plateformes acquit par la DVRS avec un montant de 65 287 513,99 DA, qui représente 29 % du budget du côté technique, et 23 % du budget global, l'exception pour les formations techniques que ces formations se réalisent exclusivement dans le 2e et le 4e trimestre pour des raisons de disponibilité des formés et formateurs, l'effectif qui se forme se diffère entre 3 et 54 selon la nature de formation et se réalise en groupe entre 3 et 20 membres par groupe pour des raisons pédagogiques, pour une durée qui se situe entre 1 et 17 jours, il est mentionné aussi le coût pour chaque participant ainsi que le montant total de chaque formation et le budget total des formations techniques.

Il y a des formations où on ne trouve pas leurs coûts, et c'est rendu aux formations qui se réalisent à l'interne par des formateurs internes, en général ce sont des formations d'accompagnement, ou une autre raison que le coût de ces formations est faible et ne représente aucune charge (Ex. : les stylos, les feuilles... etc.).

Il reste à mentionner que dans le plan de formation chez ATM Mobilis, le montant total de la formation inclut les frais pédagogiques et rarement les frais de restauration, et en ce qui concerne les frais logistiques de la formation, ces frais ne rentrent pas dans ce montant parce qu'il y a une direction de support sous le nom de la direction des achats et de la logistique qui s'occupe de ces frais, et avec ses propres moyens.

En ce qui concerne les salaires des formés, chez ATM Mobilis le salaire n'est pas touché, le formé bénéficie de son salaire comme il est sans aucune réduction.

1.3 Coûts directs des formations réalisées en 2012

Pour les coûts directs des formations réalisées en 2012 sont motionnées dans le tableau suivant :

Tableau 9 : coûts directs des formations réalisées en 2012

Hébergement	Billet d'avion	Restauration déjeuner	Restauration dîner	Location de salle	Frais de mission à l'étranger	Totale
11 465 736,60	4 886 046,90	1 592 802,50	5 937 408,92	645 139,20	5 280 000,00	29 807 134,12

Source : documents DFO

Commentaire :

Au niveau d'ATM Mobilis, l'entreprise suit une autre politique pour les frais, à l'exception des frais pédagogiques qui rentrent dans le budget de formation avec les frais de restauration qui peut être prise en charge soit par l'entreprise ou rarement par les participants, les autres frais logistiques sont considérées comme des coûts directs puisque selon ATM Mobilis ils sont indépendants du budget de formation, et il y a la direction de la logistique qui s'occupe de ça et avec ses propres moyens, ces frais rentrent dans le budget allouer à cette direction.

Pour le montant des frais pédagogiques, il couvre (et ça se varie selon l'organisme formateur) :

- Ingénierie pédagogique.
- La formation elle-même : la rémunération des formateurs, et là les tarifs se diffèrent, il y a une formation qui se réalise au niveau de l'entreprise ou au niveau de l'organisme formateur.
- La documentation, on trouve : cartable, classeur et CD des supports de cours, tirés à part (études de cas, exercices... etc.), et tout ce qui est nécessaire pour le participant.
- Attestation de formation.

Pour les frais logistiques, tous les frais mentionnés dans le tableau ci-dessus ne rentrent pas dans le coût total de la formation, par ce que d'un côté ces frais avec le transport sont pris en charge par la direction de la logistique avec ses propres moyens, et pour autre raison que ces frais ne sont pas pris en considération lors de la justification de l'effort de la formation continue devant la commission de wilaya spécialisée.

1.4 Formulaire de déclaration d'effort de formation « taxe » 2012

Tous les organismes employeurs à l'exclusion des administrations publiques et les institutions à caractère administratif sont soumis à des taxes de la formation professionnelle.

L'article 79 de la loi n° 06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, oblige les entreprises à consacrer :

- 1 % de la masse salariale annuelle au titre de la formation professionnelle continue.

Les taxes sont versées dans un compte d'affectation spéciale n° 302-091 sous le nom de Fonds de Promotion de l'Apprentissage et de la Formation professionnelle continue.

Les taxes ci-dessus visées sont dues lorsque les employeurs n'ont pas consacré un montant au moins égal à 1 % de leur masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

Le montant de l'effort de formation consenti par les employeurs au titre de la formation professionnelle continue est déduit du montant des taxes à payer, ces taxes sont versées avant le 20 janvier de chaque année pour le 2^e semestre de l'année N-1, et avant le 20 juillet pour le 1^{er} semestre de l'année en cours.

Les frais engagés par l'organisme employeur devant être pris en considération durant la période sont les suivants : factures de prestations pour la formation continue établie par un établissement public de formation ou par un organisme formateur agréé, frais d'ingénierie de formation (diagnostic de la ressource humaine, élaboration du plan de formation).

Dans le cas d'ATM Mobilis, il existe un écart par rapport au montant des dépenses, le volume et le taux consacré à la formation professionnelle continue et qui est de 1 % qui s'applique sur le volume total des heures travaillées et payées durant le semestre, ce volume est bien déterminé par la direction de formation professionnelle de la wilaya d'Alger. Le 1 % s'applique aussi sur la masse salariale globale versée durant la même période aux employés de l'entreprise, comme le montre le tableau qui apparaît dans la page suivante.

**Tableau 10 : montant des dépenses réellement consacrées à la formation
professionnelle continue³²**

Effectif de l'entreprise par CSP ³³		MSB versée durant la période (DA)	Équivalent de 1 % devant être consacré à la FPC		Dépenses réellement consacrées à la FPC (DA)		Écart constaté	
Catégorie	Nbr	Montant	Valeur	Taux (%)	Valeur	Taux réel (%)	Volume	Taux réel (%)
Cadre	2 640	1801128000,00	9842104	0,40%	5702468	0,23	4139636	0,17%
Maîtrise	764	350741000,00	9842104	0,40%	862721	0,04	8979383	0,36%
Exécution	768	308657000,00	4921052	0,20%	241325	0,01	4679727	0,19%
Totale	4 172	2460526000,00	24605260	1%	6806514	0,28	17798746	0,72%

Source : documents DFO

Par rapport au volume des heures réservées à la formation professionnelle continue³⁴ qui est de 1 %, ATM Mobilis selon les chiffres à réalisé que 0.1 % durant le 1^{er} semestre 2012, et 0.28 % dans le 2^e semestre, sur le 1 % fixé auparavant avec un écart de 0.9 % et 0.72 % consécutivement, la même chose pour le montant des dépenses réellement consacrées à la formation professionnelle continue, ATM Mobilis a dépensée que 0.28 % pour le 1^{er} semestre et 0.54 % dans le 2^e semestre, sur le 1 % qui devait être consacré avec un écart de 0.72 % et 0.46 % consécutivement, la contradiction ici que ces écarts constatés ne reflètent pas la réalité et que ATM Mobilis dépasse beaucoup le 1 %, en effet ces écarts sont à cause des formations techniques qui représentent 80 % du budget global, et qui se diffèrent des formations classiques, parce qu'elles sont soumises à des conditions particulières convenues auparavant entre les parties, et elles se réalisent dans le cadre d'un contrat d'achat des équipements ou des logiciels et qui nécessitent des formations pour bien utiliser ses outils et ça oblige l'entreprise a former ses employés par le fournisseur, soit dans le pays ou à l'étranger, et dans la plupart se sont des formations au titre des mesures d'accompagnement et qui ne sont pas prises en considération lors du paiement de la taxe, le même problème pour les formations dans des instituts non agréé et les formations diplômantes et les formations animer par des formateurs internes d'ATM Mobilis. Cet agrément qui est

³² 1^{er} semestre 2012.

³³ CSP : catégorie socio professionnelle.

³⁴ Voir annexe D.

nécessaire pour ATM Mobilis, pour justifier l'effort en matière de formation continue devant la commission spécialisée de wilaya. De cela ATM Mobilis doit verser la différence dans le compte d'affectation spéciale.

Voici un exemple ci-dessus d'une formation qu'on a pu trouver ses documents, elle est réalisée par ATM Mobilis, dans le cadre du plan de formation commercial, organisation et management, cette formation est intitulée sous le nom de pratique et métier de la communication d'entreprise, cette formation a pour but de former 24 cadres qui travaillent dans le domaine de la communication et qui occupent tous des postes de responsables ou charger de la communication, pour une durée de formation de 16 jours a raison de 3 jours par semaine/groupe.

