

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

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



**Master en Management des Ressources Humaines
Mémoire de fin d'étude**

**Essai d'évaluation du processus de formation
Cas d'Algérie Telecom Mobilis**

Présenté par : BELOUCIF Hadjer

Encadré par : Dr BENDAOUY Yacine
Mme DJELOULI Saliha

Septembre / 2017

RÉSUMÉ

Mon projet d'étude a pour objet d'examiner le processus de formation actuel de l'opérateur Algérie Télécom Mobilis, par rapport à la norme ISO 10015, mon choix de cette norme du fait qu'elle est élaborée par un ensemble d'experts dans le domaine de la qualité.

Pour y faire, j'ai procédé à évaluer le processus de la formation en se référant aux articles de ladite norme. A la fin, après avoir révélé quelques écarts, j'ai présenté une série de recommandations, permettant le rajustement du processus.

Mots clés : Politique de formation – Formation– Processus de formation

ABSTRACT

The purpose of my study project is to review the current training process of the mobile operator Algeria Telecom, compared with ISO 10015 standard. I've chosen this standard because it is developed by a several experts on quality issues.

To do this, I evaluated the training process by referring to this standard. Finally, after revealing some gaps, I have put forward a series of recommendations, allowing to adjust the process.

Key-words: Training Policy- Training- Training process

ملخص

الهدف من مشروعى الدراسى هو فحص وتدارس عملية التدريب الحالى للشركة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس مقارنة مع المعيار (ISO 10015)، واخترت هذا المعيار لأنه تم تطويره من قبل مجموعة من الخبراء في مجال الجودة.

ومن أجل ذلك قمت بتقييم عملية التدريب استنادا إلى مواد هذا المعيار، وبعد الكشف عن بعض التناقضات قدمت مجموعة من التوصيات تسمح بتعديل هذه العملية.

كلمات المفتاح: سياسة التكوين-التكوين-عملية التكوين

REMERCIEMENTS

Je remercie en premier lieu mon encadreur Mr BENDAOUY Yacine qui m'a assisté remarquablement tout au long de cette période.

J'adresse mes sincères remerciements à tous mes professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté à me rencontrer et répondre à mes questions durant mes recherches.

Je tiens à remercier ma mère, mon mari et toute ma famille de leur soutien et encouragements, cela m'a beaucoup aidé de surpasser plusieurs moments difficiles.

Je tiens à remercier également mes amies qui ne cessaient de m'encourager tout au long de cette période.

Je remercie et exprime toute ma reconnaissance à l'entreprise Algérie Télécom Mobilis qui a acceptée de m'accueillir, notamment Mme DJELLOULI qui m'a beaucoup aidé.

Enfin, je remercie l'ensemble des collaborateurs pour l'accueil et l'intégration qu'ils m'ont offert. Leur soutien et leur expertise m'ont également beaucoup apporté.

Sommaire

RÉSUMÉ.....	I
Liste des tableaux :	V
Liste des figures :.....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I PROBLEMATIQUE	4
1.1 Contexte de la recherche.....	5
1.2 Choix du thème.....	5
CHAPITRE II LES APPROCHES THEORIQUES DE FORMATION PROFESSIONNELLE	7
Section 1 : La politique de la formation	8
1.1 C'est quoi la politique de la formation ?	8
1.2 Les objectifs généraux de la politique de formation :	9
Section 2 : La formation dans l'entreprise	10
2.1 Définition de la formation :	10
2.2 : Le rôle de la formation	11
2.3 : Les enjeux de la formation dans l'entreprise :.....	11
Section 3: C'est quoi un processus ?	12
3.1 Définitions :	12
3.2 Les type de processus:	12
3.3 Les caractéristiques d'un processus.....	13
Section 4: Le processus de la formation.....	13
4.1 Description	14
4.2 Clients:.....	14
4.3 Finalité.....	14
4.4 Résultats attendus.	14
CHAPITRE III.....	15
METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE RECHERCHE	15
Section 1 : Méthodologie de la recherche	16
1.1 Choix de lieu du stage :	16
1.2 Méthodes de collecte des données :.....	17
CHAPITRE IV	19
LA FORMATION A ALGERIE TELECOM MOBILIS ET DESCRIPTION DE SON PROCESSUS.....	19
Section1 : Présentation d'Algérie Télécom Mobilis.....	20

