

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa



**Mémoire présenté de master académique en
Management des Ressources Humaines**

**LE MANAGEMENT DE LA FORMATION AU NIVEAU DE LA
DERICTION GENERALE DU DOMAINE NATIONAL**

Elaboré par :

HACHI FATIMA ZOHRA

Encadré par:

Dr: MADAGH SAMIRA RYM

Année Universitaire: 2017-2018

Table des matières

RESUME :	
REMERCIEMENT	
LISTE DES TABLEAUX.....	
LISTE DES FIGURES.....	
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	
INTRODUCTION GERERELE:	1
CHAPITRE 1:REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	3
SECTION 1: REVUE DE LITTÉRATURE	3
1-quelques définitions sur la formation:	3
2-Règles de gestion :	6
3-Les niveaux de l'évaluation :	8
SECTION 2:CADRE CONCEPTUEL	13
1. Le mangement de formation	13
1.1 Définition de la formation:	13
1.2. Objectif de formation :	14
1.3. Les différents type de formation :	14
1.4. Le plan de formation :	15
2-Piloter et améliorer le processus de formation:	27
3-L'évaluation de la formation:	28
CHATRE 2: CADRE METHODOLOGIQUE	32
1-PRESENTATION DE L'ENTREPRISE:	32
1.1 Historique.....	32
1.2 La direction generale du domaine national Est chargée :.....	32
2-Le choix du terrain de recherche:.....	35
3-Type de recherche:.....	35
4- Outils de collecte des données :	35
4.1-RECHERCHE DOCUMENTAIRE:	35
4.2- L'entretien semi-directif :	36
5- Outils d'analyse:	36
CHAPITRE 3: RESULTATS ET DISCUSSION	37
SECTION 1: Le système de formation au niveau de la DGDN.....	37

1-La formation au sein de la DGDN:	37
2- L'assurance et le management de la qualité (iso9000) sur la formation:	37
3 - Type de formation.....	38
4-Les étapes du processus formation	38
7- Liste des procédures.....	41
SECTION 2: Le processus de la formation au sein de DGDN	41
1 - Définir les besoins de la formation :	41
2- Organisation et planification des programmes de formation :	43
3-La programmation s'axe sur deux aspects principaux :	43
4- Application des programmes de formation:	44
5- Evaluation et suivi :	44
SECTION 3: DISCUSSION	45
1-Les points forts caractérisant le management de la formation au niveau de la DGDN	45
2- Les points faibles caractérisant le management de la formation au niveau de la DGDN	46
CONCLUSION	48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE	49
LES ANNEXES :	53
GUIDE D'ENTRETIEN	61

RESUME :

Dans cette étude, il a été question d'identifier l'importance du management de la formation au niveau du ministère des finances, plus précisément au sein de la Direction Générale du Domaine National.

Ceci a été effectué grâce au développement de deux axes: une description des pratiques mises en œuvre qui jalonnent le processus de formation d'une part et une analyse des dysfonctionnements qui le caractérisent d'autre part. Nous avons combiné pour ce faire, recherche documentaire et entretien de terrain. Les résultats révèlent en substance, que les pratiques en vigueur dans cette institution regroupent des mesures assez disparates. Par ailleurs, l'étude a permis d'isoler un certain nombre de défis que de relever la **DGDN** dans les années à venir, si elle veut instaurer une adéquation poste/profil et permettre une réelle valorisation et développement des compétences de sa ressource humaine.

Mots-clés : Le management de formation, la politique de formation, le plan de formation, l'évaluation de la formation

In this study, it was discussed to identify the importance of training management at the level of the Ministry of Finance, more previously within the Directorate General of the National Estate.

This was done thanks to the development of two axes: a description of the practices implemented which punctuate the process of formation on the one hand and an analysis of the malfunctions which characterize it on the other hand. We have combined to do this, documentary research and field maintenance. The results reveal, in essence, that the practices in place in this institution include quite disparate measures. In addition, the study has identified a number of challenges to DGDN in the years to come, if it wants to establish a fit post / profile and allow real value and development skills of its human resource.

Keywords: Training management, training policy, training plan, training evaluation

المخلص

من خلال دراستنا قمنا بتحديد أهمية تسيير التكوين لدى وزارة المالية على مستوى المديرية العامة للأموال الوطنية وللقيام بهذا العمل قمنا ببحث وثائقي كما استعملنا طريقة المقابلة على مستوى المديرية حيث استخلصنا نتائج جوهرية تبرز نقاط قوة وضعف هذه المؤسسة.

و لتسيير التكوين على مستوى المديرية العامة للأموال الوطنية يتطلب تحديد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من اجل تطوير مهارات العاملين لديها وتوسيع معارفهم .

ومن جهة اخرى سمحت لنا هذ الدراسة بتحديد اهم التحديات التي تقوم بها مديرية العامة للأموال الوطنية في السنوات القادمة اذا ارادت انشاء وظيفة او ملف شخصي حسب طبيعة العمل وتحفيز العاملين والموفين على زيادة الانتاج من خلال المنافسة

كلمات الدالة : تسيير التكوين'احتياجات'تكوين المهارات 'تحفيز.

REMERCIEMENT

En préambule à ce mémoire nous remerciant ALLAH qui nous aide et nous donne la patience et le courage durant ces longues années d'étude.

Nous souhaitant adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de cette formidable année universitaire.

Ces remerciements vont tout d'abord au corps professoral et administratif de l'Ecole Nationale supérieur de management, pour la richesse et la qualité de leur enseignement et qui déploient de grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée.

A Madame Brakchi Nassima, pour son aide précieuse, surtout dans cette période éprouvante qu'est la dernière ligne droite.

A Madame Madagh samira rym, notre encadrant de mémoire de fin d'étude, pour ses précieux conseils et son orientation ficelée tout au long de notre recherche.

A Madame Laplace karima, ma tutrice, pour avoir accepté de me soutenir dans l'aventure de ce mémoire.

On n'oublie pas nos parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience. Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis, qui nous ont toujours encouragées au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à tou

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : TYPE D'OBJECTIFS.....	26
TABLEAU 2: PILOTER ET AMELIORER LE PROCESSUS DE FORMATION	27
TABLEAU 3 : DESCRIPTION DU FLUX D'INFORMATIONS.....	40
TABLEAU 4 : LISTE DES PROCEDURES	41

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DU DOMAINE NATIONAL.....	33
FIGURE 2 : L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DES MOYENS ET DES FINANCES.....	34
FIGURE 3:FLUX D'INFORMATION RELATIF A L'ACTIVITE DE FORMATION.....	39

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

- DGDN**: Direction Générale du **D**omaine **N**ational

- RH**: **R**essources **H**umaines

- DRH**: Direction **R**essources **H**umaines

- PPF**: **P**lan de **F**ormation de **P**ersonnel

- **GPEC**: **G**estion **P**rovisoire des **E**mployés et des **C**ompétences

- **GFP** : **G**estion de **F**ormation **P**rofessionnelle

- **GRH**: **G**estion **R**essources **H**umaines

- **BABPF**: **B**ureau de l'**A**nalyse des **B**esoin de la **F**ormation

- SDF**: **S**ous **D**irection de **F**ormation

- **DAMF**: **D**irection d'**A**dministration des **M**oyens et **F**inance.

- **TIC**: le **T**echnologies de l'**I**nformation

- **DAC**: **D**roit **A**ministratif et **C**ontentieux

- **DD**: **D**roit **D**omanial

- **TD**: **T**echniques des **O**pérations **D**omaniales

- **DF**: **D**roit **F**oncier

- **TCC**: **T**echniques de **C**onservation **C**adastrale

- TEVAL**: **T**echniques des **E**valuations

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GERERELE:

L'environnement économique est marqué par une compétitivité accrue qui ne cesse de contraindre les organisations en général et les entreprises en particulier, à développer leurs capacités d'innovation et de rationalisation des ressources. A ce niveau, la ressource humaine devient l'atout majeur, constituant la force motrice et le facteur clé de succès sur lequel misent les organisations d'aujourd'hui. Dès lors, l'adoption d'une politique de gestion des ressources humaines adaptée, garantissant l'engagement continu et la performance RH, devient leur crédo.

Dans cette optique, la formation et sa contribution dans le développement des compétences RH et la valorisation du facteur humain prend toute sa valeur. A cet égard, il demeure nécessaire de souligner que l'importance de la formation s'accroît dans les organisations d'aujourd'hui au rythme des changements qui caractérisent ces dernières. Ceux-ci, qu'ils soient technologiques, stratégiques ou organisationnels ; appellent à un apprentissage de la part de la ressource humaine qui ne peut s'effectuer que grâce aux efforts de formations déployés par ces organisations. De plus, la formation conditionne la performance RH lorsqu'elle répond à des exigences managériales adaptées tout en s'inscrivant dans le cadre d'une politique de formation ,laquelle doit s'insérer dans une GPEC et une stratégie RH appropriées. La formation concerne tous les acteurs de l'organisation, quel que soit son secteur d'activité.

Le thème de cette recherche, s'insère dans cette lignée de réflexion ; et porte plus précisément sur **Le management de la formation au niveau de la Direction Générale du Domaine National"**. L'objectif de cette recherche est d'appréhender le niveau d'importance accordé à la formation au niveau du Ministère des Finances d'une manière général et de la **Direction Générale du Domaine National** en particulier, afin de développer les compétences des individus , à des fins d'intégration dans leurs nouvelles fonctions , de gestion de carrière , de gestion de la relève où en accompagnement aux différents changements opérés par l'organisme en question.

Le choix du sujet en question n'est pas fortuit, il répond à des motifs bien précis. En premier, nous portons un intérêt particulier aux spécificités du management des ressources humaines dans un organisme de services publics. En second lieu, les discussions menées avec la DRH du Ministère des Finance -à savoir notre organisme d'accueil- nous ont permis de cristalliser notre problématique de recherche en l'orientant principalement

sur le management de la formation au niveau de la Direction Générale du Domaine National. En effet, la Direction de la formation a relevé plusieurs insuffisances caractérisant le management de la formation notamment en matière de valorisation des résultats de la formation. De plus que les formations réalisées ne concernent que la mise à jour des connaissances des employés en matière de nouvelle réglementation. Ainsi, nous considérons qu'un problème de fond se situe dans le management de la formation, sur lequel se penchera cette recherche et tentera d'élucider ; en répondant aux questions de recherche suivantes :

Quelle est l'importance accordée à la formation dans le management des ressources humaines au sein de la Direction Générale du Domaine National ?

- Comment s'opèrent le management de la formation au niveau de la Direction Générale du Domaine National ?
- Quels sont les dysfonctionnements qui caractérisent le management de la formation au niveau de la Direction Générale du Domaine National ?

Ainsi, le présent thème de recherche s'avère pertinent sur le double plan scientifique et managérial. Sur le plan scientifique, cette recherche permettra d'apporter plus de connaissances sur le management de la formation dans les organismes publics en Algérie, dont les études sont quasi-absentes. Sur le plan managérial, elle vise à situer les efforts de formation déployés par cet organisme dans ce sens tout en décryptant les étapes du processus de formation mis en œuvre ainsi que les pratiques qui le caractérisent. Ceci permettra de mettre en exergue l'ensemble des éléments qui conditionnent son inefficacité.

Par ailleurs, la conduite de cette étude s'appuie sur une approche méthodologique qualitative basée sur une démarche inductive. Des entretiens seront réalisés avec l'ensemble des acteurs concernés afin de recueillir les informations nécessaires au développement de notre cas d'étude.

Enfin, l'atteinte l'objectif de cette recherche se réalise grâce au développement de trois chapitres. Le premier chapitre étaye cadre conceptuel qui sous-tend cette étude. Le deuxième met en avant le cadre méthodologique régissant cette recherche. En fin, le troisième chapitre sera dédié à la présentation des résultats et des perspectives l'amélioration la formation au sein de la DGDN.

**CHAPITRE 1:
REVUE DE
LITTERATURE
ET
CADRE CONCEPTUEL**

CHAPITRE 1:REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

SECTION 1: REVUE DE LITTÉRATURE

1-quelques définitions sur la formation:

Nous classons un certain nombre d'auteurs parmi lesquels nous plaçons de prime à bord les résultats des travaux en synthèse¹.

Selon JACQUES Soyer²: "la formation dans l'entreprise peut correspondre à deux grandes options : la première, elle est un outil de gestion des ressources humaines au même titre que le recrutement, la mobilité, l'appréciation, la clarification des emplois. Elle est une meilleure fonction de l'entreprise à court moyen et long termes. La deuxième option, elle est un outil de bon climat social de l'entreprise, elle peut alors être considérée comme une récompense, une œuvre sociale. Pratiquement, les entreprises choisissent toutes la première option, en revanche, la deuxième encore présente dans les années 1970-1980, tend à disparaître"

Pour **HENRI Gohore**³: la formation peut contribuer à résoudre le problème suivant dans l'entreprise :

La formation est un processus individuel par lequel une personne acquiert des savoirs et maîtrise des savoirs -faire. C'est aussi un processus social par lequel une collectivité assure son développement. En fin, Elle peut encore désigner un ensemble d'actions et de dispositifs qui, dans un cadre institué, permettent le déroulement de ce processus en particulier pour les adultes et pour les jeunes qui ont le système éducatif initial.