Figure 3 : facture de la formation

Alger le 21/03/2012

Client	Facture N°	0066/03/012
ATM Mobilis, Opérateur de la téléphonie mobile, Société par action (SPA) au capital de 25,000,000,000 Sise au 7, Quartier des affaires beb Ezzouar Alger Registre de commerce N° : 0 962 287 B 3 Matricule fiscale N° : 0003 1828 0557544 Article d'imposition : 162 87108800	Contrat : Convention N° : N° 02/2012	

Désignation		Date	Nbr Participants	Nbr Jours	Prix Un/Jour	Taux TVA	Montant HT
Compagnes RP, communication de crise et l'audite de la communication	Groupe 01	06/03/2012	12	1	93 100,00	7%	93 100,00
		07/03/2012	12	1	93 100,00	7%	93 100,00
		08/03/2012	10	1	93 100,00	7%	93 100,00
Technicité de la communication	Groupe 01	10/03/2012	12	1	93 100,00	7%	93 100,00
		11/03/2012	10	1	93 100,00	7%	93 100,00
		12/03/2012	11	1	93 100,00	7%	93 100,00
Compagnes RP, communication de crise et l'audite de la communication	Groupe 02	03/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
		04/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
		05/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
Technicité de la communication	Groupe 02	13/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
		14/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
		15/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
Présentation des travaux de groupes/Débats, questions, réponses/Evaluation des acquis pédagogiques	Groupe 02	17/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
	Groupe 01	18/03/2012	10	1	93 100,00	7%	93 100,00
Total HT Jours de Formations							1 303 400,00

Frais de restauration et pause café		Date	Nbr Participants	Nbr Jours	Prix Un Participant	Taux TVA	Montant HT
Frais de restauration	Groupe 01	Le 06, 07, 08, 10, 11, 12 Mars 2012	59	6	1 200,00	17%	70 800,00
Pause café	Groupe 01	Le 06, 07, 08, 10, 11, 12 Mars 2012	67	6	309,00	17%	20 703,00
Frais de restauration	Groupe 02	Le 03, 04, 05, 13, 14, 15 Mars 2012	47	6	1 200,00	17%	56 400,00
Pause café	Groupe 02	Le 03, 04, 05, 13, 14, 15 Mars 2012	48	6	309,00	17%	14 832,00
Frais de restauration	Groupe 01	18/03/2012	8	1	1 200,00	17%	9 600,00
Pause café	Groupe 01	18/03/2012	10	1	309,00	17%	3 090,00
Frais de restauration	Groupe 02	17/03/2012	7	1	1 200,00	17%	8 400,00
Pause café	Groupe 02	17/03/2012	8	1	309,00	17%	2 472,00
Total Restauration et pause café							186 297,00

Montant HT Formation	1 303 400,00
TVA Formation 7%	91 238,00
Montant HT Restauration et Pause café	186 297,00
TVA Restauration et Pause café 17%	31 670,49
TOTAL TTC	1 612 605,49

Cette formation est réalisée en intra-résidentielle, parce qu'elle ne déroule pas chez ATM Mobilis, mais hors l'entreprise au niveau de l'institut, et a coûté 3 709 509,01 DA, le transport est pris en charge par la direction de la logistique d'ATM Mobilis, pour les autres frais, on trouve que les frais pédagogique et frais de restauration.

Dans cette facture, on voit que le membre d'effectif formé est réparti en 2 groupes, qui ne dépassent pas les 12 personnes pour chaque groupe, ça, c'est pour des raisons pédagogiques, pour garantir de meilleures conditions de formation. Les coûts sont calculés par groupe/jour, c'est-à-dire que l'entreprise a négocié avec l'organisme formateur pour qu'il y ait des remises pour la tarification par groupe, et ça, il peut être dans l'intérêt de l'entreprise comme il peut être le contraire, cette tarification par groupe est fixée quel que soit le nombre du groupe, un groupe de 3 personnes il a le même coût par jour comme un groupe de 12 personnes, le coût est de 93 100 DA/HT pour groupe/jour soit 7 758 DA/HT pour chaque personne et ce coût est moins par rapport au coût homme/jour estimé dans le plan de formation qui est de 10 000 DA/HT, ce chiffre couvre le côté pédagogique et restauration.

Cette méthode de calcul des coûts, elle est bonne dans une seule condition si le groupe est complet, et ce n'est pas toujours le cas dans cette formation, mais dans la globalité cette méthode à aider l'entreprise à réduire les coûts, si en prend en considération l'estimation de 10 000 DA/HT pour homme/jour.

Pour les frais de restauration, c'est le seul frais qui rentre dans le coût qui apparaît dans le plan de formation, et se divise en 2 : frais de restauration (déjeuner), et 2 pauses-café, pour le calcul des coûts, le déjeuner est estimé à 1 200 DA/HT, et les pauses-café de 309 DA/HT, le coût se calcule par homme, c'est-à-dire si on a un groupe de 12 personnes et que 8 personnes vont prendre leur déjeuner dans l'institut, on calcule sur la base des 8 personnes présentes.

2. Synthèse de l'analyse

Au niveau d'ATM Mobilis, le budget de formation c'est bien le plan de formation, ce dernier est réparti en deux domaines, un domaine de formation commercial et management, et un autre domaine technique télécom.

Le plan de formation inclut que les frais pédagogiques et rarement les frais de restauration, les autres frais logistiques il y a une direction de la logistique qui prend en charge ces frais

avec son propre budget et moyens. Selon l'entreprise ce sont des coûts directs puisqu'ils sont indépendants du budget de formations.

Les formations techniques consomment la majorité du budget avec 80 % parce que ces formations techniques sont coûteuses, et l'entreprise doit faire ces formations parce que c'est leur cœur métier.

Pour les déclarations des activités de formations dans le cas d'ATM Mobilis, l'entreprise doit consacrer 2 % de la masse salariale, répartie en 2 semestres, 1 % pour chaque un, malheureusement ATM Mobilis elle est obligée de payer un écart important de la taxe pas pour la non-consommation du 1 % parce que l'entreprise dépasse largement ce taux, mais pour d'autres raisons, les principales sont les formations techniques qui sont considérées par la loi algérienne comme des formations au titre des mesures d'accompagnement. Aussi les formations dans les instituts non agréés et les formations diplômantes et les formations animées par les formateurs internes de l'entreprise. Un autre point important aussi dans la déclaration c'est que dans la justification de l'effort de formation, la commission de la wilaya spécialisée prend en considération non seulement l'agrément, mais aussi que les frais pédagogiques, les autres frais ne sont pas pris en considération et ne rentrent pas dans le 1 %.

3. Recommandations

Après l'analyse de tout ce qui est fourni par la direction de formation, on a pu sortir à des recommandations et des consignes qui peuvent aider l'entreprise dans le futur à bien maîtriser ses dépenses en formation et mieux optimiser son budget de formation, nos recommandations sont les suivantes :

- Le responsable formation, il faut qu'il doit être capable de réaliser une analyse des coûts de formation pour rationaliser son budget. En effet, lors de l'élaboration et l'exécution du plan de formation, c'est là où le thème de rationalisation des budgets formation prend tout son sens.

- Le budget formation nécessite une bonne gestion avec plus de transparence pour les frais, et d'une manière judicieuse pour obtenir une rationalisation maximale.

La démarche de rationalisation de budget à suivre est la suivante :

- Une étude des besoins : une formation doit correspondre à un besoin bien précis et déterminé en amont, et elle doit se baser sur l'analyse des écarts constatée entre les compétences déjà acquises et requises d'un employé.

- Utiliser un tableau de bord fiable, sans mettre en place des indicateurs de coûts, il est impossible de sensibiliser les acteurs sur la réduction des dépenses. Suivez les différents coûts : le coût horaire des stagiaires, les frais de formation (pédagogie, hébergement et déplacement, gestion...), la mise en place d'indicateurs de suivi des formations est impératif.

Il faut donc identifier des indicateurs de performance et de mettre en place un tableau de bord qui permettra d'avoir un véritable suivi du plan et d'évaluer son impact sur la montée en compétences de l'employé, et d'entreprise.

- Réduire les coûts directs de la formation, il s'agit par exemple des frais d'hébergement, restauration et de déplacements. Ces coûts représentent des charges supplémentaires et ils n'ont aucun intérêt dans la justification des efforts de formation continue, ils peuvent être parfois très importants.

- La rationalisation du plan de formation, c'est de veiller aussi à ce que toutes les formations suivies par les salariés soient ensuite mises en pratique sur le terrain. L'efficacité de ce plan de formation est conditionnée par l'utilisation des compétences acquises durant la formation, et ce n'est malheureusement pas toujours le cas, trop de salariés formés ne mettent pas en pratique les savoirs acquis lors des formations. Résultat, on se retrouve souvent à la fin avec des formations qui n'ont servi à rien. Pour assurer un suivi efficace, il faut faire le point avec les participants à l'issue de la formation.

- Créer et organiser et animer un réseau de formateurs interne, développer la formation en interne et le tutorat est aussi un outil de rationalisation. Accompagnez les formateurs et tuteurs pour améliorer leur rendement et reconnaissez leur effort par la mise en place de parcours certifiant.

- Augmenter l'investissement en formation qui se réalise dans des écoles ou centres de formation agréés pour atteindre le 1 % de la masse salariale, et éviter de payer l'écart.

- Privilégier l'intra-entreprises, pour une formation qui se déroule en interentreprises ça va coûter plus que la formation en intra-entreprises, parce que dans le premier cas il y a l'accueil des participants, les salles de formation, les outils pédagogiques utilisés, la restauration, le transport, par contre l'intra-entreprises son principe est basé sur un coût fixe et peu de frais variables, le seul coût est le coût pédagogique (la rémunération du formateur), et aussi bénéficier des formations à un maximum de personnes.
- Le transfert des connaissances technologique, la DFO doit développer des actions de formation favorisant le transfert de ces connaissances par les compétences internes qui ont déjà bénéficié de ces formations pour diminuer le nombre des participants pour les formations techniques, et pour éviter des coûts supplémentaires.
- Augmenter le nombre des formés, pour bénéficier des remises accordées pour les inscriptions groupées pour même entreprise.
- Redéfinir des objectifs opérationnels de chaque service, pour ensuite valider avec eux les compétences nécessaires. Définir les objectifs de chacun quelle que soit individuelles ou collectives, et selon leur fonction opérationnelle ou support.
- Fractionner les formations, pour valider la motivation des salariés et l'efficacité, il est préférable de mettre en place des cycles de 30 heures de formation, parce que dans certains cas de formation vont connaître des soucis d'assiduité pour de bonnes raisons (salariés débordés de travail ou malades) ou de mauvaises raisons (manque de motivation du stagiaire). Les problèmes d'assiduité ont un impact direct sur le coût de la formation (quand le taux d'assiduité diminue, le coût de la formation augmente).
- Privilégier les formations ayant un rapport avec l'activité professionnelle.
- Respecter des plannings, la gestion d'un plan de formation doit respecter un planning convenu à l'avance.
- Travailler étroitement avec les directions, pour valider les inscriptions (1 stagiaire inscrit à tort dans un groupe de 10 stagiaires, c'est au minimum 10% d'investissements perdus), pour cela, il faut systématiser des questionnaires d'analyse des attentes pour vérifier la bonne adéquation profil de l'apprenant avec le programme de formation.