2.1 L’historique d’Algérie Télécom Mobilis.....	20
2.2 L’organisation de Mobilis	20
2.3 Missions et objectifs de l’entreprise	20
2.4 Fiche signalétique d’ATM.....	21
Section 2 : Présentation de la direction de la formation	24
Section 3 : Description du processus de la formation à ATM.....	25
3.1 La politique de la formation à ATM :.....	25
3.2 Description du processus de la formation à ATM.....	25
CHAPITRE V EVALUATION DU PROCESSUS DE LA FORMATION SELON LA NORME ISO 10015 ET RECOMMANDATION	35
Section 1 : Le processus de formation selon la norme ISO10015.....	36
Section2 : Evaluation du processus de la formation selon la norme ISO 10015 :.....	46
Section3 : Synthèse :	46
Section 4: Recommandations	47
Conclusion générale :	51
Liste des Annexes :.....	54
Population ciblée (approximatif) :.....	61

Liste des tableaux :

Tableau n°1 : Fiche signalétique d'AT Mobilis

Tableau n°2 : Fiche d'identité du processus de la formation a AT Mobilis

Tableau n°3 : Evaluation du transfert des acquis

Tableau n°4 : L'évaluation de l'impact sur l'organisation

Liste des figures :

Figure1 : Processus de formation selon la norme ISO 10015

Figure 2 : le rapport d'évaluation selon la norme ISO10015

Figure 3 : l'organigramme d'AT Mobilis

Figure4 : L'organigramme de la direction de la formation

Figure 5: Logigramme du processus de la formation à ATM

Figure 6 : Modèle d'évaluation de la formation

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ATM : Algérie télécom Mobilis

PDG : Président Directeur Général

DFO : Directeur de Formation

CDC : Cahier des charges

TIC : Technologies de l'information et des télécommunications

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement actuel des entreprises est caractérisé par la mondialisation, la compétitivité s'impose comme une contrainte incontournable, le cas est plus manifeste dans le secteur des télécommunications où les entreprises sont appelées à faire face à la concurrence qui est très rude, ce secteur dynamique connaît des mutations et changements avérés (réglementaires, technologiques, économiques et sociales).

Dans ce monde en pleine mutation, le secteur des télécommunications apparaît le secteur qui joue le rôle le plus dynamique pour le développement du pays. (KAHIL, 2010), et l'enjeu de son marché est de fournir aux clients des solutions innovantes et productives leur permettant de réduire les coûts.

À l'instar de l'ensemble des marchés africains, le secteur algérien des télécommunications est en plein essor depuis le début des années 2000. Et ce avec la promulgation de la loi 2000-03 du 05 Aout 2000 fixant les règles générales relative à la poste et aux télécommunications (source-JORADP), ce qui a marqué un passage d'un régime de monopole à une situation concurrentielle.

Nous savons qu'aujourd'hui, le secteur des TIC est dominé par trois acteurs, « Algérie Télécom Mobilis », « Optimum Télécom Algérie », et « Ooredoo ». Entre ces derniers une concurrence rude sur le leadership du marché.

AT MOBILIS comme toutes les entreprises spécialisées en TIC évolue aujourd'hui dans un environnement caractérisé par l'irruption des nouvelles technologies et l'évolution des nouvelles organisations du travail.

Les défis économiques et sociaux ainsi que la recherche d'avantage compétitif s'y ajoutent pour accompagner l'évolution de la fonction ressources humaines au sein d'AT MOBILIS. Une évolution qui a transformé cette fonction d'une logique de poste qui vise le maintien d'une main d'œuvre stable et productive à une logique de compétence qui vise l'acquisition ainsi que le développement des ressources humaines pour le besoin productif de l'entreprise.

En conséquence, la nécessité du développement continu des compétences et des connaissances relève de la formation qui occupe une position centrale dans un ensemble large et diversifié de pratiques d'acquisition et d'amplification des performances tant individuelles qu'organisationnelles.

La formation du personnel est régulièrement envisagée par AT MOBILIS comme une action stratégique dont l'objectif est de faire évoluer sa compétitivité, mais aussi afin de permettre à son personnel d'actualiser son savoir et d'acquérir de nouvelles connaissances dans son comportement professionnel.

Il est important de signaler que la formation n'est pas une finalité en soi, mais un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individu en participant à son développement, à sa transformation et à son organisation au sein du collectif de travail puisque elle s'inscrit dans une logique de développement des structures et de pérennité de celles-ci. Aussi, l'efficacité des actions de formation est, de ce fait, la préoccupation majeure des responsables d'AT MOBILIS et son évaluation s'avère un fondement obligatoire et nécessaire du processus.

De ce fait, Ce que nous cherchons à savoir à travers la présente étude c'est le fonctionnement réel et détaillé du processus de formation, et l'évaluer en se référant à la norme ISO10015. Nous avons choisi la norme ISO 10015, comme un paramètre d'évaluation, car c'est une norme internationale élaborée par des experts et s'inscrit dans le domaine de la qualité, cela va contribuer dans l'amélioration du processus actuel d'ATM.