Nous allons citer ici quelques types de formation à savoir :

- La formation <<adaptation>> : adaptation initiale ou recyclage.

¹ - Aziz IBRAHIM DAN-LADI ,Memoire Online / Ressources humaines iEvaluation de la politique de formation a la COMINAK,Institut Africain de Technologie (IAT) Niamey/Niger - Licence gestion des Humaines 2010.

² - JACQUES Soyer, FONCTION FORMATION, 3e édition, 2003, p13.

³ - HENRI Gohore, GESTION DE LA FORMATION, CAMPC Abidjan, du 18 au 22 décembre 2006

*La formation <<gestion prévisionnelle du personnel>> : appelée aussi formation mobilité ou formation liée a l'emploi. Elle est liée a la gestion prévisionnelle du personnel, encore *appelée gestion anticipée des emplois et des compétences.

- La formation <<aux outils intellectuels de base>> : c'est la formation générale.
- La formation <<culture d'entreprise>> : c'est la culture commune.
- La formation<<projet d'entreprise>>.
- La formation œuvre sociale.

Selon **HENRI Gohore**⁴ : les principaux objectifs de formation sont entre autres :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés,
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois,
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation,
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation,
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs,
- Contribuer au programme d'expansion et a la politique d'acquisition des ressources humaines,
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les couts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité des produits,
- Accroître chez chaque employé l'estime de soi,
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques,
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations,

⁴ - HENRI Gohore, LA FORMATION EN ENTREPRISE, CAMPC Abidjan février 2005, p5

Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un expose professionnel,

- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles,
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant,
- Développer les capacités de jugement des formes.

Pour atteindre ces objectifs il est nécessaire pour une entreprise d'élaborer un plan de formation. Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

La mise en place du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation. Au delà de l'obligation (plan annuel), il est souhaitable que ce plan concerne des périodes plus longues (2 à 3ans voire 5 à 7 ans).

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comprend les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories de bénéficiaires et enfin la manière dont ces actions seront évaluées.

Les acteurs de la formation sont généralement, le service de formation, rattaché à la direction chargée de la gestion des ressources humaines, le responsable hiérarchique de l'agent stagiaire et le formateur.

Le service de formation professionnelle a pour mission principale :

- D'animer le réseau de formation et l'équipe locale de gestion,
- Recenser les besoins et élaborer le plan de formation du personnel(PFP),
- Coordonner et superviser les activités de formation,
- Editer les règles de gestion de formation.

Les activités principales sont :

- L'animation d'équipe : Encadrer et répartir le travail des équipes, organiser des réunions de coordination, apprécier les résultats.
- L'élaboration du plan de formation du personnel(PFP) : Elaborer les plans de formation adaptés et en assurer l'actualisation en fonction des différents postes de travail,

Conseiller les responsables dans l'élaboration des Plans de Formation Individuels(PFI) de leurs collaborateurs, éditer le catalogue de formation, rechercher les différents dispensateurs de formation.

- Coordination et supervision : coordonner les phases du processus formation (création de sessions, convocations des stagiaires, ouvertures des sessions, suivi, évaluation, retour d'investissement), exploiter les évaluations, prendre les décisions qui s'imposent en accord avec les responsables de la Direction des Ressources Humaines, éditer le tableau de bord du département.

2-Règles de gestion :

En relation avec les responsables de la DRH, éditer les procédures de gestion de la formation.

Pour **HENRI Gohore**⁵: doter d'un énoncé de politique en matière de formation continue constitue pour une entreprise, l'un des premiers pas d'un engagement réel vers la mise en œuvre d'une culture de formation. Pour être significative, la politique de formation doit refléter les besoins précis de développement des compétences de l'entreprise. Elle fixera les grandes orientations de la formation continue pour les années avenir, de façon à mieux gérer les évolutions futures en bâtissant des plans d'action concrets. D'où l'entreprise formalise sa politique de formation en fonction de ses champs d'intervention.

La politique est un ensemble des principes généraux adoptés par une organisation privée ou publique pour l'exercice de ses activités. En énonçant des principes et des règles, une politique de formation continue guide les actions.

L'énoncé de politique doit indiquer clairement les objectifs et les plans liés à la formation continue de l'entreprise, et doit porter sur les éléments suivants :

- La vision de l'entreprise en matière de développement des ressources humaines dans tous ses services et /ou départements,
- Les objectifs de formation continue visés que l'on veut atteindre,
- Les salariés cibles,

⁵ -HENRI Gohore, INGENIERIE DE LA FORMATION (2^e partie), CAMPC Abidjan du 13 au 24 juillet 2007, p6

- Les conditions qui seront mises en place pour soutenir les efforts en matière de formation continue,

- Les modalités mises en place pour gérer la politique de formation continue.

Ainsi, évaluer, c'est se donner des repères pour apprécier les effets produits par l'action de formation. On distingue l'évaluation du processus de formation et l'évaluation des résultats de formation.

On entend par évaluation du processus, l'évaluation des moyens, des outils et des différentes activités mis en œuvre pour assurer les résultats attendus. Cette évaluation porte sur les conditions dans lesquels ont été produits les résultats et non par les résultats eux-mêmes. On distingue les niveaux d'évaluation des résultats en prenant les termes stagiaire et opérationnel.

L'évaluation de stagiaire, Il s'agit d'évaluer l'impact de la formation sur le système << compétence, motivation, environnement>> en se posant les questions suivantes :

- La formation a-t-elle amélioré sensiblement les compétences des apprenants?
- La formation a-t-elle été à l'origine d'une évolution des motivations des stagiaires ?
- La formation a-t-elle eu un impact sur l'environnement des stagiaires ?

L'évaluation opérationnelle, cette évaluation correspond à l'évaluation de la réussite du projet d'amélioration en lui-même. On sort du cadre restreint de la formation pour se diriger vers celui du changement dans l'entreprise.

En outre, Il existe des indicateurs de processus et les résultats de processus.

Par indicateurs de processus il faut entendre les coûts (par rapport au budget), les délais, la qualité de la formation (perçue par les stagiaires), les capacités acquises (à la fin du stage), synchronisation (perçue par le stagiaire), la productivité (perçue par le stagiaire), l'application (perçue par le stagiaire et la hiérarchie directe 3 à 6 mois après la formation).

Concernant les indicateurs des résultats, il s'agit de l'impact sur la compétence individuelle (évolution avant et après la formation), impact sur la compétence collective (la multi-compétence), impact sur le niveau de motivation des stagiaires (évolution avant et après la formation), impact sur l'environnement de travail (évolutions constatées à la fin du projet), impact sur les performances.

Selon **ANDRE Smith**⁶ : l'évaluation de la formation est perçue l'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 de critères préétablis. Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents et à des niveaux différents (stagiaires, formateur, entreprise cliente). Elle consiste à faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositif ou d'une séquence pédagogique. On distingue quatre grands types d'évaluation:

- L'évaluation formative : évaluation continue intervenant tout au long du processus de formation. Elle a pour objet de vérifier si le stagiaire progresse vers les objectifs pédagogiques définis ;
- L'évaluation sommative : elle ne se situe qu'à la fin de la formation et se contente de vérifier sous forme d'examen ou de notation si les objectifs sont atteints.
- L'évaluation normative : elle situe la performance des stagiaires par rapport à une norme déterminée sur le groupe de référence.
- L'évaluation critériée : elle fonctionne par rapport à des objectifs pédagogiques qui représentent des connaissances ou des capacités directement observables. Elle précise les conditions dans lesquelles le formé sera évalué.

3-Les niveaux de l'évaluation :

Niveau 1^{er} : évaluation de satisfaction

Elle consiste à interroger les stagiaires, le plus souvent <<a chaud >>, c'est -à-dire à la fin du stage, avant qu'ils ne se dispersent, sur leur niveau de satisfaction concernant la prestation fournie.

Niveau 2 : évaluation pédagogique

Elle mesure les acquis des stagiaires à l'issue de la formation, ou la mémorisation des notions acquises après la formation, à une échéance plus ou moins éloignée.

Niveau 3 : évaluation du transfert sur les situations de travail

La question est : en quelle mesure les acquis des stagiaires sont-ils effectivement utilisés par eux en situation de travail ?

Niveau 4 : évaluation des effets de la formation

La question est : la formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs fixés ?

⁶ - ANDRE Smith, EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION, avril 2001, p5-10

Il est à noter qu'un dispositif d'évaluation efficace et adapté débute dès la phase de la commande de formation. Ainsi, parle-t-on des moments de l'évaluation.

Deux temps forts se dégagent dans la démarche : l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid.

L'évaluation à chaud, elle intervient de manière générale, à la fin de l'action de formation. Elle ne permet pas d'évaluer l'impact de la formation sur les compétences et encore moins son effet sur les performances de l'entreprise. Cependant elle présente l'avantage d'être facile à exécuter et elle est très économique.

L'évaluation à froid elle intervient après l'action de formation. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage. Elle se situe généralement entre trois et six mois après la formation ou plus et se présente sous forme de questionnaire à remplir par le stagiaire et son responsable hiérarchique direct. Lorsqu'elle est bien réalisée, elle permet une coévolution (stagiaire / responsable hiérarchique ou stagiaire formateur). Ensuite, elle permet de donner des indications sur l'impact de la formation sur le système << Compétence, Motivation, Environnement >>.

L'évaluation <<à froid>> est une aide efficace pour mesurer les résultats du projet de formation et peut être complète avec le suivi de la formation.

Selon **JEAN MARI Peretti**⁷ : l'évaluation des contributions individuelles ne se confond pas avec le jugement ou avec une notion. L'évaluation est d'abord un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité :

· Les objectifs et les apports de l'évaluation

Les objectifs et les apports permettent d'atteindre les résultats de l'évaluation pour les évaluateurs, les évalués, les systèmes de gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise.

⁷ - JEAN MARI Peretti, L'EVALUATION DES CONTRIBUTIONS INDIVIDUELLES, p 389-409

Selon Lewin, le père de la psychologie sociale, la performance peut être assimilée au produit de la compétence et de la motivation : si l'un de deux termes est nul, alors le produit est nul. La performance individuelle et collective repose sur la motivation et la compétence des collaborateurs.

Ce système permet à l'évaluateur de :

- Mieux expliquer les missions et les exigences du poste.
- Analyser les résultats et les écarts par rapport aux objectifs prévus afin d'aider le collaborateur à progresser.
- Fixer avec son collaborateur les nouveaux contrats d'objectifs pour l'avenir.
- Légitimer les éléments d'évaluation de la performance.
- Se mettre d'accord avec le collaborateur sur un plan de formation personnalisée, réfléchir aux évolutions de poste possibles.
- Proposer à la hiérarchie supérieure des pistes d'évolution et de formation.

Les évaluations régulières permettent au collaborateur de :

- S'exprimer sur son travail.
- Participer à l'élaboration des objectifs de travail et à la définition des missions.
- Recevoir un feed-back sur la qualité du travail effectué et l'évaluation des résultats, des comportements et du potentiel.
- Discuter des moyens et des besoins en termes d'assistance, de suivi pour atteindre les objectifs et progresser ;
- Exprimer ses souhaits d'évolution en terme de formation, de mobilité, de rémunération et de reconnaissance ;
- Exprimer son feed-back à son supérieur pour contribuer à sa performance dans ses relations de travail.

L'évaluation ne s'inscrit jamais dans un système vierge en gestion des ressources humaines, mais dans un système complexe où coexistent des règles de gestion de la mobilité, de la rémunération, de formation, d'analyse de poste. Un système d'évaluation peut permettre :

- De vérifier l'adéquation des collaborateurs avec les exigences du poste et les objectifs fixés.
- De recenser les besoins en formation individuelle et de préparer ainsi le plan de formation.
- D'individualiser une partie de la rémunération sur la base critères connus de l'évaluateur et de l'évalué.
- Faciliter l'évolution des métiers et des postes de travail(GPEC).
- Faire évoluer les collaborateurs en proposant des mutations, des promotions ou des reclassements acceptés et réussis.
- Faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique.

La mise en place du système d'évaluation permet pour une entreprise de :

- Réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée.
- Définir des nouveaux objectifs négociés et des plans d'action, faire adopter une stratégie.
- Accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives.
- Instaurer une dynamique d'amélioration permanente au sein de l'entreprise.
- Créer et enrichir un dialogue qui porte sur les faits et déboucher vers l'action.

On appelle une action de formation le processus mis en œuvre, dans un temps déterminé, pour permettre d'atteindre les objectifs pédagogiques de la formation. C'est aussi une formation spécialisée pour une activité précise de la société.

Les actions de formation professionnelle peuvent avoir différents objectifs. La préformation et la préparation à la vie professionnelle permettent à une personne sans qualification professionnelle et sans contrat de travail d'atteindre un niveau lui permettant d'accéder à l'emploi.

Il existe trois types d'action de formation : les actions de formation d'adaptation, les actions de formation de promotion et les actions de formation de prévention.

Les actions d'adaptation doivent faciliter l'accès à un nouvel emploi. Les actions de promotion visent à l'acquisition d'une qualification plus élevée.

Les actions de prévention cherchent à éviter l'obsolescence des connaissances et du savoir-faire dus à l'évolution technique d'un secteur d'activité.

Les bilans de compétence ont pour objet de définir un projet professionnel ou un projet de performance adapté aux compétences, aptitudes et motivations du salarié.