CONCLUSION

À travers notre étude sur l'investissement en formation professionnelle continue aux scènes d'ATM Mobilis, nous constatons un développement considérable de l'effort de formation, ce qui est traduit par l'augmentation du nombre des effectifs formés ainsi que le budget qui lui a été alloué. Ce qui nous amène à dire que l'entreprise ATM Mobilis porte un grand intérêt pour le développement de ses ressources humaines par le biais de la formation professionnelle continue.

Aujourd'hui, la rationalisation du budget formation constitue plus que jamais un enjeu stratégique pour les directions formation des entreprises.

La question de la rationalisation du budget formation est devenue très stratégique, parce qu'elle doit permettre d'atteindre des objectifs bien précis et intéressants, ainsi que garantir un retour sur l'investissement, dans la globalité ce retour sur l'investissement est supérieur par rapport aux coûts engendrés. Cet investissement dans le temps de travail et dans les compétences à l'activité de formation constitue un réel investissement, et il est mesurable financièrement, et également en termes de réussite économique de l'entreprise.

Nous avons pu constater que la question de la rationalisation au sein d'ATM Mobilis resterait un problème épineux, dans la mesure où elle exigerait toute une nouvelle politique différente de l'actuelle, non seulement à l'interne de l'entreprise, mais aussi à l'externe au niveau de l'État, et précisément dans la justification de l'effort en formation et l'évaluation de cet effort par la commission spécialisée.

Au terme de notre travail, nous pouvons affirmer que cette étude a été pour nous l'occasion de comprendre plus en profondeur les techniques de rationalisation budgétaire.

Nous pensons que le traitement de ce thème pourrait aussi amener les dirigeants de cette entreprise, et tous les intervenants de la formation au niveau de l'entreprise ATM Mobilis, de prendre conscience de l'intérêt à moderniser cette fonction qui a connu beaucoup d'évolution et changement, et qui peut énormément aider l'entreprise à l'amélioration des performances des employés.

En fin, la formation professionnelle continue reste un investissement pour toutes les entreprises. Il faut donc l'organiser, la structurer et l'anticiper et ça nécessite du temps et bien sûr des compétences.

Pour conclure, c'est vrai que la formation représente un coût pour les entreprises, il faut donc raisonner à très long terme, c'est plus un investissement qu'une dépense.

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages

Alain MEIGNANT. *La formation, atout stratégique pour l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation 1986, pp51-54.

Ardouin, T. (2013). *Ingénierie de formation* (éd. 4e édition). Paris: Dunod.

Boterf, G. L. (2004). *ingénierie et évaluation des compétences* (éd. 4e édition). Paris: organisation.

Cadin L, G. F. (2007). *Gestion des ressources humaines, Pratiques et éléments de théories* (éd. 3e édition). Paris: Dunod.

Christophe, P. (2012). *L'ingénierie de formation* (éd. 2e édition). Paris: organisation.

Élie, C. (1994). *Dictionnaire de gestion*. Paris: la découverte.

Frank Savann, Alain-Frédéric Fernandez.(2009). *Manager la formation aujourd'hui* (éd. 2e édition). ESF.

Guy le Boterf, S. B. (1995). *Comment manager la qualité de la formation* (éd. 2e édition). Paris: Organisation.

Guy, I. B. (2006). *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*. Paris: Organisation.

Hauser G, M. B. (1985). *L'investissement formation*. Paris: organisation.

J.M., P. (2007). *Ressources Humaines* (éd. 10e édition). Paris: Vuibert.

Laurent Bélanger, A. P.-L. (1983). *Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée*. (C. :. Morin, Éd.)

Le Boterf, G. (1990). *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris: organisation.

Meignant, A. (2006). *Manager la formation : quoi de neuf après la loi du 4 mai 2004 ?* Paris: Liaisons.

Meignant, A. (2014). *Manager la formation : un nouveau souffle avec la réforme de 2014 ?* (éd. 9e). Paris: Liaisons.

Pain, A. (2004). *L'ingénierie de la formation, État des lieux*. Paris: d'harmattan.

Pierre, C. (1987). *Audit social : Méthodes et technique pour management efficace*. Paris: Vuibert.

Ropert Gérard, B. M. (1994). *Gérer les compétences dans les services publics*. Paris: Organisation.

Sonntag, M. (1994). *Développer et intégrer la formation en entreprise*. Paris: Liaisons.

Weiss, d. (1999). *Gestion des ressources humaines*. Paris: organisation.

Yves Bernard, J.-C. C. (1996). *Dictionnaire économique et financier* (éd. 6e édition). (Seuil, Éd.) Paris.

Les travaux universitaires

Jonathan POTTIEZ. Thèse de doctorat en stratégie et management des organisations : *évaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systémique*, école doctorale SESAM, Lille, 2011.

Khouloud Sid Ahmed. Mémoire de fin d'études pour l'obtention du magister en management des ressources humaines, *la formation et l'implication organisationnelle dans le contexte du changement*, université d'Oran, 2013-2014.

GHEZZAZ Aziz. Mémoire de fin d'études de master : *la contribution de la formation au développement des compétences*, INSIM, Alger, 2011.

KOUADRI Sid-Ahmed. Mémoire de fin d'études de master : *processus d'élaboration d'un plan de formation*, ISGP, 2007.

Marilyne DARNE. Mémoire de fin d'études master : *Comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ?*, Institut de gestion social Lyon, 2011.

Christian BELLANGE. *Guide pratique du manager de formation ou comment gérer le processus de formation continue ?*, ESG Alger.

GHOUL Nabila et BOUZEGHOUB Nassima. Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme ingénieur d'état en statistique et économie appliquée, *projet de modernisation des systèmes budgétaires MSB*, ENSSEA Alger, 2011.

REKAB Nassim, Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de technicien supérieur en GRH, *processus de formation*, INSFP Alger, 2012.

KHELLADI Fouzia. Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme PGS en RH et communication, *impact de la formation sur le développement des compétences*, EHEC Alger, 2011.

Webographie

www.memoireonline.com

<http://www.mobilis.dz/apropos.php>

<http://www.joradp.dz>.

<http://www.fnac-dz.com>

www.lejournaldesentreprises.com

Bibliothèque

École nationale supérieure de management ENSM.

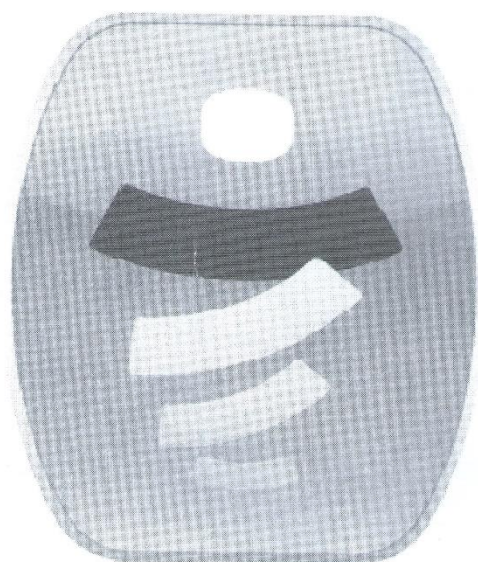
Ministère des Finances, direction de budget.

École nationale des banques.

ATM Mobilis.

ANNEXE A
PLAN DE FORMATION 2012

**ALGERIE TELECOM MOBILE MOBILIS
DIVISION DES AFFAIRES GENERALES
DIRECTION DE LA FORMATION**



PLAN DE FORMATION 2012



Plan de formation Commercial, Organisation et Management 2012

Description de l'objectif	Intitulé de l'action	Cursus de Formation	Code Initié	Intitulés des thèmes de Formation	Méthode de réalisation	Durée en jours de Formation	Effectif	H. J	Coût H / J (DA)	Coût de la formation (DA)								
Augmenter les compétences du personnel des structures commerciales afin d'améliorer le marketing, la communication, l'accueil client, la force de vente, fidélisation, qualité des services	Action N° 12DFO01 Former sur le Marketing et la communication	The trend marketing opérationnel	1	De la maîtrise métier à la recommandation de la stratégie marketing	T2	16	20	320	10 500,00	3 360 000,00								
			2	Innovation et lancement de nouveaux produits														
			3	Le marketing concurrentiel														
			4	Le Marketing direct														
			5	Le marketing des services et le CRM gestion de la relation client														
			6	programmes de conquête et de fidélisation														
			7	L'appui marketing aux forces de vente														
			8	Management stratégique														
			9	Planification et pilotage de la stratégie														
			10	Stratégie marketing														
			11	Principales technologies et leurs implications dont la 3G														
			12	Fondamentaux en matière de mobilité														
			13	L'innovation produit : générer ou suivre la demande du consommateur														
			14	Les enjeux sectoriels														
			15	Concevoir et développer son plan de communication commerciale														
Action N° 12 DFO 02: Former les commerciaux grand comptes	Action N° 12 DFO 02: Former les commerciaux grand comptes	Pratiques et métier de la Communication d'entreprise	Budget action N°12 DFO 01:		T1	16	24	384	10 000,00	3 840 000,00								
			16	L'organisation de son activité en satisfaction client														
			17	Développer la satisfaction client au quotidien														
			18	Gestion de portefeuille clients														
			19	L'essentiel de la relation client														
			20	Holliners - comment gérer efficacement les appels et les réclamations des clients ?														
			21	Maîtriser les clés de la relation client en réception d'appels														
			22	Gestion du stress et des situations difficiles														
			Budget action N°12 DFO 02:								T2	8	70	560	800	-	-	-
			16	La gestion de la satisfaction client (prise en charge par les formateurs internes)														
			17	La gestion de la satisfaction client (prise en charge par les formateurs internes)														
			18	Attitude et Performance en relation client (Développement des compétences des formateurs (prise en charge par les formateurs internes))														
			19	La gestion de la satisfaction client (prise en charge par les formateurs internes)														
			20	La gestion de la satisfaction client (prise en charge par les formateurs internes)														
			21	La gestion de la satisfaction client (prise en charge par les formateurs internes)														
22	La gestion de la satisfaction client (prise en charge par les formateurs internes)																	
Budget action N°12 DFO 02:		T3	12	20	240	-	-	-	-									
16	L'organisation de son activité en satisfaction client																	
17	Développer la satisfaction client au quotidien																	
18	Gestion de portefeuille clients																	
19	L'essentiel de la relation client																	
20	Holliners - comment gérer efficacement les appels et les réclamations des clients ?																	
21	Maîtriser les clés de la relation client en réception d'appels																	
22	Gestion du stress et des situations difficiles																	
Budget action N°12 DFO 02:										T4	16	10	160	12 000,00	1 920 000,00	-	-	
16	Management stratégique																	
17	Planification et pilotage de la stratégie																	
18	Stratégie marketing																	
19	Principales technologies et leurs implications dont la 3G																	
20	Fondamentaux en matière de mobilité																	
21	L'innovation produit : générer ou suivre la demande du consommateur																	
22	Les enjeux sectoriels																	
Budget action N°12 DFO 02:		T1	48	54	864	9 120 000,00	-	-	-									
16	L'organisation de son activité en satisfaction client																	
17	Développer la satisfaction client au quotidien																	
18	Gestion de portefeuille clients																	
19	L'essentiel de la relation client																	
20	Holliners - comment gérer efficacement les appels et les réclamations des clients ?																	
21	Maîtriser les clés de la relation client en réception d'appels																	
22	Gestion du stress et des situations difficiles																	