CHAPITRE I PROBLEMATIQUE

1.1 Contexte de la recherche

La recherche documentaire a permis de faire le point des recherches les plus récentes sur l'évaluation de processus de la formation en Algérie, précisément dans deux grandes entreprises, qui sont Algérie Télécom, qui est le leader sur le marché national des télécommunications, et la compagnie aérienne nationale Air Algérie. Ces deux travaux ont été faits par deux étudiants de l'ENSM, ces derniers ont évalué le processus de formation par rapport à la norme ISO 10015. Et ce dans le but de la contribution dans l'amélioration de ce dernier.

Ces travaux ont fait ressortir des écarts dans les deux processus, et des recommandations pour les éliminer. Cependant, faute de temps, ils n'ont pas pu les mis en œuvre.

A cet effet, nous avons décidé d'essayer d'évaluer le processus de formation dans une autre grande entreprise Algérie Télécom Mobilis pour voir si ce dernier connaît les mêmes écarts et contribuer aussi dans son amélioration.

1.2 Choix du thème

Nous avons choisi ce thème, car nous avons remarquons que plusieurs recherches dans le domaine de la formation, tournent autours quelques sujets, tels que la formation et la motivation, l'évaluation de la formation, par contre la question du processus de formation est marginalisée, alors que ce dernier à un impact sur l'action de formation, son budget, le temps, les ressources.

A cet effet, notre problématique est comme suit :

Le processus de la formation respecte il les lignes directrices de la norme ISO 10015 ?

La problématique fait encourir les questions suivantes :

- ✓ **Comment se présente le processus de la formation actuel d'AT Mobilis ?**
- ✓ **Quels sont les écarts constatés ?**

L'objet de notre mémoire consistera à vérifier l'hypothèse suivante :

Le processus actuel d'Algérie Télécom Mobilis est conforme aux lignes directrices de la norme ISO10015.

Pour confirmer ou infirmer notre hypothèse où nous avons suivis une démarche méthodologique la suivante :

- ✓ En premier lieu, nous avons analysé la documentation théorique portant sur la formation en générale, notamment la norme ISO 10015 pour le processus de formation
- ✓ En second lieu, nous avons fait une enquête préliminaire pour connaître les acteurs contribuant dans le processus de la formation au sein d'ATM.
- ✓ En troisième lieu, nous avons organisé des entretiens pour connaître les missions de chacun dans le processus après avoir préparé un guide d'entretien portant sur les questions relatives au processus de formation selon les lignes directrices de la norme ISO10015

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons opté pour un plan contient cinq chapitres :

Chapitre 1 : La problématique et le contexte de la recherche

Chapitre 2 : nous avons subdivisé ce chapitre en quatre sections, la première section nous avons abordé la politique de la formation en générale ; la deuxième section, nous avons abordé la formation dans l'entreprise ; Dans La troisième section, nous avons traité la notion processus dans son ensemble ; Dans la quatrième section nous avons abordé le processus de formation et plus précisément celui de la norme ISO10015.

Chapitre 3 : dans ce chapitre nous avons présenté notre méthodologie de notre recherche

Chapitre4 : dans ce chapitre nous avons essayé de présenter la formation au sein d'ATM et décrire son processus de la formation

Chapitre 5 : Nous avons essayé d'évaluer le processus de formation en présentant les écarts révélés, et par la suite présenter les recommandations.

**CHAPITRE II LES APPROCHES
THEORIQUES DE FORMATION
PROFESSIONNELLE**

Section 1 : La politique de la formation

1.1 C'est quoi la politique de la formation ?

La politique de la formation est un dispositif de la gestion des ressources humaines, permettant à travers ses actions répondre aux défis posés aux organisations. Selon Jean Mari Peretti, il y a sept grands défis auxquels les organisations sont confrontées¹, ces défis renvoient aux différents risques et aux savoir-faire nécessaires de la fonction ressource humaine.

Les grands défis sont :

- **Les mutations technologiques**

Les mutations technologiques concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables.

Ces dernières peuvent engendrer :

-Un changement de toute l'organisation en mettant en jeu le maintien des emplois et des qualifications

-L'accroissement de la productivité qui peut entraîner un sureffectif, cela nécessite une veille technologique et une gestion anticipatrice des emplois

-La modification des compétences requises qui nécessite une modification dans les qualifications.