Enfin, les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances sont dispensées dans le cadre de l'éducation permanente pour donner aux individus les moyens de maintenir ou d'adapter leur niveau culturel ou leur qualification.

En fait, il existe quatre étapes importantes dans le développement professionnel des employés, tel que mentionné aux points suivants :

- Stade d'établissement (Approximativement de 21 à 26 ans)

A ce stade, l'individu ne connaît pas encore ses capacités et son potentiel. Il n'a eu jusqu'à présent que très peu d'expérience professionnelle. Il est alors dans une période exploratoire. Par conséquent, il est plus dépendant des autres et demande du soutien et de la rétroaction régulièrement.

- Stade d'avancement (Approximativement de 26 à 40 ans)

A cette étape, l'individu est plus indépendant et désire surtout atteindre ses objectifs de carrière. Il est autonome et a peu besoin d'être guidé. Il structure lui-même ses objectifs à long terme. Ce stade se scinde en trois parties : essai, stabilisation et crise de la mi-carrière.

- Stade de maintien (Approximativement de 40 à 60 ans)

A ce stade, l'individu considère que la majorité de son avancement est effectué. Il désire alors aider d'autres personnes à se développer dans l'organisation. Par contre, pour certains, ce peut être une période de remise en question si les objectifs de carrière ne sont pas atteints.

- Stade de retrait (60 ans et plus)

A cette étape, l'individu prépare son retrait de l'organisation. Il contribue davantage à titre de conseiller et fait profiter l'organisation de son expérience et de son réseau de contacts.

SECTION 2:CADRE CONCEPTUEL

1. Le mangement de formation

1.1 Définition de la formation:

« C'est un ensemble d'actions, de moyen, de techniques et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes et leurs habilités et leurs capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tache actuelles et futures »⁸

-Ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs, prends en charge en France par l'État et les employeurs.

- La formation consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences

Autres appellations de la formation :

- Développement individuel
- Perfectionnement
- Recyclage
- Apprentissage
- Training

⁸ -La formation au sein de l'entreprise marocaine *par* Imad El messri Université Abdelmalek Essaadi Tétouan - Licence en science économique et gestion 2009

1.2. Objectif de formation :

Les objectifs de formation générale sont⁹ :

1-assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.

2-adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.

3-maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.

4- améliorer le statut des salariés par les promotions.

5-favoriser l'efficacité de tous les nouveaux par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.

6-contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.

7-engager un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.

8-accroître chez chaque salarié l'estime de soi.

9-aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques.

10-aider les sans-emplois à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations.

11-améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel.

1.3. Les différents types de formation :

La formation se présente sous des formes diverses et diversifiées qui sont la spécialisation, la formation continue, le coaching, la formation professionnelle, et l'auto-formation¹⁰.

⁹-gestion des ressources humaines .2^e édition_De boeck université par Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier.p337.

¹⁰ - mémoire en ligne: Développement des compétences à la sonar : essai d'étude critique d'un système par Martine KANKYONO .Institut supérieur d'informatique de gestion (ISIG) - Maîtrise professionnelle en

La spécialisation : elle est définie par le dictionnaire des ressources humaines comme le type de développement se caractérisant par une concentration, une mobilisation et un renforcement constant des ressources humaines d'une entreprise sur un seul domaine afin d'y acquérir une position forte.

La formation continue : c'est le recyclage ou formation incessante du travailleur pour lui permettre de se mettre à jour dans une discipline, une technique, un métier ou une profession. Cette formation lui permet implicitement de s'adapter au changement des techniques et des conditions de travail.

Le coaching : c'est l'accompagnement individuel apporté par un membre dans l'organisation (à l'interne) ou par un consultant (à l'externe) dans le but d'aider un salarié à accroître sa performance. C'est un système qui favorise le transfert des compétences et contribue au développement des compétences du bénéficiaire.

La formation professionnelle : c'est celle qui est donnée dans un établissement scolaire, technique ou autre et qui permet au bénéficiaire d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour exercer un métier ou une profession dans un domaine spécifique. Elle est pratiquée dans certains établissements, instituts et universités, tant sur le plan national qu'international qui assurent des formations en assurances. Certaines institutions disposent aussi de leur centre de formation communément appelée centre de formation professionnelle (CFP), qui permet de développer les compétences des travailleurs.

L'auto-formation : est un terme qui concerne les conceptions de la formation tournées vers la prise en compte et le développement de l'autonomie des apprenants.

1.4. Le plan de formation :

- Rappel des éléments de réflexion précédents:

Lors des précédentes parties nous avons souligné l'intérêt d'une démarche interne d'identification, de diagnostic et d'analyse des besoins en formation.

Les besoins exprimés – individuels ou collectifs- doivent être analysés

Les besoins non exprimés doivent être identifiés selon des démarches consensuelles avec les hiérarchies et les employés.

Tous les besoins exprimés ou identifiés ne peuvent pas être satisfaits pour de nombreuses raisons

* Les ressources budgétaires

* Le temps nécessaire

* Les moyens de formation

* L'ampleur des besoins

C'est pour quoi, il est important de savoir définir, avec les acteurs, les priorités et les hiérarchiser.

Les actions de formation validées peuvent faire l'objet d'un plan de formation.

- Rappel des contraintes légales :

● **(art. 104) du statut¹¹** : Obligation pour l'administration de mettre en place des actions de formation, de perfectionnement et de recyclage en vue de l'efficacité des services et de garantir la promotion :

- ✓ Formation initiale
- ✓ Perfectionnement
- ✓ Recyclage
- ✓ Garantir la promotion

● **(L'art. 109¹²)** impose une formation préalable pour toute promotion impliquant le passage d'un groupe à un groupe immédiatement supérieur. Cette formation est statutaire, donc obligatoire. Le plan de formation doit prendre en compte et comporter une rubrique : formation complémentaire dans le cadre de la promotion. La circulaire n° 45 du 1er décembre 2008 définit les modalités de prise en charge de ces formations (avant promotion) pour les emplois concernés.

¹¹ -(art. 104) du statut; journal officielle ; plan de formation..

¹² - L'art. 109du statut .journal officielle ; plan de formation

● **Circulaire n°2 du 3 janvier 2009**¹³ fait obligation d'organiser des formations en cours de stage pour les nouvelles recrues dans certains grades tels que :

- Adjoint administratif
- Agent principal d'administration
- Agent d'administration
- Agent de bureau etc.

Cette formation est également statutaire donc obligatoire, il y a lieu de faire le lien entre le plan annuel de GRH et le plan de formation.

● **Circulaire n°18 du 18 juillet 2009**¹⁴ relative aux modalités d'élaboration et d'approbation des plans déconcentrés de formation, de perfectionnement et de recyclage des fonctionnaires et agents publics qui s'inscrit dans le cadre de la modernisation de la GRH à travers une déconcentration des activités de formation . Elle renvoie à l'encouragement de l'amélioration des compétences et des qualifications pour une administration moderne et performante et considère la formation comme un pilier de la bonne gouvernance (efficacité de l'administration). Elle insiste sur la diversification des actions de formation tout en donnant la priorité à :

- ✓ la formation spécialisée en fonction des statuts particuliers
- ✓ la formation en cours de stage
- ✓ la formation complémentaire avant promotion

● **La circulaire n°18 du 18 juillet 2009**¹⁵ permet de programmer des actions de perfectionnement et de recyclage nécessaires et met l'accent sur la nécessité d'une véritable politique de formation au sein des administrations publiques.

● **La circulaire n°18 du 18 juillet 2009**¹⁶ Institue un plan de formation déconcentré dont le champ d'application est très large.

- La question qui nous interpelle est quel est le rôle de l'administration centrale ?

- Comment assurer une cohérence d'ensemble pour la politique de formation ?

¹³ - Circulaire n°2 du 3 janvier 2009; journal officielle ; plan de formation.

¹⁴ - Circulaire n°18 du 18 juillet 2009 journal officiel; ;plan de formation.

¹⁵ -La circulaire n°18 du 18 juillet 2009; journal officielle; plan de formation.

¹⁶ - La circulaire n°18 du 18 juillet 2009 ; journal officielle ;plan de formation..

- Quelle relation entre le plan sectoriel pluriannuel ou annuel de formation et le plan déconcentré ?

* Le plan de formation déconcentré peut revêtir un caractère régional si il existe une entité régionale ayant reçu délégation dans le cadre du décret n°90- 99 ; dans ce cas, il englobe toutes les actions du secteur dans le cadre de la compétence territoriale (exemple : direction régionale des douanes)

Du point de vue du contenu du plan de formation déconcentré doit prendre en charge :

- La formation spécialisée en vue de l'accès à un emploi.
- La formation en cours de stage.
- La formation complémentaire avant une promotion.
- La formation à l'étranger (DE n°03-309 du 11 décembre 2003 portant organisation de la formation et le perfectionnement à l'étranger.
- Le perfectionnement et le recyclage.

● **La circulaire n°21 du 7 décembre 2009**¹⁷ relative à l'adaptation des plans annuels de formation fait référence à l'instruction du 6 juin 1998 relative aux modalités d'élaboration et d'approbation des plans de formation et vise à prendre en compte :

- les dispositions nouvelles concernant le recrutement et la promotion
- la formation des personnels contractuels : nouveau modèle avec 8 tableaux.

- L'expression d'une stratégie volontariste :

Cette stratégie doit se traduire par une politique affichée en matière :

- De recyclage
- De perfectionnement
- D'adaptation aux emplois
- De conversion

-La stratégie de formation , par ses finalités, mais aussi par ses enjeux, ne peut être conçue que dans une dynamique de progrès devant être portée par l'ensemble des acteurs d'une organisation. Son contenu doit résulter d'une démarche qui prend en compte les attentes des individus et la nécessaire réalisation des missions de l'organisation. Cette démarche reposera sur les éléments suivants:

¹⁷- La circulaire n°21 du 7 décembre 2009 ; journal officielle ;plan de formation..

- Considérer les acteurs et les enjeux
- Formuler des objectifs concrets de changement
- Elaborer un cahier des charges adapté aux objectifs de changement
- Gérer contractuellement les parcours de formation
- Accompagner sur le terrain le transfert des acquis
- Evaluer les résultats **par rapport aux objectifs.**

* La politique de formation aura à traduire à court, moyen et long termes, ces solutions - formation en objectifs concrets de changement, soit au plan des connaissances (**savoir**), des méthodes de travail (**savoir - faire**) ou des comportements nécessaires à l'exercice d'un métier (**savoir - être**).

En raison de l'ampleur des besoins de formation et de la rareté des ressources, il est irréaliste de vouloir satisfaire tous les besoins par des actions à court terme. Il est donc indispensable de se donner un cadre à moyen terme : le schéma directeur de la formation et traduire annuellement les grands axes qu'il comporte en plan annuel de formation

Le plan de formation traduira les solutions-formation retenues en objectifs concrets de changement, au plan des savoirs, des méthodes de travail ou des comportements nécessaires à l'exercice d'un métier.

■ Les finalités d'une politique de formation:

Le plan de formation est étroitement lié à la politique des ressources humaines d'une organisation, il a pour finalité la satisfaction des besoins actuels d'amélioration des compétences individuelles et collectives et la préparation des ressources humaines aux exigences des métiers souhaitables dans l'avenir. Il s'agit de faire acquérir des compétences supérieures de façon à gagner en efficacité et de développer des compétences nouvelles pour concevoir de nouvelles méthodes et stratégies.

Il s'agit de répondre à une question fondamentale :

- quel objectif veut- on assigner à la formation?
- Si nous admettons que tout acte de formation est un acte de transformation, il sera nécessaire de définir, après une analyse de la situation de départ, les résultats attendus.

■ La formation continue, pour quelle finalité?

- Une formation centrée sur le changement:

Le changement peut être recherché à travers **le savoir, le savoir - faire ou le savoir - être**¹⁸ :

- **Acquisition et développement du savoir**

Les actions de formation peuvent au premier chef avoir pour objectif l'adaptation des individus à leur poste de travail par la transmission de connaissances techniques ou de gestion. Ces formations sont souvent indiquées pour redresser les insuffisances du système éducatif ou pour compléter des formations initiales trop éloignées de la pratique professionnelle; mais ces formations au savoir peuvent couvrir des domaines très variés:

- ◆ le savoir pour la promotion ou la reconversion travail particulière.
- ◆ le savoir pour l'initiation ou l'adaptation à un poste de travail.

Ce type de formation doit être encouragé mais orienté vers des besoins précis de l'administration publique. Il peut s'adresser à toutes les catégories socioprofessionnelles occupant un emploi public sans posséder les qualifications requises en raison des intégrations successives, de la promotion interne trop rapide non accompagnée de formation. La formation au savoir sera une condition essentielle du changement dans les dans les collectivités locales.

- **Le développement du savoir-faire**

La formation passe à certains moments de « l'information - formation » fondée sur le transfert de connaissance (savoir) à « une formation - initiatique » fondée sur la maîtrise de l'application du savoir à des expériences de travail particulières. Il s'agit de maîtriser un métier, de l'exercice du commandement ou de la technique de communication.....

C'est le type de formation - perfectionnement qui conviendrait le mieux aux administrations dont le besoin est un écart de performance, un manque d'aptitude qui résulte d'une usure des habiletés, du changement d'environnement, des nouvelles technologies ...