Description de l'objectif	Intitulé de l'action	Cursus de Formation	Code Intitulé	Intitulés des thèmes de Formation	Période de réalisation	Durée en jours de Formation	Effectif	H. J	Coût H. J (DA)	Coût de la formation (DA)	
Augmenter les compétences du personnel des structures commerciales afin d'optimiser le marketing, la communication, l'accueil client, la force de vente, fidélisation, qualité des services	Action N° 12 DFO 03: Former sur la force de vente et relation client	Développement des compétences en agences ATM Mobilis	23	Le management d'une agence commerciale	T4	4	20	80	8 000,00	640 000,00	
			24	La gestion des équipes en agence		4	45	180	8 000,00	1 440 000,00	
			25	Les techniques de la relation client : l'accueil, prise en charge, la communication interpersonnelle		4	50	200	En Interne	-	
			26	Coaching en Agence ATM Mobilis		2	200	400	-		
		27	Développement de la force de vente en agences ATM Mobilis	Les techniques de vente et présentation des offres tout en respectant les règles de l'action commerciale efficace et de la relation client	5	70	350	7 000,00	2 450 000,00		
		28	Management des équipes de commerciaux sur terrain								
		29	La Maîtrise des outils de communication commerciale et interpersonnelle								
		30	Détermination du potentiel réel des secteurs des commerciaux								
		31	Les techniques de la négociation				6	12	72	7 000,00	504 000,00
		32	Le reporting								
		33	Amélioration de la mise en oeuvre d'une politique de distribution efficace								
		34	Le marketing de l'image								
		35	La segmentation du marché								
		36	Faire du point de vente un véritable levier de croissance pour le chiffre d'affaires de l'entreprise.								
		37	Gestion du temps et du stress								
		38	Les outils de communication commerciale et interpersonnelle et améliorer la capacité d'écoute, d'échange, ainsi que la polyvalence à convaincre.								
		39	La récolte et remontée de l'information (reporting)				8	60	480	7 000,00	3 360 000,00
40	Les moyens de distribution mise à disposition.										
41	Les techniques et comportements les plus efficaces pour "vendre de la valeur" en défendant efficacement ses marges.										
Budget action N°12 DFO 03:											
						33	457	1762		8 394 000,00	
TOTAL 1+2+ 3 :						101	601	3426		17 514 000,00	
Budget prévu :										17 500 000,00	

Description de l'objectif	Intitulé de l'action	Coursus de Formation	Code intitulé	Intitulés des thèmes de Formation	Période de réalisation	Durée en jours de Formation	Effectif	H. J	Coût H / J (DA)	Coût de la formation (DA)
Améliorer la gestion interne de l'entreprise, par le développement d'une culture managériale propre à l'entreprise	Action N° 12 DFO 04: Former l'encadrement de l'entreprise sur le management stratégique et opérationnel	Management Stratégique	42	Management stratégique	T2	18	30	540	10 000,00	5 400 000,00
			43	Management du changement						
			44	Concepts Marketing (marketing stratégique et opérationnel)						
			45	Organisation des entreprises et Approche processus						
			46	Economie et finance						
			47	Approche juridique						
			48	Culture d'entreprise						
			49	Leadership						
			50	Communication						
			51	Management d'équipe et gestion des conflits						
		52	Gestion du temps et du stress	T2	15	20	300	8 000,00	2 400 000,00	
		53	Les techniques de négociation							
		54	Leadership							
		55	Communication							
		56	Management d'équipe et gestion des conflits							
		57	Gestion du temps et du stress							
		58	Conclure de réunion							
		59	Négociation							
		60	Culture d'entreprise							
		Budget action N°12 DFO 04:								40

Description de l'objectif	Intitulé de l'action	Coursus de Formation	Code Intitulé	Intitulés des thèmes de Formation	Période de réalisation	Durée en jours de Formation	Effectif	H . J	Coût H / J (DA)	Coût de la formation (DA)		
DFO/H202 Améliorer la gestion interne de l'entreprise, par le développement d'une culture managériale propre à l'entreprise	Action N° 12 DFO 05: Former le personnel de l'entreprise sur les outils de gestion	Management et outils de gestion	61	Gestion des stocks et des approvisionnements (approfondissement cycle Z)	T2	4	35	140	4 600,00	644 000,00		
			62	Finances pour non financiers	T1 / T2	3	100	300	5 324,00	1 597 200,00		
			63	Améliorer ses écrits professionnels	T1 / T2	5	115	575	5 895,00	3 389 625,00		
			64	Droit du travail et les relations sociales	T1 / T2	Non validé par la hiérarchie						
			65	Les outils de la performance d'un chef d'agence commerciale	T4	3	20	60	7 000,00	420 000,00		
			66	Loi de Finances 2012	T1	1	2	2	19 000,00	38 000,00		
			67	Management de projet	T4	5	15	75	10 000,00	750 000,00		
			68	Les ERP (Entreprise Ressource Planning) et la gestion opérationnelle		3	15	45	15 000,00	675 000,00		
			69	Préparer et conduire une réunion	T4	2	50	100	9 000,00	900 000,00		
			70	Prendre la parole en public		2	30	60	9 000,00	540 000,00		
			71	Gestion du temps et des priorités	T4	2	20	40	9 000,00	360 000,00		
			72	Développer des relations professionnelles efficaces		2	30	60	10 000,00	600 000,00		
			73	La communication interne	T3	3	30	90	10 000,00	900 000,00		
			74	Conduire l'entretien de recrutement	T4	2	2	4	12 000,00	48 000,00		
			75	L'ingénierie et Management de la Formation	T1	16	4	64	18 000,00	1 152 000,00		
			76	Hygiène et sécurité	T1	4	50	200	8 000,00	1 600 000,00		
77	Les coûts et tarifs du transport	T4	2	3	6	10 000,00	60 000,00					
78	Le droit douanier		2	3	6	10 000,00	60 000,00					
79	Participer à la mise en place du nouveau système comptable et financier	T1	10	13	130	8 571,00	1 114 230,00					
80	Logistique	T4	3	7	21	10 000,00	210 000,00					
81	Sensibilisation à l'importance de la sécurité routière	T3	4	35	140	10 000,00	1 400 000,00					
Budget action N°12 DFO 05:												
						78	579	2118		16 488 055,00		

Description de l'objectif	Intitulé de l'action	Cursus de Formation	Code Intitulé	Intitulés des thèmes de Formation	Période de réalisation	Durée en jours de Formation	Effectif	H. J	Coût H / J (DA)	Coût de la formation (DA)	
DFO/12/02 Améliorer la gestion interne de l'entreprise, par le développement d'une culture managériale propre à l'entreprise	Action N° 12 DFO 06: Former sur la veille réglementaires et sur le juridique	Renforcer l'interface juridique au niveau de l'entreprise	82	Marchés publics	T3	6	15	270	8 000,00		
			83	Les contrats		20		900			
			84	La marque et le droit d'auteur		7		315			
			85	La fiscalité		7		315			
			86	Le droit bancaire		7		315			
			87	Le nouveau code des procédures civiles et administratives		5		225			
			88	Les techniques de rédaction de requêtes		5		225			
			89	Les procédures d'exécution des jugements relatifs au recouvrement des créances et chèques sans provision		5		225			
			90	Rédaction et élaboration d'un cahier des charges		Action non validée par la		15			8 000,00
				Le foncier							
				L'investissement							
				Le commerce électronique							
				Les télécommunications		Action reportée 2013					
				La sécurité sociale							
				Les assurances							
	Droit des technologies										
	Le droit des affaires										
Budget action N°12 DFO 06:											
					62	15	2790	8000	7 440 000,00		
	Action N° 12 DFO 07: Participer à la mise en place du SIMQ en collaboration avec la Direction de la qualité			Qualité Hygiène et Sécurité Environnemental (SEMINAIRE)	T1	3	3	3	15 000,00	135 000,00	
Budget action N°12 DFO 07:											
					3	3	3			135000	