- **La mondialisation**

L'internationalisation et la concurrence sont accentuées. Pour que les entreprises soient compétitives, elles doivent lutter contre le gaspillage tels que les coûts cachés, et favoriser l'innovation.

- **Les mutations économiques**

Les entreprises s'exercent dans un environnement économique instable, elles doivent être vigilantes et doivent répondre aux attentes de ses parties prenantes.

- **Les évolutions démographiques**

Les entreprises doivent analyser leurs pyramides des âges, cette dernière permet de repérer l'évolution des salariés en matière de vieillissement, de ce fait elles doivent maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

En externe, l'instabilité du marché de travail et le risque de la pénurie de la main d'œuvre, de ce fait La priorité des DRH est d'améliorer le taux d'emploi des jeunes et des seniors.

- **Les mutations sociologiques :**

La diversité de la population en termes de valeurs, des attentes, qualité de vie, les entreprises doivent prendre en considération de toutes les différences.

- **Le dialogue social :**

Pour lutter contre les mouvements spontanés dans les entreprises La négociation devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.

- **Le défi réglementaire**

L'environnement réglementaire ne cesse de changer, nouvelles lois nouveaux texte, nouvelles décisions, Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à tous ces modifications.

Par conséquent, L'élaboration de la politique de formation ne se fait pas de manière indépendante et décontextualisée. Sa construction s'appuie sur la prise en compte, des sept facteurs cités ci-dessus. Elle est un excellent moyen de communication, de cohésion sociale et d'affirmation d'une logique sociale et de ressources humaines.

1.2 Les objectifs généraux de la politique de formation :

- **Améliorer l'efficacité des services.**

Cet objectif vise à favoriser le développement, et l'adaptation optimale, des unités, services ou départements aux missions qui leur sont imparties par une réflexion sur l'organisation et la mise en œuvre de nouveaux outils ou nouvelles démarches.

- **Mettre en place ou renforcer une démarche Qualité.**

C'est un objectif global de l'entreprise, ou de l'organisation, qui doit être relayé par les différents services mais aussi par chaque personne. C'est une culture particulière qui se met en place ou qui doit être soutenue.

- **Développer le travail d'équipe et l'intégration dans l'organisation.**

Cet objectif vise au développement du travail d'équipe, mais aussi à accroître la prise de responsabilités individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration

Section 2 : La formation dans l'entreprise

La formation est un outil de la gestion des ressources humaine, qui contribue au renforcement du capital humain, elle participe à la réussite de l'entreprise en mettant à niveau les compétences des salariés vis-à-vis les attentes des clients et d'autre parties prenantes

2.1 Définition de la formation :

Selon Sekiou, La formation est un ensemble d'action permettant aux individus et aux collectifs d'acquérir des compétences permettant d'assurer leurs taches actuelles ou futures pour la bonne marche de l'organisation (sekiou lakhder).

Selon Ardouin : « *La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif* » (ARDOUIN, 2013)

Jean mari Peretti considère la formation « *comme un ensemble d'action e moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs taches actuelles et futures* » J.M Peretti. « Ressources humaines et gestion du personnel », 2ème édition. Vuibert, Paris 1998, P99.

Alors, la formation est l'ensemble de moyens permettant l'acquisition des savoirs (savoir, savoir-faire, savoir être), pour pouvoir accomplir les tâches et s'adapter aux différentes situations dans le contexte de travail.

2.2 : Le rôle de la formation

Selon Thierry ARDOUIN, nous distinguons quatre niveaux :

- **Au niveau *individuel***, la formation participe au développement et à la transformation des personnes, non seulement par l'apport de connaissances, mais aussi par la socialisation
- **Au niveau *organisation***, en tant que collectif de travail, la formation s'inscrit dans une logique de développement des structures et de pérennité de celles-ci
- **Au niveau *production***, la formation a aussi pour objectif le renforcement de l'efficacité et une logique d'utilisation des savoirs dans le procès de travail en vue de son amélioration.
- **Au niveau *apprentissage***, la formation a bien évidemment comme ambition première le développement des savoirs donc des apprentissages.

2.3 : Les enjeux de la formation dans l'entreprise :

2.3.1 L'enjeu de pouvoir :

Nous remarquons qu'il existe des changements profonds dans les ressources humaines dans les entreprises, ce qui encoure de nouvelles pratiques, nouvelles décisions, nouveaux procédés. Ainsi, le problème de la formation de la relève qui crée un conflit entre les anciens et la nouvelle génération ce qui s'appelle le choc générationnelle, les anciens cherche préserver leurs savoir et la nouvelle génération cherche à s'imposer par la diversité et la combinaison des savoirs. (Boukherouf, 2011)

2.3.2 L'enjeu de l'adaptation :

Les entreprises s'exercent dans un environnement concurrentiel qui ne cesse pas de changer, les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans cela, elles doivent acquérir des compétences adaptées aux nouvelles exigences. De ce fait, les entreprises doivent maintenir

la flexibilité de ses employés. Pour y faire, la formation est le meilleur moyen pour renforcer et motiver les employés pour une meilleure adaptation au contexte.