- **La formation au savoir - être**

¹⁸ - philppe Eray, eprécis, de développement des compétences-concilier formation et organisation_ ditions liaisons1999,p34.

La formation continue peut aller encore plus loin pour interpellier les valeurs profondes des individus leurs comportements dans le milieu professionnel. Le profil de comportement est lié à un poste de travail déterminé. Tous les postes de travail ne font pas appel aux mêmes comportements (instituteurs, infirmières, agents de l'ordre public, agents d'accueil, chef de service...). A chacun de ces postes peuvent correspondre des comportements précis qu'on peut acquérir grâce à des formations appropriées.

C'est dans cet esprit que les administrations publiques à l'étranger ont créés des cycles supérieurs de management qui visent à faire acquérir des compétences de gestion ainsi que des habiletés en communication, en évaluation, en gestion des conflits et en négociation.

■ Définir un projet formation cohérent

Si l'on est d'accord que dans notre contexte particulier de transition, la formation au management doit être centrée sur les nouvelles compétences, sur le changement de comportements, on doit pouvoir convenir que nous devons *mettre en relation le "projet formation" et le projet de changement*. En l'absence d'un tel projet, il est difficile d'évaluer les résultats de la formation et partant, de produire des formations de qualité et adaptées aux besoins des organisations publiques :

En tout cas, la conception des programmes ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur un projet minimum qui traduirait au moins approximativement les objectifs du secteur de santé. Il me paraît évident que la définition du projet formation ne doit pas être laissée à l'appréciation des formateurs qui sont censés contribuer seulement à la réalisation d'objectifs définis au préalable par le maître de l'ouvrage, c'est à dire le secteur demandeur de formation.

- Le schéma directeur de la formation:

Le schéma directeur de la formation peut être défini comme un ensemble d'orientations stratégiques, arrêtées selon un processus consensuel, au niveau de la " direction générale " d'une organisation pour un horizon déterminé. Il servira de document de référence à l'élaboration des plans annuels de formation¹⁹.

¹⁹- brakchi nassima, memoire de master2, Conception d'un Cube OLAP pour les besoins de Reporting du service formation de la DRH,2015.

Comment peut-on justifier une distinction entre le plan de formation et le schéma directeur dans l'administration publique?

■ l'administration publique tend de plus en plus vers une déconcentration voire une décentralisation des actes de gestion qui se traduisent par un transfert des prérogatives de gestion des ressources humaines au niveau local. Il est d'ailleurs légitime et logique que les problèmes de formation soient pris en charge au niveau du terrain.

■ La démultiplication des plans de formation locaux peuvent ne pas répondre à une vision globale du département ministériel et à une cohésion dans le développement des ressources humaines. Le schéma directeur - s'il est élaboré selon une démarche appropriée - peut garantir cette unité d'action et cette vision stratégique.

■ Le schéma directeur permet de rendre compte de la relation étroite entre la politique de formation et la politique de développement des emplois et des compétences.

*** *L'élaboration du schéma directeur:***

Le schéma directeur de la formation en tant qu'instrument de définition des axes prioritaires de développement des ressources humaines doit ²⁰:

- reposer sur un consensus de tous les acteurs
- prendre en compte tous les enjeux qui lui sont inhérents.
- En tant que document de référence pour l'ensemble des structures, le schéma directeur devra être le résultat d'une réflexion impliquant l'ensemble des acteurs. Il suppose la mise en place de structures spécifiques ayant pour rôle la définition des objectifs généraux, des priorités et des moyens.

■ *La structure de pilotage.*

La structure centrale de pilotage aura pour rôle de définir :

- Les axes prioritaires de la formation à partir de l'analyse de la politique du secteur,
- les tendances lourdes des politiques publiques
- les contraintes qui pèsent sur les activités, les missions et sur le fonctionnement général des différentes unités administratives.

Dans une seconde étape, elle aura à formuler les principales orientations qu'elle soumettra à l'approbation des responsables au sommet de la hiérarchie. Ces orientations une fois approuvées constitueront des objectifs stratégiques globaux.

²⁰ - brakchi nassima, memoire de master2, Conception d'un Cube OLAP pour les besoins de Reporting du service formation de la DRH,2015, p.

Lors de la mise en œuvre, la structure centrale aura à s'assurer que les plans de formation des différentes unités administratives sont conformes aux orientations. Elle peut constituer une structure d'aide et d'assistance.

■ Les structures locales

Au niveau local, on impliquera outre la direction, le service du personnel, la commission de formation ou la commission du personnel et éventuellement les représentants des différentes fonctions (administration, finances, technique...). Cette structure aura un triple rôle: ²¹

- L'identification des axes prioritaires et leur proposition à la structure centrale
- la formulation des priorités spécifiques au service après réception du schéma directeur
- l'élaboration des plans annuels de formation.

* Le contenu du schéma directeur:

Le schéma directeur de la formation indiquera deux types d'orientations:

- les orientations liées à la formation,
- les orientations visant à accompagner les actions de formation.

■ Les orientations liées à la formation

Il s'agira d'opérer des choix ou de préciser les domaines de progrès en ce qui concerne:

- La formation initiale (en indiquant les filières, les conditions d'implication des cadres, les programmes, les effectifs...)
- La formation permanente (quel besoin à satisfaire en priorité? pour quelle filière? pour quel type de formation?..):
 - formation technique ou administrative
 - formation de l'encadrement ou du personnel de soutien
 - formation interne ou formation externe (en Algérie ou à l'étranger)
 - formation de courte durée ou de longue durée
- La préparation aux examens professionnels des fonctionnaires. (Est-ce une priorité? Comment l'organiser ?)
- Comment améliorer la gestion des établissements de formation relevant du secteur (décentralisation, déconcentration, participation des structures centrales, les types de contrôle, les moyens à leur consacrer.)

²¹ - brakchi nassima, memoire de master2, Conception d'un Cube OLAP pour les besoins de Reporting du service formation de la DRH,2015,p .

➤ La définition des objectifs à atteindre grâce à la formation

- Faut-il créer un sentiment d'appartenance à un secteur?
- Faut-il faire émerger de nouvelles compétences?
- Faut-il améliorer le niveau général des connaissances nécessaires à l'exercice des métiers du secteur considéré?

■ **Les orientations liées aux mesures d'accompagnement**

Il est évident que dans une administration qui n'a pas intégré dans ses traditions la formation comme une méthode de gestion et de valorisation, il n'est pas aisé de convaincre les différents acteurs de s'impliquer dans une politique de formation dont ils ne perçoivent pas toujours l'utilité. Les orientations vont avoir pour objectifs de définir la place de la formation dans le processus de développement de carrière, de définir les rôles des différents acteurs et de motiver l'encadrement.²²

■ **Les mesures de mobilisation**

Un large débat autour des objectifs de formation doit être retenu comme une démarche stratégique.

Les mesures administratives

Il s'agit de motiver les fonctionnaires de façon à ce qu'ils intègrent la formation dans leurs projets professionnels.²³

Quelle sont les mesures concrètes que le secteur peut prendre pour réhabiliter la formation et inciter les fonctionnaires.

■ **La maîtrise d'ouvrage de la formation**

Il s'agit de clarifier la responsabilité des services centraux et celle des services extérieurs ou décentralisés. Qui est responsable de l'évaluation des besoins de formation? Qui élabore le plan de formation? Comment se font les arbitrages ?

■ **La formation des responsables de formation**

Une politique de formation ne peut avoir de chance de succès si elle n'est mise en œuvre par les professionnels, des fonctionnaires spécialement formés »²⁴

²²-Brakchi Nassima, mémoire de master2, Conception d'un Cube OLAP pour les besoins de Reporting du service formation de la DRH, 2015.

²³-Brakchi Nassima, mémoire de master2, Conception d'un Cube OLAP pour les besoins de Reporting du service formation de la DRH, 2015.

***Le plan annuel de formation**

Un plan annuel de formation est, dans cette démarche, un outil d'exécution du schéma directeur. Ce plan s'appuiera essentiellement sur une analyse des besoins de formation telle que nous l'avons suggérée.²⁵

Le plan de formation déclinera les objectifs généraux à atteindre à un horizon annuel et les différentes actions à engager durant la période considérée.

L'intérêt de cette démarche est qu'elle permet de dissocier les axes prioritaires de formation du plan annuel qui en serait la traduction.

Un plan annuel de formation est, dans cette démarche, un outil d'exécution du schéma directeur précédemment défini. Ce plan s'appuiera essentiellement sur une analyse des besoins de formation telle que nous l'avons suggérée. A titre de rappel, nous dirons que la démarche d'élaboration du plan de formation est fondée sur trois étapes essentielles qui consistent à comprendre les problèmes, à décider et à agir.

Le plan de formation déclinera les objectifs particuliers à atteindre à un horizon annuel et les différentes actions à engager durant la période considérée.

■ *La détermination des objectifs*

Le plan de formation annuel en tant qu'outil d'exécution du schéma directeur de la formation indiquera la référence précise au document de base.

Quels objectifs particuliers ou quelles priorités vise-t-il à exécuter en conformité avec le schéma directeur ? A titre indicatif on peut classer les objectifs à atteindre en 5 types.

Il s'agit, à ce niveau, d'identifier l'objectif d'amélioration visé et le type de population concernée compte tenu des moyens mobilisables. Le plan annuel arrêtera un ou plusieurs objectifs prioritaires.

²⁴ - brakchi nassima, memoire de master2, Conception d'un Cube OLAP pour les besoins de Reporting du service formation de la DRH,2015,p

²⁵ - brakchi nassima, memoire de master2, Conception d'un Cube OLAP pour les besoins de Reporting du service formation de la DRH, 2015,p .

Tableau 1 : Type D'objectifs

Types d'objectifs	Exemples de personnel concernés
Renforcer les connaissances de base	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel administratif chargé de la gestion du personnel issu de la promotion interne sans formation de base. • Personnel de secrétariat dont les connaissances en traitement de texte est très insuffisant. • Personnel des finances pour l'initiation aux logiciels de gestion.
Actualiser des connaissances en liaison avec l'évolution de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Actualisation des compétences du personnel en management public et en contrôle de gestion. • Actualisation des connaissances du personnel chargé de la réglementation.
Assurer la couverture d'un nouveau champ de compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Création de conseil auprès d'un ministère dont il faut assurer le secrétariat. Former les cadres à la préparation de réunions, à la rédaction de compte rendu ou de délibération. • Mission de communication en direction des jeunes. • Former des personnes capables d'informer d'orienter et d'assister les jeunes.
Perfectionner, accentuer le professionnalisme	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe chargée de la formation à un bon niveau de base mais a besoin de maîtriser certains outils.
Acquérir des compétences nouvelles imposées par le changement	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer l'équipe d'encadrement à la conduite du changement.

- Le contenu du plan annuel

Au plan du contenu des actions de formation, le plan annuel déterminera les types d'actions envisagées (objectifs d'amélioration attendus, durée de la formation, type de formation, nombre de personnes concernées et leur profil, délais de réalisation, coût de la formation et éventuellement établissement chargé de la formation). Le plan annuel indiquera également, dans un état récapitulatif, l'ensemble des actions retenues. Il fera ressortir les actions de formation prévues à l'étranger et leur durée.²⁶

Enfin, le plan de formation en distinguant les coûts directs (rémunérations des enseignants, documentation, frais de transport et hébergement) et les coûts indirects (rémunération des stagiaires). On fera apparaître le coût par journée de formation pour chaque action et un coût moyen par journée et par personne²⁷.

2-Piloter et améliorer le processus de formation:

Tableau 2: piloter et améliorer le processus de formation²⁸

Données d'entrée	Processus Données de	sortie	Enregistrements
Valider le processus de formation Décision d'engager la formation Listes des compétences nécessaires et des compétences existantes Liste des écarts de compétences Spécifications des besoins en formation Cahier des charges du dispositif de Formation	Fournir l'évidence objective que le processus de formation respecte effectivement les exigences de formation de l'organisme, par consultation,	Rapports de pilotage	Rapports de pilotage Demandes d'actions correctives ou préventives

²⁶ - brakchi nassima, memoire de master2, Conception d'un Cube OLAP pour les besoins de Reporting du service formation de la DRH,2015.

²⁷ -brakchi nassima, memoire de master2, Conception d'un Cube OLAP pour les besoins de Reporting du service formation de la DRH,2015.

²⁸ - Guidelines for training ,Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation,Quality management —NORME INTERNATIONALE,ISO 10015, Première édition,1999-12-15, p14.

Accord ou contrat formel établissant la propriété et les responsabilités inhérentes au processus de formation	observation et collecte de données		
Enregistrements concernant la fourniture de la formation	Identifier les points de non-conformité pour des actions correctives et préventives		
Rapport d'évaluation			

3-L'évaluation de la formation:

Quant à l'évaluation de la formation, différentes définitions existent dont voici qui en relève les aspects les plus importants²⁹ :

- L'évaluation c'est *l'action d'apprécier*, à l'aide de critères définis préalablement, l'atteinte des objectifs pédagogiques et de formation d'une action de formation.

Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents (stagiaire, formateur, entreprise cliente...). On distingue, par exemple, l'évaluation de satisfaction, l'évaluation du contenu de l'action de formation, l'évaluation des acquis, et l'évaluation des transferts éventuels en situation de travail. (Source : AFNOR)

- L'évaluation est un ensemble de méthodes, de techniques de qualités et de perspicacité (clairvoyance) permettant de déterminer si un service offert à des personnes est nécessaire et susceptible d'être utilisé, s'il est dispensé de la façon prévue et s'il est effectivement utile aux personnes (Posavac et Carey, 1980, p. 6)³⁰.

De façon générale, dans la littérature, il ressort que l'évaluation tente d'atteindre les sept buts suivants :

²⁹ - Nasr KHAZRI , Memoire Online > Ressources humaines .L'évaluation de l'efficacité de la formation , Institut National de Travail et d'Etudes Sociales, Tunisie Master en études sociales quantitatives 2008. p5.

1. Valider les besoins d'évaluation des outils et méthodes
2. Confirmer ou réviser les options de solution
3. Confirmer ou réviser les stratégies de formation
4. Déterminer les réactions des participants et des formateurs
5. Évaluer l'acquisition de connaissances et attitudes des participants
6. Évaluer la performance des participants
7. Déterminer si les buts organisationnels sont atteints.

---le but de formation:

- ** D'améliorer un aspect de l'action de la formation (conditions matérielles, méthodes pédagogiques, animateur, documentation...),
- ** De prendre des décisions sur la suite de l'action (reconduction, amélioration, arrêt),
- ** D'impliquer la hiérarchie,
- ** De rendre compte des activités du service,
- ** De décider des relations avec les organismes de formation intervenant,
- ** D'évaluer les animateurs du stage,
- ** De préparer le plan de formation de l'année suivante.

---Les outils de collecte de données pour l'évaluation de la formation :³¹

1. Sondages : les questionnaires et entrevues sont conçus afin de mesurer la valeur du programme par les participants et leurs supérieurs. La comparaison entre les deux entités permet d'établir l'impact de la formation.**2. Groupes témoins** : l'élaboration d'une formation expérimentale est conçue avec un groupe suivant la formation et avec un groupe ne le suivant pas. La comparaison des deux fournit les données de performance.

3. Analyse de ligne directrice : une ligne est tracée entre la performance actuelle et la performance future en présumant que la performance présente se poursuit même sans formation. Après la formation, la performance post formation est comparée à la performance prédite. Il est à ce moment approprié d'attribuer toute amélioration à la formation.

³¹ - Nasr KHAZRI Mémoire > Ressources humaines .L'évaluation de l'efficacité de la formation Institut National de Travail et d'Etudes Sociales, Tunisie Master en études sociales quantitatives 2008.p11.

4. Préviation : plus analytique et mathématique que l'analyse de la ligne directrice, la prévision requiert une équation linéaire pour calculer la valeur de l'amélioration anticipée de la performance.

5. Estimations : les estimations de l'impact de la formation par les participants, les superviseurs, les clients, les gestionnaires et les experts sont recueillies et comparées.

6. Décisions en groupe : forme d'entrevue. De huit à douze participants à la formation sont réunis et des questions spécifiques leur sont posées. Un remue-méninge (brainstorming) parmi les participants peut faire ressortir des données de haute qualité servant aux évaluations du niveau 3.

7. Sessions de suivi : les participants sont contactés (de deux à quatre mois) après la formation dans le but de constater leurs succès.

8. Recherche de performance : cette pratique est commune à plusieurs entreprises et souvent considérée comme étant l'approche d'évaluation de post formation la plus crédible. Elle surveille les départements, les unités de travail et/ou les performances individuelles après la formation au niveau de la productivité, qualité, coût, temps et satisfaction de la clientèle.

---Définir et analyser les exigences de compétences:

Il convient de formaliser par écrit les exigences de compétences. Cette formalisation peut être révisée périodiquement ou chaque fois que nécessaire, lorsque les tâches sont attribuées ou les performances évaluées.

La définition des besoins futurs d'un organisme qui résultent de ses buts stratégiques et de ses objectifs dans le domaine de la qualité, en y incluant les conséquences requises pour le personnel, peuvent découler d'une diversité de sources internes et externes, telles que:³²

« _ Les changements organisationnels ou technologiques qui ont un effet sur les processus de travail ou qui ont un impact sur la nature des produits fournis par l'organisme;

_ Les éléments d'informations écrits concernant des processus de formation passés ou en cours;

³² - Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation, Quality management — Guidelines for training NORME INTERNATIONALE, ISO 10015, Première édition, 1999-12-15, p04.

- _ Les évaluations de l'organisme relatives aux compétences de son personnel pour effectuer des tâches spécifiques;
- _ Les enregistrements traitant du renouvellement du personnel ou des mouvements saisonniers de personnel y compris les contrats temporaires;
- _ Les certificats internes ou externes nécessaires pour réaliser des tâches spécifiques;
- _ Les demandes du personnel qui a identifié des opportunités de développement qui contribuent aux objectifs de l'organisme;
- _ Les résultats de la révision des processus et des actions correctives faisant suite aux réclamations des clients ou des rapports de non-conformité;
- _ Les lois, les réglementations, les normes et les directives qui s'appliquent à l'organisme, ses activités et ses ressources;
- _ la recherche marketing identifiant et anticipant de nouveaux besoins des clients. »

CHAPITRE 2:
CADRE
METHODOLOGIQUE

CHATRE 2: CADRE METHODOLOGIQUE

1-PRESENTATION DE L'ENTREPRISE:

1.1 Historique

Le Ministère des Finances a été créé au lendemain de l'indépendance par **décret n° 63-127 du 19 Avril 1963**, cependant et dans le but d'une meilleure adaptation aux changements dans la politique générale du gouvernement lié à l'ouverture du champ politique d'une part et les nouvelles orientations en matière de politique économique induites par le passage d'une économie dirigée vers une économie de marché. L'organisation de son Administration a connu une évolution pour mieux répondre aux impératifs de développement économique, dont la plus récente date du **15 Février 1995**, avec la promulgation du **décret n° 90-55, paru au journal officiel n° 15 du 19 Mars 1995**.³³

1.2 La direction generale du domaine national Est chargée :

D'élaborer et de proposer les projets de textes législatifs et réglementaires relatifs au domaine national, au cadastre, à la publicité foncière et de veiller à leur bonne application ; De prendre toute mesure visant à valoriser et sauvegarder les propriétés publiques et de contrôler les conditions de leur utilisation; De mener les actions d'établissement du cadastre général et de procéder à l'institution et la conservation du livre foncier ; D'orienter, d'animer, de coordonner les activités des services déconcentrés.

** Elle est composée de quatre (4) directions :

1. LA DIRECTION DES DOMAINES
2. LA DIRECTION DE LA VALORISATION DU DOMAINE DE L'ETAT,
3. LA DIRECTION DE LA CONSERVATION FONCIERE ET DU CADASTRE
4. LA DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DES MOYENS ET DES FINANCES

La direction générale du domaine national dispose aussi d'une inspection des services des domaines et de la conservation foncière Le directeur général du domaine national est assisté de deux (2) directeurs d'études.

³³-décret n° 90-55, journal officiel n° 15 du 19 Mars 1995.

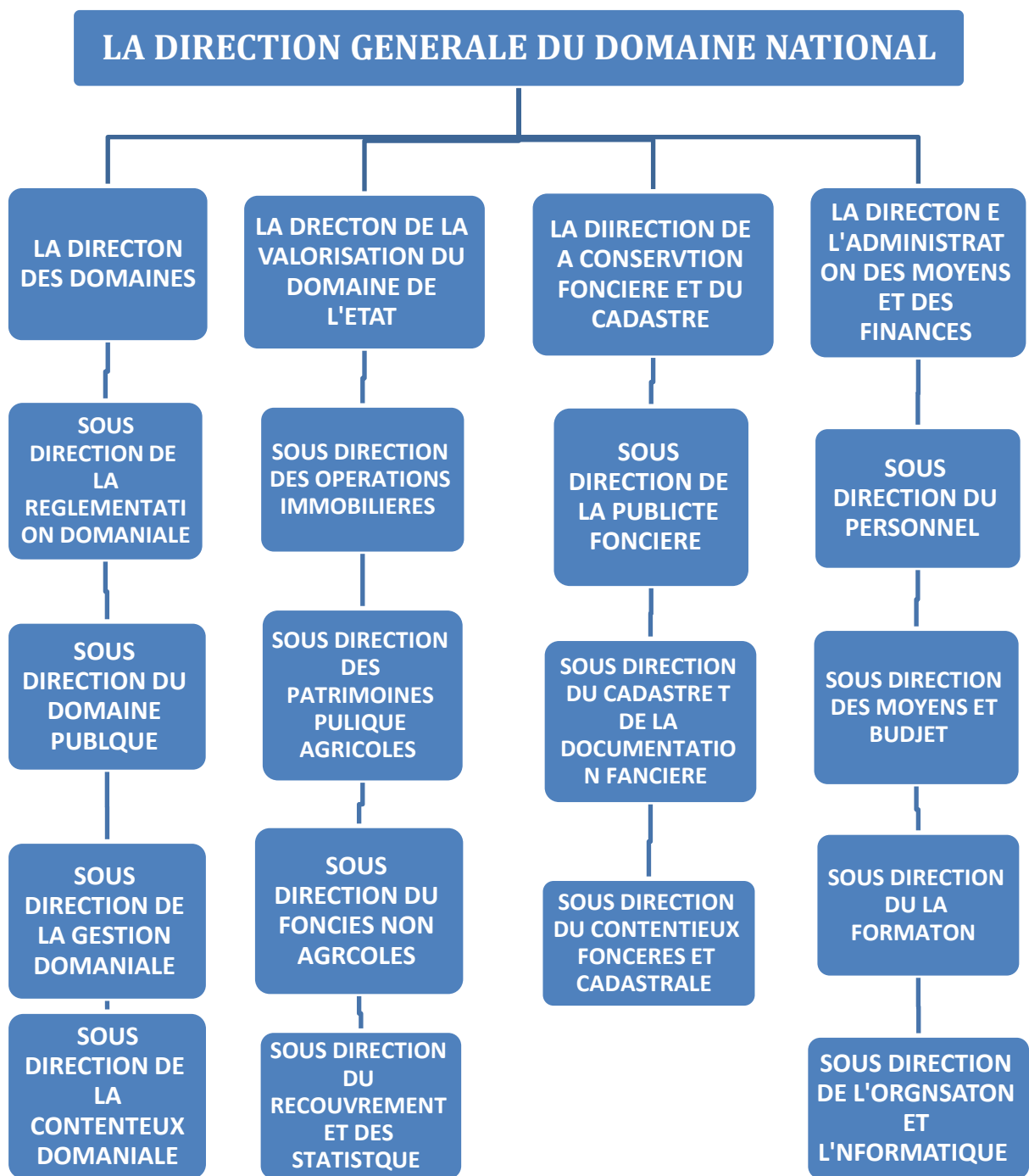


Figure 1 : L'organigramme de la Direction Générale du Domaine National

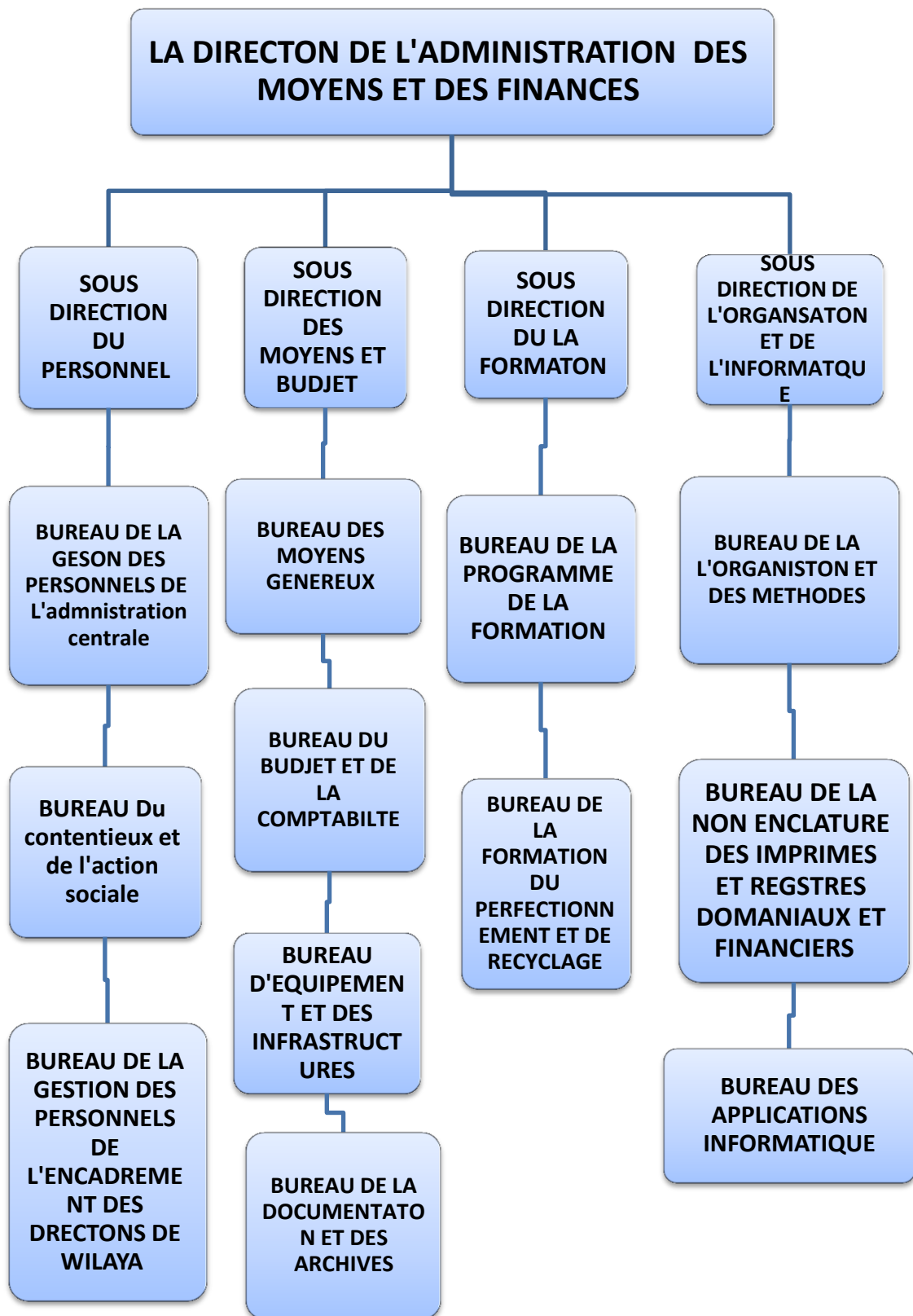


Figure 2 : l'organigramme de la direction de l'administration des moyens et des finances