Description de l'objectif	Intitulé de l'action	Coursus de Formateur	Code Intitulé	Intitulés des thèmes de Formation	Période de réalisation	Durée en jours de Formation	Effectif	H. J	Coût H / J (DA)	Coût de la formation (DA)		
Améliorer la gestion interne de l'entreprise, par le développement d'une culture managériale propre à l'entreprise	Aide à la mise en place d'un système de management de la performance (continuité)		90	Concepts clés d'un système de management par la performance								
			91	Comment traduire les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels	T1/T2	5	50	250	12 000,00	3 000 000,00		
			92	Les outils de suivi et de contrôle du système de management par la performance : business plan-plan d'actions-tableaux de bord								
			93	L'évaluations des résultats								
	Action N° 12 DFO 08: Former le personnel des Directions DSP, DRH et DFO sur les outils de pilotage du système de management de la performance		stratégie, performance et planification	94	Approche processus	T1/T2/T4	3	2	6		78 000,00	
				95	Les bases de la stratégie d'entreprise	T1/T2/T4	3	3	9		117 000,00	
				96	Nouveautés dans l'élaboration des plan d'action	T1/T2/T4	3	1	3		39 000,00	
				97	Economie générale	T1/T2/T4	3	2	6		13 000,00	78 000,00
				98	Méthodologie de recherche et veille stratégique	T1/T2/T4	3	2	6			78 000,00
				99	Business plan	T1/T2/T4	3	1	3			39 000,00
				100	La management stratégique	T1/T2/T4	3	2	6			78 000,00
				101	Pilotage du système GEPEC	T2/T3	5	15	75		8 000,00	600 000,00
				102	Les entretiens d'appréciation de la performance		3	10	30		10 000,00	300 000,00
		Tableaux de bord et indicateurs de performance	T1/T2/T4	3	10	30		10 000,00	300 000,00			
Budget action N°12 DFO 08:												
						37	98	424		4 707 000,00		
Action N° 12 DFO 09: Former le personnel d'ATM Mobilis en langue anglaise		Former le personnel d'ATM Mobilis en langue anglaise	104	Former le personnel d'ATM Mobilis en langue anglaise	Action continue	32	100	3200		Prise en charge par le MPTIC		
Budget action N°12 DFO 09:												
						32	100	3200				

Description de l'objectif	Intitulé de l'action	Coursus de Formation	Code intitulé	Intitulés des thèmes de Formation	Période de réalisation	Durée en jours de Formation	Effectif	H. J	Coût H / J (DA)	Coût de la formation (DA)	
DFO/12/04 Développer l'expertise et capitaliser le savoir faire de l'entreprise	Action N° 12 DFO 10: Préparer le pôle formateurs interne à assurer leurs missions	Formation de formateur interne	105	Formation de formateur interne	T1	5	7	35			
	Action N° 12 DFO 11: Participer par des formations internes à l'instauration d'une culture d'entreprise adaptative ainsi qu'à l'intégration des nouveaux entrants	Intégration des nouveaux arrivants	106	Intégration des nouveaux arrivants	T1/T2/T4	2	60	120			
	Action N° 12 DFO 12: Participer à l'amélioration de l'image de l'entreprise à travers des formations internes destinées aux personnel des Agences commerciales et du Call center	Gestion de l'image et de la communication interpersonnelle	107	Le marketing de l'image/ Découvrir la PNL/ Gestion de stress et des émotions	T1/T2/T4	4	156	624			
		Marketing de l'image et le Développement Personnel	108	Communication interpersonnelle/ prise de parole en public/ conduite de réunion		6	936				
	Action N° 12 DFO 13: Former, recycler le personnel des agences aux différents applications, actuelles et futures, relatives aux services et produits d'ATM Mobilis	Recyclage dans le domaine commercial	109	Former le personnel des agences aux différents applications, actuelles et futures, relatives aux services et produits d'ATM Mobilis	T1/T2/T4	4	300	1200			
			110	Former le personnel du centre d'appel aux différents applications, actuelles et futures, relatives aux services et produits d'ATM Mobilis		4	200	800			
			111	Former les commerciaux de la direction marche entreprise aux applications, actuelles et futures, relatives aux services et produits d'ATM Mobilis		4	160	640			
	TOTAL (DFO/12/04):						29	883	4355		

Plan de formation technique 2012

Numéro et intitulé de l'action	Contenus de Formation	Code intitulé	Initiales de Formation	Période de réalisation	Nbr de personne par groupe	Nbr de groupe	Nbr d'él	coût (k) DA	Montant en DA	
										Durée en jours de formation
12 DFO 3-1 Former le personnel technique sur les systèmes de gestion des bases de données, systèmes d'exploitation et sur le développement des applications	Système de Gestion des Bases de données	3-1.1.1	Formation sur les SGBD	T2-14	12	1	180	2.600,00	1.300.000,00	
		3-1.1.2	SCDB Oracle 10g	T2-14	4	10	40	15.000,00	600.000,00	
	Système d'exploitation LINUX	3-1.2.1	Formation système d'exploitation LINUX - Système de base	T2-14	10	12	1	120	7.500,00	900.000,00
		3-1.2.2	LINUX - Système de base	T2-14	5	12	1	60	7.500,00	450.000,00
		3-1.2.3	LINUX : Programmation Shell Scripting	T2-14	5	12	1	60	7.500,00	450.000,00
		3-1.3	Formation JAVA et SMP	T2-14	3	8	15	48	8.000,00	384.000,00
	Développement des applications	3-1.3.6	Introduction JAVA	T2-14	4	8	15	48	8.000,00	384.000,00
		3-1.3.7	Développement avec JAVA	T2-14	6	8	15	72	9.000,00	576.000,00
		3-1.3.8	Serveur d'application	T2-14	6	8	15	72	9.000,00	576.000,00
		3-1.3.9	Développement sous le protocole SHPP	T2-14	4	8	15	64	10.000,00	640.000,00
12 DFO 3-2 Former le personnel technique sur le réseau et sécurité	Formation sur les produits Microsoft S.I.	3-2.1	Formation sur les applications JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.1	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.2	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.3	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.4	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.5	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.6	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.7	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.8	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.9	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.10	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.11	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.12	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.13	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.14	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		3-2.1.15	Présentation et installation de l'application JAVA Card	T2-14	3	8	15	10.000,00	480.000,00	
		12 DFO 3-3 Former le personnel technique sur les systèmes de télécommunications	Formation sur les produits Cisco	3-3.1	Formation sur les produits Cisco	T2-14	10	1	100	13.500,00
3-3.1.1	Formation sur les produits Cisco			T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
3-3.1.2	Formation sur les produits Cisco			T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
3-3.1.3	Formation sur les produits Cisco			T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
3-3.1.4	Formation sur les produits Cisco			T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
3-3.1.5	Formation sur les produits Cisco			T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
3-3.1.6	Formation sur les produits Cisco			T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
3-3.1.7	Formation sur les produits Cisco			T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
3-3.1.8	Formation sur les produits Cisco			T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
3-3.1.9	Formation sur les produits Cisco			T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
12 DFO 3-4 Former le personnel technique sur les outils de gestion de projets, offices et autres applications.	BlackBerry BES prestataire EMS	3-4.1	Formation sur les produits BlackBerry BES	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-4.1.1	Formation sur les produits BlackBerry BES	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-4.1.2	Formation sur les produits BlackBerry BES	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-4.1.3	Formation sur les produits BlackBerry BES	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-4.1.4	Formation sur les produits BlackBerry BES	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-4.1.5	Formation sur les produits BlackBerry BES	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-4.1.6	Formation sur les produits BlackBerry BES	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-4.1.7	Formation sur les produits BlackBerry BES	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-4.1.8	Formation sur les produits BlackBerry BES	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-4.1.9	Formation sur les produits BlackBerry BES	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
Outils informatiques	Formations sur les technologies télécoms	3-5.1	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.1.1	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.1.2	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.1.3	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.1.4	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.1.5	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.1.6	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.1.7	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.1.8	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.1.9	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
Projet BSS équipementier ZTE	Outils informatiques	3-5.2	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.2.1	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.2.2	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.2.3	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.2.4	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.2.5	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.2.6	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.2.7	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.2.8	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	
		3-5.2.9	Formations sur les technologies télécoms	T2-14	10	1	100	13.500,00	1.350.000,00	



Plan de formation technique 2012

Division : DVIAG
 Direction : DFO
 Sous Direction : SDTI
 Type d'action de formation : Formation Technique aux métiers télécoms
 Année de réalisation : 2012
 Date : 08-avr-12

Code	Titre	12 DPO 3-5	15	16	64	796 569,97
3-5.33.110	GSM System Survey					
3-5.33.111	WCDMA RAN W1					
3-5.33.119	ERICSSON WCDMA SYSTEM OVERVIEW	12-14	4	16	1	
3-5.33.120	ERICSSON WCDMA W11 HSPA SYSTEM TECHNIQUES	12-14	2	16	1	661 500,00
3-5.33.121	WCDMA EVO CONTROLLER OPERATION AND CONFIGURATION	12-14	5	8	18	1 653 750,00
3-5.33.122	WCDMA RAN W11 ACCESS TRANSPORT NETWORK DESIGN	12-14	4	16	1	1 764 000,00
3-5.33.123	WCDMA RAN W11 ACCESS TRANSPORT NETWORK DESIGN	12-14	4	16	1	1 832 000,00
3-5.33.124	WCDMA RAN W11 MAINTENANCE	12-14	2	16	1	1 832 000,00
3-5.33.125	WCDMA RAN W11 FUNCTIONALITY	12-14	4	8	1	705 600,00
3-5.33.126	WCDMA RAN W11 NODE B COMMISSIONING	12-14	2	16	1	1 417 500,00
3-5.33.127	WCDMA RAN W11 PERFORMANCE MANAGEMENT AND OPTIMIZATION	12-14	3	16	1	705 600,00
3-5.33.128	WCDMA RAN W11 PROTOCOLS AND PROCEDURES	12-14	5	8	1	1 058 400,00
3-5.33.129	WCDMA RAN W11 PROTOCOLS AND PROCEDURES	12-14	3	16	1	1 792 000,00
3-5.33.130	WCDMA RAN W11 TRANSPORT NETWORK SYSTEM TECHNIQUES	12-14	2	16	1	840 000,00
3-5.33.131	WCDMA RAN W11 TROUBLESHOOTING	12-14	4	16	1	330 750,00
3-5.33.132	WCDMA W11 AIR INTERFACE	12-14	3	16	1	1 360 800,00
3-5.33.133	WCDMA W11 AIR INTERFACE	12-14	3	16	1	1 360 800,00
3-5.34	GSM System Survey					
3-5.34.1	GSM RAN W11 Field maintenance	12-14	1	8	8	568 416,28
3-5.34.135	GSM RAN W11 Field maintenance	12-14	1	8	8	568 416,28
3-5.34.136	GSM RAN W11 Field Maintenance	12-14	1	8	8	568 416,28
3-5.34.137	WCDMA RAN W11 Field Maintenance	12-14	1	8	8	568 416,28
3-5.35	Radio Network Fundamentals					
3-5.35.138	RIS 6000 Overview	12-14	1	16	15	516 427,48
3-5.35.139	RIS 6000 Overview	12-14	1	16	15	516 427,48
3-5.35.140	RIS 6000 Overview	12-14	1	16	15	516 427,48
3-5.35.141	RIS 6000 Overview	12-14	1	16	15	516 427,48
3-5.35.142	RIS 6000 Overview	12-14	1	16	15	516 427,48
3-5.35.143	RIS 6000 Overview	12-14	1	16	15	516 427,48
3-5.35.144	RIS 6000 Overview	12-14	1	16	15	516 427,48
3-5.35.145	RIS 6000 Overview	12-14	1	16	15	516 427,48
3-5.36	Transmission					
3-5.36.146	Transmission	12-14	3	8	8	1 025 173,27
3-5.36.147	Transmission	12-14	2	16	16	924 546,00
3-5.36.148	Transmission	12-14	3	8	8	924 546,00
3-5.36.149	Transmission	12-14	3	8	8	924 546,00
3-5.36.150	Transmission	12-14	3	8	8	924 546,00
3-5.36.151	Transmission	12-14	2	8	8	912 959,29
3-5.36.152	Transmission	12-14	5	0	0	1 655 314,00
3-5.36.153	Transmission	12-14	2	8	8	915 365,79
3-5.36.154	Transmission	12-14	2	8	8	915 365,79
3-5.36.155	Transmission	12-14	3	16	16	915 365,79
3-5.36.156	Transmission	12-14	3	8	8	915 365,79
3-5.36.157	Transmission	12-14	1	8	8	915 365,79
3-5.36.158	Transmission	12-14	5	8	8	915 365,79
3-5.36.159	Transmission	12-14	3	8	8	915 365,79
3-5.36.160	Transmission	12-14	3	8	8	915 365,79
3-5.36.161	Transmission	12-14	2	16	16	915 365,79
3-5.36.162	Transmission	12-14	1	8	8	915 365,79
3-5.36.163	Transmission	12-14	4	8	8	915 365,79
3-5.36.164	Transmission	12-14	2	16	16	915 365,79
3-5.36.165	Transmission	12-14	4	8	8	915 365,79
3-5.36.166	Transmission	12-14	4	8	8	915 365,79
3-5.36.167	Transmission	12-14	1	16	16	915 365,79
3-5.36.168	Transmission	12-14	3	8	8	915 365,79
3-5.36.169	Transmission	12-14	3	8	8	915 365,79
3-5.36.170	Transmission	12-14	1	16	16	915 365,79
3-5.36.171	Transmission	12-14	1	16	16	915 365,79
3-5.36.172	Transmission	12-14	1	8	8	915 365,79
3-5.36.173	Transmission	12-14	1	8	8	915 365,79
3-5.36.174	Transmission	12-14	2	8	8	915 365,79
3-5.36.175	Transmission	12-14	6	8	8	915 365,79
3-5.36.176	Transmission	12-14	2	8	8	915 365,79
3-5.36.177	Transmission	12-14	2	8	8	915 365,79
3-5.36.178	Transmission	12-14	1	8	8	915 365,79
3-5.36.179	Transmission	12-14	1	16	16	915 365,79
3-5.40	Formation de niveau 1					
3-5.40.180	Formation de niveau 1	12-14	3	8	8	482 017,98
3-5.40.181	Formation de niveau 1	12-14	3	12	12	482 017,98
3-5.40.182	Formation de niveau 1	12-14	2	12	12	482 017,98
3-5.41	Formation de niveau 2					
3-5.41.184	Formation de niveau 2	12-14	3	12	12	482 017,98
3-5.41.185	Formation de niveau 2	12-14	2	12	12	482 017,98
3-5.41.186	Formation de niveau 2	12-14	3	12	12	482 017,98
3-5.41.187	Formation de niveau 2	12-14	1	12	12	482 017,98

Projet BSS Equipementier
Ericsson

Projet PS Equipementier
Ericsson

12 DPO 3-5 Former le personnel des techniques sur les nouveaux équipements et plateformes acquis par la DVRS

ANNEXE B

CAHIER DES CHARGES POUR LA FORMATION : LES PRATIQUES ET MÉTIER DE LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE



CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION

N°: ER 622. 00 R1

Lié à :

Date de création :
21 / 12 /2008

Date de révision :

Page : 1 sur 7

Présentation de l'entreprise :

ATM Mobilis, opérateur de la téléphonie mobile, société par action (SPA) au capital de 25.000.000.000 DA.

Sise au 7, rue Belkacem AMANI, le Paradou - Hydra.

Registre de commerce N° : 03 B0962287

Matricule fiscale N° : 0003 1628 0557544

Article d'imposition : 162 87106800

Tél/fax : 021 60 84 21

I. PARTIE TECHNIQUE

Article 01 – Objet du présent Cahier des charges :

Le présent cahier des charges a pour objet de définir les modalités pour le lancement d'une action de formation intitulée : « Les Pratiques et métier de la Communication d'entreprise »

Article 02 - Contexte de la formation :

Dans le cadre du développement des pratiques et métier de la communication, ATM Mobilis prévoit d'organiser une formation dans le domaine de la communication d'entreprise

A cet effet la direction de la formation prospecte dans le but d'obtenir un programme qui permettra aux apprenants de développer leurs acquis et compétences dans le domaine de la communication

Article 03 – population ciblée et durée prévisionnelle:

- Durée prévisionnelle : 15 jours de formation à raison de 03 jours par semaine/ groupe
- Population prévisionnelle ciblée :

Catégorie socioprofessionnelle	Direction	Fonction/Profil	Domaine d'activité	Nombre de participants prévisionnel	Nombre de groupe
Cadre	- Direction de la marque et de la communication - Direction marketing, - Direction des ventes,	- Responsable de la communication - Chargé de la communication	La communication	21	02

CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION		N°: ER 622. 00 R1	
		Lié à :	
Date de création :	Date de révision :		
21 / 12 / 2008			
Page : 2 sur 7			

Article 04 - Objectifs de formation « compétences à atteindre » :

À l'issue de la formation, l'ensemble des participants seront capables dans leur cadre de travail de :

- Concevoir et développer son plan de communication commerciale
- Maîtriser la relation de travail avec les agences de communication (de la rédaction du brief communication au lancement de la campagne de communication)
- Savoir gérer des campagnes publicitaires on-line au meilleur coût pour en augmenter la rentabilité et la pertinence
 - Maîtriser les outils de promotion et de publicité sur Internet.
 - Exploiter les résultats des campagnes marketing sur Internet.
- Maîtriser et améliorer les outils de communication suivants :
 - La communication événementielle
 - La relation presse / relation publique
 - La communication de crise
 - L'audit de la communication
- Approfondir ses connaissances dans les domaines suivants :
 - La communication à 360°.
 - Le déploiement de la nouvelle charte graphique de l'entreprise
 - Les types et méthodes d'impression.
 - La sérigraphie et le domaine de la conception.
 - Les matériaux à utiliser dans les domaines de la communication

Article 05 : Contenu de la formation :

Le soumissionnaire doit transmettre un descriptif détaillé du contenu de chaque formation en indiquant :

- Les objectifs pédagogiques à atteindre de chaque cours.
- Le programme détaillé de chaque cours,

Renseigner l'annexe B

Article 06 - Evaluation pédagogique :

L'organisme est tenu d'effectuer une évaluation sous format de test ou d'exposé que l'apprenant devra présenter à la fin du cursus de formation

L'organisme est tenu d'effectuer une évaluation des effets de la formation (évaluation à chaud).

L'organisme est tenu d'effectuer une évaluation de l'efficacité de la formation (évaluation à froid).

À l'issue de chaque formation, l'organisme doit établir et transmettre une analyse complète de cette évaluation pédagogique ainsi qu'un rapport sur le déroulement de cette formation.

Article 07 - Remise des attestations de formation:

Les attestations / certificats des participants d'ATM Mobilis doivent être transmises à la Direction de la Formation à la fin de chaque session

CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION	N°: ER 622. 00 R1	
	Lié à :	
	Date de création : 21 / 12 /2008	Date de révision :
Page : 3 sur 7		

Article 08 - Moyens et méthodes pédagogiques mis à disposition :

Les soumissionnaires doivent décrire dans leurs offres les **moyens et méthodes** pédagogiques mis à disposition pour les stagiaires de Mobilis, afin d'optimiser l'acquisition du savoir et savoir faire.