2-Le choix du terrain de recherche:

Le type d'organisation qui a constitué le terrain de cette recherche s'explique par l'intérêt particulier porté aux pratiques de management des ressources humaines dans une entité de services publics. Le ministère des finances est l'organisme qui a accepté de faire l'objet de notre terrain de recherche. Par ailleurs, l'orientation vers la Direction de la formation est due à l'inefficacité du management de la formation au niveau de la DGDN, tel que signalé par les acteurs de la Direction des ressources humaines lors de l'étude préliminaire visant la définition de notre sujet de recherche, ce qui nous a conduit à nous intéresser à cette thématique en particulier.

Le stage pratique a duré trois mois, entre février et Mai 2018. Il nous a conduit à effectuer des descentes sur le terrain au niveau de La Direction Du Domaine National plus précisément afin d'atteindre nos objectifs de recherche, après avoir recueilli les données, et procédé à l'étude et l'analyse de contenu.

3-Type de recherche:

Cette étude s'inscrit dans le champ de la recherche sur des données qualitatives qui, à partir d'un guide d'entretien comme outil d'enquête, fait ressortir non pas la quantité mais plutôt les pratiques managériales, les incohérences et les dysfonctionnements du système de formation.

4- Outils de collecte des données :

Pour collecter le maximum d'informations sur notre thème, nous avons fait appel à deux outils : la recherche documentaire et l'entretien semi-directif.

4.1-RECHERCHE DOCUMENTAIRE:

Cette technique est la plus importante, la plus difficile tout au long d'un processus qui a pour but d'embellir notre travail en respectant toutes les règles procédurales qui peuvent servir de guide pour ceux qui en auront besoin.

Dans ce cadre, nous avons eu à faire des recherches dans les bibliothèques des écoles de formation en management des mémoires de licence et des masters de gestion des ressources humaines allant dans le même sens que notre thème et enfin des ouvrages spécialisés et la recherche par l'Internet nous a permis de faire connaissance d'avantage sur la formation au niveau de plusieurs entreprises .

4.2- L'entretien semi-directif :

L'entretien permet d'accéder directement à l'information souhaitée. Parlant de l'information, Quivy et Campenhoudt précisent qu'il peut s'agir de la perception d'un événement ou d'une situation, des interprétations ou d'expériences énoncées par l'enquêté.

Au cours de cette recherche, les entretiens ont fourni l'occasion de contact direct avec les personnes ressources qui, de par leur expérience, compétence ou responsabilité, ont fourni des informations de diverse nature.

Il s'agissait tout particulièrement : **Directeur de la formation, Sous -directeur de la formation, Chef bureau du programme de formation et du Chef bureau du perfectionnement et de recyclage** . La collecte des données s'est appuyée sur l'entretien semi-directif appuyé d'un guide d'entretien regroupant des questions sur les différents aspects du management de la formation ,ses spécificités et ses limites.

5- Outils d'analyse:

Afin d'analyser les informations recueillies, nous avons fait appel à l'analyse de contenu et plus précisément à la méthode du résumé.

CHAPITRE 3: LES RESULTATS ET DISCUSSION

CHAPITRE 3: RESULTATS ET DISCUSSION

SECTION 1: Le système de formation au niveau de la DGDN

1-La formation au sein de la DGDN:

La formation a fait l'objet de plusieurs textes réglementaires allant de la définition des types de formations aux modes de son organisation. Actuellement, pour ce qui a trait à la formation locale, celle-ci est régie par le Décret Exécutif de 1996³⁴. Quant à la formation à l'étranger, elle est fixée par le Décret Présidentiel de 2003³⁵.

Selon ces textes, **la formation permet** « d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions. L'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement. Les conditions d'accès, les modalités d'organisation, la durée des cycles de formation et de perfectionnement ainsi que les droits et obligations qui en résultent pour le fonctionnaire sont fixés par voie réglementaire »(article 104, article 105)³⁶

2- L'assurance et le management de la qualité (iso9000) sur la formation:

Les principes de management de la qualité qui sous-tendent la famille des normes ISO 9000 (dont fait partie la série ISO 10000) mettent l'accent sur l'importance du management des ressources humaines et la nécessité d'une.

La présente Norme internationale définit des lignes directrices destinées à aider les organismes et leur personnel lorsqu'ils traitent des questions en relation avec la formation. La présente norme internationale peut être mise en œuvre dès qu'une assistance est requise pour l'interprétation des références en matière d'«éducation» et de «formation» dans le cadre de la famille des normes ISO 9000 sur l'assurance et le management de la qualité. Dans le présent document, le terme «formation» englobe tous les types d'éducation et de formation.³⁷

34- Décret exécutif n° 96-92 du 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires.

35 -Décret présidentiel n° 03-309 du 11 septembre 2003 portant organisation et gestion de la formation et du perfectionnement à l'étranger.

36-20 Jomada Ethania 16 juillet 2006; 1427 JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 46;p 9.

³⁷-Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation, Quality management — Guidelines for training NORME INTERNATIONALE, ISO 10015, Première édition, 1999-12-15, p05

3 - Type de formation

On distingue, donc, deux types de formation : la formation initiale ou locale et la formation à l'étranger.

- La formation locale ou initiale

Est caractérisée par cinq types de formation professionnelle :

- ✓ La formation professionnelle spécialisée,
- ✓ Le perfectionnement professionnel,
- ✓ Le recyclage.
- ✓ La formation complémentaire (promotion),
- ✓ La formation en cours de stage

- La formation à l'étranger

« La formation à l'étranger ne concerne que les filières non dispensées en Algérie » (conformément à l'article 3 du Décret Présidentiel de 2003).

4-Les étapes du processus formation

- Analyse des besoins en formation,
- Hiérarchiser les besoins et fixer les priorités,
- Elaborer un plan de formation,
- Elaborer les objectifs de chaque action de formation,
- Elaborer un cahier des charges pour chaque action de formation,
- Suivre les actions de formation,
- Evaluer les actions de formation et le plan de formation.

6-Le flux d'informations

Le flux d'informations permet de comprendre le fonctionnement du système d'information. Il représente la communication tant à l'intérieur du domaine de l'étude qu'à l'extérieur : c'est la liaison qui existe entre les différents postes étudiés et l'environnement externe et interservices.

Ci-après, la description de notre flux d'informations relative à l'activité formation :

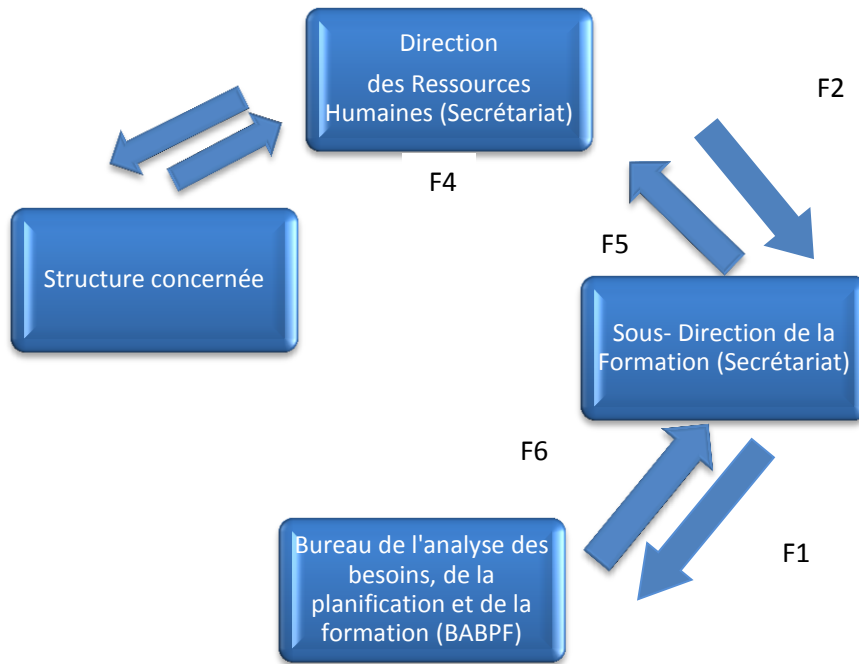


Figure 3:Flux d'Information relatif a l'activité de formation

<i>N° FLUX</i>	<i>DESCRIPTION</i>
<i>F1</i>	-Envoi de la lettre de demande de renseignements relatifs au projet de plan prévisionnel (n+1) de formation et du bilan de réalisation (n) accompagnée respectivement de deux modèles de tableaux et d'un bordereau d'envoi pour avis et accord.
<i>F2</i>	-Transmission de ces derniers une fois validés à la Direction des Ressources Humaines pour signature.
<i>F3</i>	-Réception des documents précités et acheminement aux structures concernées une fois signés par le DRH .
<i>F4</i>	-Etablissement du plan prévisionnel de formation au titre de l'année n+1 et du bilan annuel de formation de l'année n et envoi de ces derniers à la DRH. (ANNEX1: Planning de la Formation Continue - Année 2012)
<i>F5</i>	-Transmission des documents précités à la SDF pour prise en charge.
<i>F6</i>	-Réception des documents précités et envoi au Bureau de l'analyse des besoins, de la planification et de la formation (BABPF) pour consolidation et établissement du bilan d'activité annuel de la formation au Ministère des Finances au titre de l'année n.

Tableau 3 : Description du Flux d'informations relatif a l'activité de formation

Nota. :

Le plan prévisionnel de formation, englobant les différentes actions de formations validées, doit respecter certaines contraintes légales.

7- Liste des procédures

Les différentes procédures liées au système actuel sont résumées, comme suit:

N° PROCEDURE	DESIGNATION PROCEDURE
01	Procédure d'élaboration du bilan de formation de la DRH au titre de l'exercice précédent.
02	Procédure de consolidation des différents bilans de formation de l'exercice précédent émanant des différentes structures du Ministère des Finances.
03	Analyse des différents bilans et établissement de celui de l'activité annuelle de la formation.

Tableau 4 : Liste des Procédures liées au Système de Formation

SECTION 2: Le processus de la formation au sein de DGDN

L'élaboration d'une formation est différente d'une institution à une autre et d'une condition à une autre conformément aux données et aux objectifs visés.

Les informations collectées lors des entretiens réalisés au niveau de la DGDN, permettent de mettre en avant quatre étapes clés, à savoir :

1 - Définir les besoins de la formation :

Le besoin en formation est identifié suite à l'analyse de l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises de l'organisme. A cet effet, il est indispensable d'apprécier la situation actuelle de l'institution et de définir la situation souhaitable.

Au cours de la préparation de chaque formation les besoins seront, nécessairement, définies par la précision de la nature de la formation au cas où elle vise au rehaussement de l'efficacité et le perfectionnement des fonctionnaires en vue de créer des solutions pour résoudre les problèmes et qui entravent l'accomplissement de leurs tâches.

L'identification du besoin en formation s'effectue suite à une évaluation continue des employés ;celle-ci est régie par les articles suivants : «

Art. 97. Tout fonctionnaire est soumis, au cours de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles.

Art. 98. L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité :

- . L'avancement.
- . La promotion.
- . L'octroi d'avantages liés au rendement et à la performance.
- . L'octroi de distinctions honorifiques et récompenses.

Art. 99. L'évaluation du fonctionnaire est fondée sur des critères objectifs destinés à apprécier notamment :

- . Le respect des obligations générales et statutaires.
- . La compétence professionnelle.
- . L'efficacité et le rendement.
- . La manière de servir.

Les statuts particuliers peuvent prévoir d'autres critères, compte tenu des spécificités de certains corps.

Art. 100. Les institutions et administrations publiques arrêtent, après avis des commissions administratives paritaires et accord de la structure centrale chargée de la fonction publique, des méthodes d'évaluation adaptées à la nature des activités des services concernés.