Un exemplaire de la documentation doit être remis à la Direction de la Formation.

Renseigner l'annexe C

Article 09 – CVs des formateurs :

Le soumissionnaire assurera les prestations de formation, par des formateurs possédant le niveau de qualification et l'expérience exigée. A cet effet le soumissionnaire doit accompagner dans son offre les CVs des formateurs

Ces CVs doivent être nominatif et contenir impérativement :

- La nature des diplômes obtenus,
- Les compétences acquises dans le domaine du présent Cahier des charges avec le nombre d'années d'expériences,

Renseigner l'annexe D

Article 10 – Lieu de déroulement :

L'organisme doit préciser les lieux de déroulement de la formation

Article 11 – Moyens logistiques mis à disposition :

L'organisme doit exprimer sa capacité à assurer la formation avec les conditions logistiques suivantes :

Article 11.1 - La salle de formation doit être équipée de :

- Tables de formation d'une liberté de mouvement,
- Chaises confortables,
- Tableau blanc en mode vidéoprojecteur, tableau effaçable et/ou tableau papier,
- Data-show + PC.

Article 11.2 – La salle doit procurer un minimum de commodité :

- Un espace suffisant,
- Une luminosité,
- Une aération,
- Une climatisation et/ou un chauffage d'une capacité adéquate à la superficie.

Article 11.3 - Restauration :

- Le repas de midi (demi-pension)
- Deux (02) pauses café durant toute la période de la formation.

Renseigner l'annexe E

CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION

N°: ER 622. 00 R1

Lié à :

Date de
création :
21 / 12 /2008Date de
révision :

Page : 4 sur 7

II. PARTIE ADMINISTRATIVE

----- Mode de présentation de l'offre -----

Article 12 :

L'offre de formation doit parvenir sous pli fermé, non identifiable, et portera les mentions suivantes :

« Les Pratiques et métier de la Communication d'entreprise »

ATM MOBILIS/DFO/ /2011

" A NE PAS OUVRIR "

Article 13 :

L'enveloppe contiendra deux offres séparées « **Offre Technique** » et « **Offre Commerciale** ».

Article 14 :

L'offre sera remise contre accusé de réception à l'adresse suivante :

ATM MOBILIS
DIRECTION DE LA FORMATION
56, Rue CHENOUA, Hydra – ALGER

Article 15. Eléments constitutifs de l'offre technique :

L'offre technique parvenue devra être contenir les documents suivants :

1. Présentation sommaire de l'organisme (annexe A)
2. La lettre de consultation datée dûment visée par l'organisme.
3. Le cahier des charges visé par l'organisme.
4. L'agrément de l'Etat.
5. Le programme détaillé de chaque cours avec les objectifs pédagogiques (annexe B)
6. Les méthodes et moyens pédagogiques mises à disposition (annexe C)
7. Les moyens logistiques mis à disposition (annexe D)
8. CVs des formateurs (annexe E)
9. Références de l'organisme pour le domaine du présent Cahier des Charges (annexe F).

CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION		N°: ER 622. 00 R1	
		Lié à :	
		Date de création : 21 / 12 /2008	Date de révision :
		Page : 5 sur 7	

Article 16. Eléments constitutifs de l'offre commerciale :

L'offre commerciale parvenue devra contenir les documents suivants :

1. Bordereau des prix unitaires des coûts pédagogiques et logistiques (*renseigner l'annexe G*)
2. Facture pro-forma :
Cette facture doit comporter, pour les deux parties, les mentions suivantes :
Dénomination de la raison sociale, forme juridique et nature de l'activité, adresse, N° de Tel/Fax, N° du RC, N° de l'identification statistique fiscale (voir page1 « présentation de l'entreprise»).

Article 17 - Tarifs de l'offre:

1. Les tarifs doivent être exprimés en Hors Taxes (HT) et en Toutes Taxes Comprises (TTC).
2. Les tarifs seront libellés en Dinars Algériens (DA).
3. Les tarifs sont fermes et non révisables.

Article 18 - Durée de validité de l'offre :

Les offres techniques ainsi que les offres commerciales seront valables pendant six mois après la date limite de dépôt des offres (voir article 21)

Une offre valable pour une période plus courte sera écartée et considérée comme non conforme aux conditions du cahier des charges.

----- **Ouverture des plis** -----

Article 19 :

La séance d'ouverture des plis se déroulera en séance publique, deux heures après la clôture de dépôts des plis. Un procès verbal de la séance publique d'ouverture des plis sera établi par ATM Mobilis.

Article 20 :

Les offres devront être déposées durant la matinée du **29 Septembre 2011 avant 12 h00.**

Article 21 :

ATM Mobilis a toute latitude pour prolonger le délai de dépôt des offres, sans modifier le contenu du cahier des charges.

Article 22 :

ATM Mobilis ouvrira les plis le jour de la remise des plis à 14 H 00 en présence des candidats ou de leurs représentants, muni d'une pièce justificative, à l'adresse spécifiée dans **Article 15.**

Les représentants des soumissionnaires présents signeront une feuille de présence.

CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION

N°: ER 622. 00 R1

Lié à :

Date de
création :
21 / 12 /2008Date de
révision :

Page : 6 sur 7

Article 23 :

ATM Mobilis dresse un procès verbal d'infructuosité en cas d'absence de soumissions ou de soumission limitée à une seule offre.

Article 24:

Le nom de l'organisme ainsi que la mention d'une modification et le montant de l'offre sont annoncés publiquement.

----- **Mode d'évaluation des offres** -----

Article 25 :

L'évaluation technique des offres sera faite selon une méthode dite "par point". Cette méthode permet une notation des prestations proposées dont l'objectif est d'établir une sélection en fonction des critères jugés importants.

Article 26:

L'action de formation sera attribuée au soumissionnaire dont l'offre est la mieux disante :

- Offre technique : **70 %**
- Offre commerciale : **30%**.

Article 27 :

La présélection des organismes de formation s'effectuera par évaluation des critères selon le tableau de notation ci-dessous :

CRITERES	NOMBRE DE POINTS	
1) Offre technique		
• Présentation de l'offre	05 pts	70 pts
• Possession d'un agrément d'état	02 pts	
• Contenu de la formation	25 pts	
• Méthode(s) et moyens pédagogiques	10 pts	
• Moyens logistiques	08 pts	
• CVs des formateurs	15 pts	
• Références de l'organisme dans le domaine du présent cahier des charges.	05 pts	
2) Offre commerciale		30 pts

Les organismes qui auront obtenu **moins de 35 pts** pour l'offre technique seront éliminés.

CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION

N°: ER 622. 00 R1	
Lié à :	
Date de création : 21 / 12 / 2008	Date de révision :
Page : 7 sur 7	

----- Droits d'ATM Mobilis -----

Article 28 :

ATM Mobilis se réserve le droit de visiter à tout moment et sans aucun préavis le lieu de déroulement des formations du soumissionnaire présélectionné à l'évaluation pédagogique, afin de procéder à l'évaluation logistique.

Article 29 :

ATM Mobilis, se réserve le droit d'accepter ou d'écarter toute offre, et d'annuler la procédure d'appel à candidature et d'écarter toutes les offres à un moment quelconque avant l'attribution de l'action de formation, sans de ce fait encourir une responsabilité quelconque vis-à-vis du ou des soumissionnaires affectés, ni être tenu d'informer le ou les soumissionnaires affectés des raisons de sa décision.

ANNEXE C

LES FACTURES DE LA FORMATION

FACTURE N 1

IN-tuition

Centre de formation
Lot. Zergoug, villa N° 12
Saïd Hamdine - Hydra
Alger - Algérie 16035
Tél : +213 (0) 21 54 65 66
Fax : +213 (0) 21 54 65 67
Mob : +213 (0) 770 94 94 98
+213 (0) 550 09 09 09
E-mail : intuition16@gmail.com
Website : www.intuition.dz

Alger le **05/03/2012**

Client

Facture N° **0041/03/012**

ATM Mobilis, Opérateur de la téléphonie mobile, Société par action (SPA)
au capital de 25,000,000,000
Sise au 7, Quartier des affaires beb Ezzouar Alger
Registre de commerce N° : 0 962 287 B 3
Matricule fiscale N° : 0003 1628 0557544
Article d'imposition : 162 87106800

Contrat : Convention
N° : N° 02/2012

Designation	Groupes	Début	Fin	Mois	Unité	Prix Unitaire	TVA (%)	Total TTC
Plan de communication commerciale	Groupe 01	11/02/2012	10	1		93 100,00	7%	93 100,00
		12/02/2012	10	1		93 100,00	7%	93 100,00
		13/02/2012	3	1		93 100,00	7%	93 100,00
Relation de travail avec les agences	Groupe 01	21/02/2012	12	1		93 100,00	7%	93 100,00
		22/02/2012	11	1		93 100,00	7%	93 100,00
		23/02/2012	11	1		93 100,00	7%	93 100,00
Compagnes publicitaires on-line et événementiel	Groupe 01	25/02/2012	11	1		93 100,00	7%	93 100,00
		26/02/2012	11	1		93 100,00	7%	93 100,00
		27/02/2012	10	1		93 100,00	7%	93 100,00
Plan de communication commerciale	Groupe 02	14/02/2012	10	1		93 100,00	7%	93 100,00
		15/02/2012	11	1		93 100,00	7%	93 100,00
		16/02/2012	12	1		93 100,00	7%	93 100,00
Relation de travail avec les agences	Groupe 02	18/02/2012	9	1		93 100,00	7%	93 100,00
		19/02/2012	10	1		93 100,00	7%	93 100,00
		20/02/2012	10	1		93 100,00	7%	93 100,00
Compagnes publicitaires on-line et événementiel	Groupe 02	28/02/2012	9	1		93 100,00	7%	93 100,00
		29/02/2012	10	1		93 100,00	7%	93 100,00
		01/03/2012	11	1		93 100,00	7%	93 100,00
Frais de restauration	Groupe 01	du 11/02/2012 au	88	3		1 200,00	17%	105 600,00
Pause café	Groupe 01	27/02/2012	99	3		309,00	17%	30 591,00
Frais de restauration	Groupe 02	du 14/02/2012 au	81	3		1 200,00	17%	97 200,00
Pause café	Groupe 02	01/03/2012	85	3		309,00	17%	26 263,00
Total HT Support								93 450,00