Art. 101. Le pouvoir d'évaluation et d'appréciation relève de l'autorité hiérarchique habilitée. L'évaluation est périodique. Elle donne lieu à une note chiffrée accompagnée d'une appréciation d'ordre général.

Art. 102. La note chiffrée est communiquée au fonctionnaire concerné qui peut la contester et saisir la commission administrative paritaire compétente qui peut proposer sa révision. La fiche d'évaluation est versée au dossier du fonctionnaire.

Art. 103.. Les modalités d'application du présent chapitre sont fixées par voie réglementaire."³⁸

L'analyse du besoin en formation est effectuée par les personnes habilitées qui jouissent, du potentiel exigé pour identifier les lacunes est sont aptes à prévoir la situation actuel et à venir de l'institution par la disposition des compétences humaines qui assurent la continuité et le développement auprès de cette institution. La définition des besoins de la formation dépendra à une situation précédente représentée par la collecte des informations où différentes techniques sont utilisées pour reconnaître la situation réelle de cette institution comme, l'observation, l'audience, l'entretien, le dialogue, l'illustration, les examens, les évaluations, les rapports, les commentaires, etc. de discerner, ainsi, les insuffisances remarquées au niveau des fonctionnaires.

2- Organisation et planification des programmes de formation :

Lorsque les lacunes et les besoins sont définis, les responsables précèdent à la programmation après plusieurs recherches et analyses. Ils veillent, sur l'adaptation et la classification de ces axes sous forme de thèmes conformément à la nature des besoins d'une manière simplifiée et son initiation au profit des fonctionnaires.(**Annex3: Programme de Formation Continue- Année 2012.**)

3-La programmation s'axe sur deux aspects principaux :

* L'aspect pédagogique qui maintient l'identification des thèmes et ses méthodes d'exposition (conférence ou séminaires).

* L'aspect technique qui comprend l'identification des équipements et les conditions de la formation comme les moyens de démonstration audio-visuelle et d'autres, choisir et préparer les encadreurs.

38- Joumada Ethania ,16 juillet 2006; 1427 JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 46;p 10.

4- Application des programmes de formation:

Cette étape représente la théorie adoptée et le fait réel représenté par les fonctionnaires. La transmission des connaissances et des expériences des responsables à leurs fonctionnaires s'effectuent à travers les encadreurs. La susceptibilité de cette étape est très importante à la formation puisqu'elle est adressée aux fonctionnaires. Celle-ci, a obliger les responsables de prêter une sorte d'attention prééminente et précise afin de créer l'environnement approprié pour le déroulement de la formation à travers l'initiation aux aspect insignifiants et la suppression des éléments extérieurs qui reflètent sur le bon déroulement de la formation en vue d'assurer une meilleurs exécution. Les responsables doivent se recourir à :

- L'élaboration de l'emploi du temps des programmes présents d'une manière régulière, en tenant compte de l'intensité des thèmes et son enchaînement;
- La condition de suivi chronologique des programmes et des thèmes afin d'assurer, progressivement, la transmission des informations et des idées;
- L'installation et l'équipement sur les lieux de la formation d'une manière organisationnelle et technique;
- Les études ont constatées que la mauvaise application des programmes est parmi l'un des motifs principaux de l'échec des stages de formation. Bien qu'elle comprenne des thèmes et des programmes de qualité, considérée par certains comme une étape et un objectif à réaliser simultanément.

5- Evaluation et suivi :

Il est entendu par l'évaluation sa conformité aux objectifs, réellement, réalisés au cours de la formation à travers laquelle nous pourront conclure son succès et son échec.

Il y a lieu de citer trois types d'évaluation. En premier une évaluation durant le stage qui vise à régulariser le parcours d'orientation. Ce dernier incitera à s'intervenir dans l'étude des dérives au temps opportune. Le résultat de la formation sera évalué dès son achèvement, le troisième types est lié au suivi et ce, après la réintégration du fonctionnaire à son poste. Ses indices d'évaluation son précisés par l'application des techniques requises au cours de la formation.

Généralement, les encadreurs, les responsables hiérarchique ou des comités spécialisés participent à l'évaluation conformément au type de formation à

travers l'utilisation de différentes technique et moyens à l'instar des tests, des examens, de test oral et des formalités, etc.

La fiche d'évaluation est considérée comme l'une des meilleures techniques utilisées en matière d'évaluation, sous réserve qu'elle soit purement rempli de renseignements exacts sur les différentes questions suggérées puisqu'elle assure la communication confidentielle des informations, des suggestions et des commentaires adressées aux responsables pour l'organisation et la détermination des prochaines stratégies de la formation.

Finalement, il convient de souligner que les responsables chargés de cette mission rencontre une grande difficulté. A cet effet, l'évaluation de la formation demeure toujours relativisée et exempter de la notation.

SECTION 3: DISCUSSION

Dans cette section, il sera question de relever les actions positives et celles qui nécessitent d'être améliorées concernant des pratiques mises en oeuvre par la **DGDN** en matière de management de la formation et nous ferons des suggestions pour l'amélioration des dites pratiques.

1-Les points forts caractérisant le management de la formation au niveau de la DGDN

La Direction des moyens généraux et finance (**DMF**) de la **DGDN**, a déjà mené diverses actions et réalisation en matière de formation. Nous avons punoter que la **DMF** prend la question de la formation au sérieux. Ainsi :

-Nous avons noté le grand dynamisme de la **DMF** de la **DGDN** et son ouverture aux partenaires externes pour une meilleure mise en oeuvre de ses activités de formation .

-Il faut noter que l'instauration des formations internes à la **DGDN** a permis à 50 % des travailleurs de bénéficier d'au moins d'une action de formation. Lesquelles actions portent essentiellement sur les technologies de l'information et de la communication (**TIC**). "exemple: sustheme de **MACF**" _ Modernisation et A de la Conservation Foncière.

-Les travailleurs, soucieux de leur employabilité, mettent l'accent sur l'auto-formation qui est une « action menée par le salarié pour se former lui-même à l'aide de divers supports pédagogiques. En effet, 60 % des fonctionnaire sont acquis des diplômes en cours de carrière.

2- Les points faibles caractérisant le management de la formation au niveau de la DGDN

- En dépit des efforts de la DMF, l'absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences constitue une limite dans la gestion opérationnelle et stratégique de la formation .

-L'étude a révélé l'absence d'une politique de formation au niveau de la **DGDN**; ce qui traduit l'absence de l'intégration de la formation dans le management stratégique de la ressource humaine.

- À ce niveau, la définition des besoins et des objectifs de formation se font de manière ponctuelle et ne s'insèrent pas dans une vision stratégique sur le long terme.

- manque d'utilisation de système Canevas automatisé de renseignements proposés pour le Bilan de formation (**Annexe 4: exemple de canevas automatisé**).

- De plus , le système d'évaluation RH permettant la définition des besoins en formation de la RH n'est pas mise en oeuvre de manière programmée et régulière, dans le sens où les efforts d'évaluation sont disparates et les résultats ne sont pas exploités à des fins de formation ou de gestion de carrière. L'évaluation inefficace de la RH constitue un dysfonctionnement majeur caractérisant le management de la formation au sein de la DGDN.

-Le choix des thématiques de formation est très limité. Les formations dispensées à la **DGDN** sont en majorité proposées par la fonction publique notamment pour les nouvelles recrues "formation préparatoire .

- Si non, les formations dispensées ,dans le cadre de la formation continue (**Annex 5: Etat d'exécution du programme de la formation Continue 2012**) .

- concernent principalement une actualisation des connaissances des employés quant aux nouveaux textes réglementaires qui voient le jour. Ainsi, les thématiques telles que le management public dans tous ses aspects , ne sont pas valorisées malgré leur importance pour l'amélioration de la performance RH en particulier et celle de tout l'organisme ,d'une manière générale.

En synthèse, cette étude révèle que la formation au niveau de la DGDN répond à une gestion administrative pure.

En effet , les efforts déployés sont très limités et ne s'inscrivent pas dans une optique de rationalisation des ressources mises en œuvre et de valorisation du facteur humain , du développement de ses compétences mais aussi de sa motivation tout au long de son parcours professionnel.

Des efforts doivent être consentis en matière d'optimisation des efforts de formation. La DGDN doit mettre en place une politique de formation adaptée pour l'ensemble de ses employés quelques soient leurs fonctions. Elle doit revaloriser la formation continue de sa ressource humaine en lui assignant des objectifs bien définis. L'identification du besoin en formation doit résulter d'une évaluation pertinente et régulière des compétences de la ressource humaine. Il devient primordial de mettre en place un système d'évaluation adapté.

CONCLUSION

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif de situer l'importance accordée au management de la formation au niveau de la Direction Générale du Domaine National du ministère des Finances. En effet deux principaux axes y ont été développés, à savoir : la description du processus de management de la formation ainsi que la mise en valeur des principaux points forts et points faibles qui le caractérisent.

Pour ce faire, la méthodologie de recherche adoptée répond à une approche qualitative en utilisant un guide d'entretien structuré permettant la collecte des informations nécessaires à l'étude.

L'analyse des informations a permis de dégager des résultats mitigés. D'une part des efforts de formation sont déployés par l'organisation mais qui demeurent inefficaces pour diverses raisons. En effet la formation au niveau de la DGDN ne répond pas aux exigences managériales sur le double plan stratégique et opérationnel. L'absence de GPEC et de politique de formation adaptée constituent un dysfonctionnement majeur dans la gestion de la formation dans cet organisme. De plus, le système d'évaluation de la RH en place est improductif dans le sens où il ne contribue pas à la définition des besoins en formation de la ressource humaine. Par ailleurs, le choix limité des thématiques de formation qui ne répond pas à la nature des métiers des organisations de services publics et aux enjeux actuels qui les caractérisent, conduit à une exploitation insuffisante du potentiel humain en place. Enfin, l'absence d'évaluation et de valorisation des acquis de la formation au niveau de cette institution est un point faible du processus de gestion de la formation dudit organisme.

L'ensemble de ces éléments sont des axes d'amélioration pertinents sur lesquels doivent se pencher les responsables de la direction de la formation et la direction des ressources humaines au niveau de la DGDN. Ils peuvent faire l'objet de sujets de recherche futurs .

REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

Documents & Sites internet consultés

- Abdoul Aziz, IBRAHIM DAN-LADI Mémoire > Ressources humaines ,Evaluation de la politique de formation a la COMINAK,Institut Africain de Technologie (IAT) Niamey/Niger - Licence gestion des Humaines 2010
- Nasr KHAZRI , Mémoire Online > Ressources humaines .L'évaluation de l'efficacité de la formation ,Institut National de Travail et d'Etudes Sociales, Tunisie Master en études sociales quantitatives 2008. p5.
- Nasr KHAZRI, Mémoire > Ressources humaines .L'évaluation de l'efficacité de la formation Institut National de Travail et d'Etudes Sociales, Tunisie Master en études sociales quantitatives 2008,p11.
- Martine KANKYONO,Mémoire online: Développement des compétences à la sonar : essai d'études critique d'un système.Institut supérieur d'informatique de gestion (ISIG) - Maîtrise professionnelle en gestion des ressources humaines 2009 .p12
- sekiou ,blondin,fabi, bayad ,perett,alis ,chevalier Gestion des ressources humaines .2ème édition_De boeck université.p337.
- art. 104 du statut; journal officielle ; plan de formation.
- L'art. 109du statut .journal officielle ; plan de formation
- Circulaire n°2 du 3 janvier 2009; journal officielle ; plan de formation.
- Circulaire n°18 du 18 juillet 2009 journal officiel; ;plan de formation.
- La circulaire n°18 du 18 juillet 2009; journal officielle; plan de formation.
- La circulaire n°18 du 18 juillet 2009 ; journal officielle ;plan de formation..
- La circulaire n°21 du 7 décembre 2009 ; journal officielle ;plan de formation.

-Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation, Quality management - Guidelines for training NORME INTERNATIONALE, **ISO 10015**, Première édition, 1999-12-15, p14.

- Ezzeddine M'barek le développement des compétences et la mobilité professionnelle ,Institut Supérieur de Gestion de Tunis - MASTERE 2007

- Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation, Quality management — Guidelines for training NORME INTERNATIONALE, **ISO 10015**, Première édition, 1999-12-15, p04.

- décret n° 90-55, journal officiel n° 15 du 19 Mars 1995.

- Blaise HAMENI -Les méthodes actives dans le système éducatif camerounais : le cas de la NAP dans l'enseignement de la philosophie en classes de terminale à Yaoundé , Université de Rouen - Master II 2005.

-Joumada Ethania 16 juillet 2006; 1427 JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 46;p 9.

- Décret exécutif n° 96-92 du 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires.

-Décret présidentiel n° 03-309 du 11 septembre 2003 portant organisation et gestion de la formation et du perfectionnement à l'étranger.

-Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation, Quality management — Guidelines for training NORME INTERNATIONALE, **ISO 10015**, Première édition, 1999-12-15, p05

- Joumada Ethania 16 juillet 2006; 1427 JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 46;p 10

-philppe Eray, eprécis, de développement des compétences-concilier formation et organisation_ ditions liaisons1999.

- sekiou, blondin, fabi, bayad, peretti, alis,chevalier ,gestion des ressources humaines, 2e édition, _de boeck universté.