Montant HT Formation	93 450,00
TVA Formation 7%	6 541,50
Montant HT Restauration et Pause café	109 650,00
TVA Restauration et Pause café 17%	18 641,52
TOTAL TTC	2 098 903,52

1931416
1675607
117306
29666
44.1416

Arrêtée la présent bon de livraison à la somme TTC de :
Deux millions quatre-vingt-seize mille neuf cent trois DA cinquante-deux Cts

La Direction commerciale 2 098 903,52



SARL au capital de 100 000.00 DA
N° RIB : 014 00162 300000276871- ABC BANK (Dely brahim)
N° RC : 03B962275 - N° NIS : 000316280550355 - N° NIF : 000316096227534 - N° AI : 16288139011

FACTURE N 2

Centre Agréé
N° : 444 Du 04/03/2010

IN-tuition

Centre de formation
Lot Zergoug, villa N° 12
Saïd Hamdine - Hydra
Alger - Algérie 16035
Tél : +213 (0) 21 54 65 66
Fax : +213 (0) 21 54 65 67
Mob : +213 (0) 770 94 94 98
+213 (0) 550 09 09 09
E-mail : intuition16@gmail.com
Website : www.intuition.dz

Alger le 21/03/2012

Client

Facture N°

0066/03/012

ATM Mobilis, Opérateur de la téléphonie mobile, Société par action (SPA)
au capital de 25,000,000,000
Sise au 7, Quartier des affaires beb Ezzouar Alger
Registre de commerce N° : 0 982 287 B 3
Matricule fiscale N° : 0003 1828 0557544
Article d'imposition : 162 87106800

Contrat : Convention
N° : N° 02/2012

Désignation	Date	Nbr Participants	Nbr Jours	Prix Un/Jour	Taux TVA	Montant HT	
Compagnes RP, communication de crise et l'audite de la communication	Groupe 01	06/03/2012	12	1	93 100,00	7%	93 100,00
		07/03/2012	12	1	93 100,00	7%	93 100,00
		08/03/2012	10	1	93 100,00	7%	93 100,00
Technicité de la communication	Groupe 01	10/03/2012	12	1	93 100,00	7%	93 100,00
		11/03/2012	10	1	93 100,00	7%	93 100,00
		12/03/2012	11	1	93 100,00	7%	93 100,00
Compagnes RP, communication de crise et l'audite de la communication	Groupe 02	03/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
		04/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
		05/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
Technicité de la communication	Groupe 02	13/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
		14/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
		15/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
Présentation des travaux de groupes/Débats, questions, réponses/Evaluation des acquis pédagogiques	Groupe 02	17/03/2012	8	1	93 100,00	7%	93 100,00
	Groupe 01	18/03/2012	10	1	93 100,00	7%	93 100,00
Total HT Jours de Formations							1 303 400,00

Frais de restauration et pause café	Date	Nbr Participants	Nbr Jours	Prix Un Participant	Taux TVA	Montant HT	
Frais de restauration	Groupe 01	Le 06, 07, 08, 10, 11, 12 Mars 2012	59	6	1 200,00	17%	70 800,00
Pause café	Groupe 01	Le 06, 07, 08, 10, 11, 12 Mars 2012	67	6	309,00	17%	20 703,00
Frais de restauration	Groupe 02	Le 03, 04, 05, 13, 14, 15 Mars 2012	47	6	1 200,00	17%	56 400,00
Pause café	Groupe 02	Le 03, 04, 05, 13, 14, 15 Mars 2012	48	6	309,00	17%	14 832,00
Frais de restauration	Groupe 01	18/03/2012	8	1	1 200,00	17%	9 600,00
Pause café	Groupe 01	18/03/2012	10	1	309,00	17%	3 090,00
Frais de restauration	Groupe 02	17/03/2012	7	1	1 200,00	17%	8 400,00
Pause café	Groupe 02	17/03/2012	8	1	309,00	17%	2 472,00
Total Restauration et pause café							186 297,00

Montant HT Formation	1 303 400,00
TVA Formation 7%	91 238,00
Montant HT Restauration et Pause café	186 297,00
TVA Restauration et Pause café 17%	31 670,49
TOTAL TTC	1 612 605,49

La Direction commerciale

Arrêtée la présente facture à la somme TTC de :
Un million six cent douze mille six cent cinq DA quarante-neuf Cts



SARL au capital de 100 000.00 DA
N° RIB : 014 00162 300000276871- ABC BANK (Dely brahim)

ANNEXE D

FORMULAIRES DE DÉCLARATION

DES ACTIVITÉS DE FORMATION 2012

Formulaires de déclaration des activités de formation durant le 1^{er} semestre 2012

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNELS

Direction de la Formation Professionnelle de la Wilaya D'Alger

1^{er} Semestre 2012

Volume horaire de la formation professionnelle continue

Entreprise: ALGERIE TELECOM MOBILE - MOBILIS.

Adresse: Quartier des Affaires - B.E.Z - Alger

Effectif déclaré de l'entreprise par CSP		Volume des heures travaillées et payées durant la période	Vol. des h réservées à la F.P.C 1% temps de travail	Volume des H de formation par CSP réparti selon les taux fixés		Volume des heures réellement consacrées à la FPC / CSP		Ecart constaté par rapport au volume et au Taux	
Catégorie	Nbr			Nbr d'heures	Taux (%)	Nbr d'heures	Taux réel (%)	Volume	Taux (%)
Cadre	2640	2.745.547,20	27.455,47	17.355,19	40	3.468	0,13	23.987,47	0,87
Maîtrise	764	794.544,72	7.945,45	17.355,19	40	816	0,10	7.129,45	0,90
Exécution	768	798.704,64	7.987,05	6.677,59	20	192	0,02	7.795,05	0,98
Total	4172	4.338.796,56	43.387,97	43.387,97	100	4.476	0,10	38.911,97	0,90

Nb : D'après les données reçues msb

Volume horaire de travail semestrielle d'un individu : 1 039,98 h / semestre

Montant des dépenses réellement consacrées à la formation professionnelle continue

Effectif de l'entreprise par CSP		MSB versée durant la période (DA)	Equivalent 1% devant être consacré à la formation professionnelle continue		Dépenses réellement consacrées à la F.P continue (DA)		Ecart constaté	
Catégorie	NBR		valeur	Taux (%)	Valeur	Taux (%)	Valeur	Taux (%)
Cadre	2640	1.801.128.000,00	9.842.104	0,40%	5.702.468	0,23%	4.139.636	0,17%
Maîtrise	764	350.741.000,00	9.842.104	0,40%	862.721	0,04%	8.979.383	0,36%
Exécution	768	308.657.000,00	4.021.052	0,20%	241.325	0,01%	4.679.727	0,19%
Total	4172	2.460.526.000,00	24.865.260	1,00%	6.806.514	0,28%	17.798.745	0,72%

Formulaires de déclaration des activités de formation durant le 2^e semestre 2012

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNELS

Direction de la Formation Professionnelle de la Wilaya D'Alger

2ème Semestre 2012

Volume horaire de la formation professionnelle continue

Entreprise: ALGERIE TELECOM MOBILE - MOBILIS.

Adresse: Quartier des Affaires - B.E.Z - Alger

Effectif déclaré de l'entreprise par CSP		Volume des heures travaillées et payées durant la période	Vol. des h réservées à la F.P.C 1% temps de travail	Volume des H de formation par CSP réparti selon les taux fixés		Volume des heures réellement consacrées à la FPC / CSP		Ecart constaté par rapport au volume et au Taux	
Catégorie	Nbr			Nbr d'heures	Taux (%)	Nbr d'heures	Taux réel (%)	Volume	Taux (%)
Cadre	2709	2 817 305,82	28 173,06	17 850,54	40	11 904	0,42	16 268,06	0,58
Maîtrise	757	787 264,86	7 872,65	17 850,54	40	324	0,04	7 548,65	0,96
Exécution	777	808 064,46	8 080,64	8 825,27	20	108	0,01	7 972,64	0,99
Total	4243	4 412 635,14	44 126,35	44 126,35	100	12 336	0,28	31 790,35	0,72

Nb : D'après les données reçues msb

Volume horaire de travail semestrielle d'un individu : 1 039,98 h / semestre

Montant des dépenses réellement consacrées à la formation professionnelle continue

Effectif de l'entreprise par CSP		MSB versée durant la période (DA)	Equivalent 1% devant être consacré à la formation professionnelle continue		Dépenses réellement consacrées à la F.P. continue (DA)		Ecart constaté	
Catégorie	NBR		valeur	Taux (%)	Valeur	Taux (%)	Valeur	Taux (%)
Cadre	2709	2 212 832 000,00	11 926 112	0,40%	15 879 199,96	0,53%	3 953 088	-0,13%
Maîtrise	757	406 572 000,00	11 926 112	0,40%	205 852,04	0,01%	11 720 260	0,33%
Exécution	777	362 124 000,00	5 963 056	0,20%	68 617,35	0,00%	5 894 439	0,20%
Total	4243	2 981 528 000,00	29 815 280	1,00%	16 153 669	0,54%	13 661 611	0,46%