- insee-liaisos sociles dares ,la formation continue en entreprise, , les dossiers thématiquesi.

- jean- marie peretti,ressources humaines et gestion des personnes,5e editon, _educapole gestion.

- tensons, dispositifs, perspectives ,leopold, paquay ,ctheriene, van nieuuenhoven, pascale outers l'évaluation, levier de développement professionnel , _de boeck.

ANNEX

LES ANNEXES :

ANNEXE 1: Programme de Formation Continue - Année 2012

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة المالية
المديرية العامة
للأموال الوطنية

MINISTERE DES FINANCES
DIRECTION GENERALE
DU DOMAINE NATIONAL

Direction de l'Administration
des Moyens et des Finances

N° MF/DGDN/DAMF/SDFOR Alger le,

A Messieurs

**- Les Inspecteurs Régionaux des Domaines
et de la Conservation Foncière**

En communication

A Messieurs

**- Les Directeur des Domaines.
- Les Directeurs de la Conservation Foncière.
- Les Formateurs**

Objet : Programme de Formation Continue- Année 2012.

P. J : Modèle de compte rendu.

J'ai l'honneur de vous informer que l'action de Formation Continue initiée par la Direction Générale du Domaine National, s'inscrit dans le cadre de l'amélioration des connaissances professionnelles, l'accroissement du rendement des fonctionnaires des Domaines et de la Conservation Foncière, et de la préparation des concours et examens professionnels dans les différents grades techniques.

Ce programme sera mis en œuvre par vos soins en concertation avec les directeurs des Domaines et les directeurs de la Conservation Foncière.

A cet égard, les services de l'Inspection Régionale des Domaines et de la Conservation Foncière, ainsi que les Directeurs des domaines concernés auront à effectuer les tâches indiquées dans l'état ci-joint.

Cette formation alternée concernera, cinq (05) fonctionnaires des Domaines et cinq (05) fonctionnaires de la Conservation Foncière pour chacune des wilayas, et se déroulera en six (06) sessions de cinq (05) jours chacune, sous forme de séminaires portant sur les modules suivants :

- 1/ Droit Administratif et Contentieux (DAC).
- 2/ Droit Domanial (DD).
- 3/ Techniques des Opérations Domaniales (TD).
- 4/ Droit Foncier (DF).
- 5/ Techniques de Conservation Cadastre (TCC).
- 6/ Techniques des Evaluations (T Eval).

Les sessions de formation devront être organisées en priorité au niveau des Instituts de Formation Professionnels, des Centres Universitaires ou autres établissements de formation, en vue de les insérer dans les plans de formation des wilayas à travers le tableau N° 6 intitulé : « Opérations de perfectionnement ».

Dans le cas où la formation ne peut s'effectuer auprès de ces établissements, il vous appartient de les organiser au niveau de vos services, à condition de mettre à la disposition des formateurs les moyens pédagogiques nécessaires (salle, Tableau, micro- ordinateur, Data Show, etc....).

En conséquence et afin de permettre à mes services d'établir le planning des sessions et de convoquer les formateurs, je vous demande d'entreprendre les démarches nécessaires, et de communiquer au service central les dates retenues, avant le 26 Février 2012.

J'attache du prix à la stricte application de ces directives.

--Monsieur l'Inspecteur Général des services des Domaines et de la Conservation Foncière.

<p>Le Directeur des Domaines aura à :</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Prendre attache avec les centres de formation pour l'exécution du programme.
	<ul style="list-style-type: none"> * Assurer la prise en charge complète du formateur, et en demi-pension pour les apprenants (si nécessaire). * Définir la date et le lieu de la formation, et informer l'IRDCF dans les délais. * Définir la liste nominative des apprenants, et informer l'IRDCF. * Suivre la formation de près, à travers les feuilles d'émargement, et des visites dans les lieux de la formation. * rendre compte du déroulement de chaque session de formation, conformément au modèle ci-joint.
<p>L'Inspecteur Régional des Domaines et de la Conservation Foncière aura à :</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Préparer le planning de formation pour les wilayas relevant de sa compétence territoriale, et informer l'Administration Centrale dans les délais. * Définir la liste nominative des apprenants. * Rendre compte sur le déroulement de la formation, à la fin de chaque semestre, pour permettre à l'Administration Centrale de suivre la formation.

ANNEXE 2 :Planning de la Formation Continue - Année 2012

IRDCF ALGER

<i>Alger</i>		<i>Tizi-Ouzou</i>		<i>Tipaza</i>		<i>Boumerdes</i>	
<i>Période/ Lieu</i>	<i>Forma teur</i>	<i>Période/ Lieu</i>	<i>Forma teur</i>	<i>Période/ Lieu</i>	<i>Forma teur</i>	<i>Période/ Lieu</i>	<i>Forma teur</i>
<u><i>1ère session:</i></u> <i>du:06/05</i> <i>au:10/05</i> <i>à:DDW</i> <i>Alger</i>	<i>Bassaid</i> <i>Abd</i> <i>El</i> <i>Ouehab</i> <i>DD</i>	<u><i>1ère session:</i></u> <i>du:03/06</i> <i>au:07/06</i> <i>à: DDW</i> <i>Tizi-Ouzou</i>	<i>Chaouchi</i> <i>Hamid</i> <i>DF</i>	<u><i>1ère session:</i></u> <i>du:01/07</i> <i>au:04/07</i> <i>DDW</i> <i>Tipaza</i>	<i>Kairous</i> <i>Bachira</i> <i>DF</i>	<u><i>1ère session:</i></u> <i>du:25/03</i> <i>au:29/03</i> <i>à:institut</i> <i>Kerma</i> <i>Boumerdes</i>	<i>Chaouchi</i> <i>Hamid</i> <i>DF</i>
<u><i>2ème session:</i></u> <i>du:02/09</i> <i>au:06/09</i> <i>à:DDW</i> <i>Alger</i>	<i>chaouchi</i> <i>Hamid</i> <i>DF</i>	<u><i>2ème session:</i></u> <i>du:08/07</i> <i>au:12/07</i> <i>à: DDW</i> <i>Tizi-Ouzou</i>	<i>Chaouchi</i> <i>Hamid</i> <i>TCC</i>	<u><i>2ème session:</i></u> <i>du:02/09</i> <i>au:06/09</i> <i>DDW</i> <i>Tipaza</i>	<i>Talbi</i> <i>Safia</i> <i>T Eval</i>	<u><i>2ème session:</i></u> <i>du:22/04</i> <i>au:26/04</i> <i>à:institut</i> <i>Kerma</i> <i>Boumerdes</i>	<i>Bassaid</i> <i>Abd</i> <i>El</i> <i>Ouehab</i> <i>DD</i>
<u><i>3ème session:</i></u> <i>du:07/10</i> <i>au:11/10</i> <i>à:DDW</i> <i>Alger</i>	<i>Kairous</i> <i>Bachira</i> <i>TCC</i>	<u><i>3ème session:</i></u> <i>du:09/09</i> <i>au:13/09</i> <i>à: DDW</i> <i>Tizi-Ouzou</i>	<i>Brara</i> <i>Amar</i> <i>DD</i>	<u><i>3ème session:</i></u> <i>du:23/09</i> <i>au:27/09</i> <i>DDW</i> <i>Tipaza</i>	<i>Kairous</i> <i>Bachira</i> <i>TCC</i>	<u><i>3ème session:</i></u> <i>du:13/05</i> <i>au:17/05</i> <i>à:institut</i> <i>Kerma</i> <i>Boumerdes</i>	<i>Chaouchi</i> <i>Hamid</i> <i>DAC</i>
<u><i>4ème session:</i></u> <i>du:04/11</i> <i>au:08/11</i> <i>à:DDW</i> <i>Alger</i>	<i>chaouchi</i> <i>Hamid</i> <i>DAC</i>	<u><i>4ème session:</i></u> <i>du:14/10</i> <i>au:18/10</i> <i>à: DDW</i> <i>Tizi-Ouzou</i>	<i>Brara</i> <i>Amar</i> <i>TD</i>	<u><i>4ème session:</i></u> <i>du:07/10</i> <i>au:11/10</i> <i>DDW</i> <i>Tipaza</i>	<i>Bassaid</i> <i>Abd</i> <i>El</i> <i>Ouehab</i> <i>DD</i>	<u><i>4ème session:</i></u> <i>du: 03/06</i> <i>au:07/06</i> <i>à:institut</i> <i>Kerma</i> <i>Boumerdes</i>	<i>Kairous</i> <i>Bachira</i> <i>TCC</i>
<u><i>5ème</i></u>	<i>Talbi</i>	<u><i>5ème</i></u>	<i>Aouali</i>	<u><i>5ème</i></u>	<i>Bassaid</i>	<u><i>5ème</i></u>	<i>Brara</i>

<u>session:</u> du:02/12 au:06/12 à:DDW Alger	Safia T Eval	<u>session:</u> du:11/11 au:15/11 à: DDW Tizi-Ouzou	Ali T Eval	<u>session:</u> du:18/11 au:22/11 DDW Tipaza	Abd El Ouehab TD	<u>session:</u> du:23/09 au:27/09 à:institut Kerma Boumerdes	Amar TD
<u>6ème session:</u> du:23/12 au:27/12 à:DDW Alger	Brara Amar TD	<u>6ème session:</u> du:09/12 au:13/12 à: DDW Tizi-Ouzou	Chaouchi Hamid DAC	<u>6ème session:</u> du:23/12 au:27/12 DDW Tipaza	Chaouchi Hamid DAC	<u>6ème session:</u> du:07/10 au:11/10 à:institut Kerma Boumerdes	Aouali Ali T Eval

ANNEXE 4: Etat d'exécution du programme de la formation Continue 2012

IRDCF	Wilaya	Nombre session effectuée	Nombre des apprenants	Nombre de formateurs	Obsevation
Alger	Alger	3/6	10	9	
	Tipaza	6/6	10		
	Tizi Ouzou	5/6	10		
	Boumerdes	6/6	10		
Oran	Oran	6/6	10	10	
	Saida	6/6	10		
	Sidi Bel Abbes	5/6	10		
	Tlemcen	6/6	10		
	AinTimouchen	6/6	10		
Annaba	Annaba	6/6	10	5	
	Tebessa	6/6	10		
	Guelma	6/6	10		
	El Tarf	6/6	10		
	Souk Ahras	6/6	10		
Blida	Blida	5/6	10	9	
	Bouira	5/6	10		
	Djelfa	6/6	10		
	Médéa	6/6	10		
	Ain Defla	6/6	10		
Constant	Constantine	6/6	10	15	
	OumElBouagh	6/6	10		
	Jijel	6/6	10		
	Khenchela	6/6	10		

	Mila	6/6	10		
	Skikda	6/6	10		
Réлизane	Réлизane	6/6	10	10	
	Chlef	6/6	10		
	Tiaret	6/6	10		
	Mostaganem	6/6	10		
	Mascara	6/6	10		
	Tissemsilt	6/6	10		
Ouargla	Ouargla	6/6	10	11	manque de formateurs (techniques des evaluations)
	Biskra	6/6	10		
	Laghouat	5/6	10		
	Tamanrasset	5/6	10		
	Illizi	5/6	10		
	El Oued	6/6	10		
	Ghardaia	5/6	10		
Béjaia	Béjaia	6/6	10	9	absence Bouakkaz et Saidani (Bouakkaz appelé à occuper la fonction DCF Oran
	Batna	4/6	10		
	Sétif	6/6	10		
	B.B.Arreridj	5/6	10		
	M'Sila	6/6	10		
Béchar	Béchar	5/5	10	9	
	Adrar	5/5	10		
	El Bayadh	5/5	10		
	Tindouf	5/5	10		
	Naama	5/5	10		

GUIDE D'ENTRETIEN

(trois mois au minimum après la formation)

Service:

Nom et prénom :

Grade:.....

OUI

NON

Occupez-vous toujours la fonction de cadre chargé de la formation ?

1. A l'issue de la formation, avez-vous informé des objectifs et du contenu

- Vos collaborateurs
- Vos collègues

2. Avez-vous à l'issue de la formation fait des propositions précises ?

- En appliquant les méthodes d'analyse des besoins
- Avec une utilisation des outils
- En définissant des objectifs

3. Dans quels cas, mettez-vous en œuvre les compétences acquises ?

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
L'analyse des besoins				
La définition des objectifs opérationnels				
L'élaboration du cahier des charges				

L'évaluation des acquis de la formation				
Les tableaux de bord de la formation				
L'évaluation des plans de formation				

Sinon, pourquoi ?

.....

4. Utilisez-vous les outils suivants depuis votre formation ?

	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Les outils d'analyse des besoins				
Les référentiels de compétence				
Les fiches d'action de formation				
Les questionnaires d'évaluation				

5. Rencontrez-vous des difficultés pour utiliser les outils de management de la formation ?

Si oui, lesquelles

6. Cette formation a-t-elle contribué à renforcer votre motivation à entreprendre ou activer des projets formation ?

- Beaucoup
 Moyennement
 Faiblement
 Pas du tout

7. Quelles sont pour vous les formations complémentaires à mettre en œuvre ?

- Articulation gestion des compétences / formation**
 Réglementation de la formation

- Gestion administrative de la formation**
- Budget de formation**
- Evaluation de la formation**
- Management public**
- Mesure des résultats**
- Autres**