2.3.3 L'enjeu de cœur de compétence :

Le cœur de compétence ou la compétence distinctive se considère comme la compétence clés dans l'entreprise permet de se démarqué avantageusement de la concurrence (définition de web), donc à travers la formation, les employés peuvent se bénéficier de la mobilité horizontale et verticale.

Section 3: C'est quoi un processus ?

3.1 Définitions :

Selon la norme ISO 9000 : 2000, un processus est un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie. Il peut comprendre des activités réalisées par différents services, différentes entités (Lorino, 2003). Ce caractère transversal, supposant de nombreuses interfaces, est souvent un des points cruciaux de l'amélioration du service ou du produit fourni aux bénéficiaires.

Un processus est une succession de tâches planifiées, réalisées par des acteurs, en utilisant du matériel et des informations et en suivant des documents d'instructions. Ceci pour obtenir un résultat (matériel ou non) correspondant à un objectif.

Un processus est un ensemble d'opérations ou d'activités réalisées par des acteurs avec des moyens et selon des références en vue d'une finalité. Dans le cadre des démarches qualité, un processus doit toujours être tourné vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe. (Fascicule "OPTIMISER LES PROCESSUS")

3.2 Les type de processus:

La norme FD X 50-176 (AFNOR, 2003) distingue quatre types de processus :

- **Processus de réalisation ou processus opérationnel :**

Qui contribue directement à la réalisation, depuis la détection du besoin jusqu'à l'évaluation de la satisfaction du demandeur. La donnée de sortie est le produit ou service.

- **Le processus de management ou processus de pilotage :**

C'est le processus qui permet de conduire l'organisme, d'améliorer les dispositifs mis en œuvre, de vérifier la cohérence des décisions prises vis-à-vis des objectifs poursuivis, d'anticiper l'environnement. La donnée de sortie est la décision.

- **Le processus support ou processus de soutien :**

Il contribue à la disponibilité des moyens nécessaires aux processus de réalisation. La donnée de sortie est la ressource.

- **Le processus de mesure ou processus d'évaluation :**

Il apporte la preuve du comportement des autres processus, quantifie l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs préalablement définis, les moyens consommés par rapport aux moyens programmés. La donnée de sortie est la mesure. (Denise BINTZ)

(La qualité est l'affaire de tous, s.d.) (Qualité d'un centre de formation : approche processus ou activité?, 2013)

3.3 Les caractéristiques d'un processus

Un processus est caractérisé par 6 paramètres :

- Le pilote,
- Les ressources requises,
- Des éléments d'entrée,
- La valeur ajoutée,
- Des éléments de sortie,
- Le système de mesure, de surveillance ou de contrôle associé.

Section 4: Le processus de la formation

4.1 Description

Le processus de formation regroupe les étapes d'évaluation des besoins, de planification, d'acquisition des compétences et d'évaluation des effets.

4.2 Clients:

Les clients directs sont les individus qui suivent la formation.

Les clients indirects sont les cadres intéressés par les effets de la formation sur leurs collaborateurs et la direction générale qui finance éventuellement les programmes.

4.3 Finalité

La finalité du processus est d'améliorer au meilleur coût les performances individuelles ou collectives des individus par l'acquisition de connaissances ou de savoir-faire

4.4 Résultats attendus.

1. Est-ce que les participants à la formation ont été satisfaits ?

2. Est-ce que les performances ont été améliorées ?

L'amélioration des performances ne peut se détecter que par la mesure des indicateurs des processus dans lesquels interviennent les participants à la formation. Dès lors, en dehors d'une telle démarche, la seule mesure d'efficacité de la formation qui soit réalisable est basée sur une évaluation de connaissances acquises à l'issue de la formation.

3. Est-ce que le rapport entre le coût et les effets de la formation a été satisfaisant ? (Lucas, 1992)

CHAPITRE III

**METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE
RECHERCHE**

Après avoir vu la formation et le processus de la formation dans ses cadres théoriques, nous allons voir dans ce chapitre comment ce processus se déroule, dans l'entreprise d'accueil. Et ce à travers une étude de cas, qui se définit comme une méthode-type « recherche de terrain ».

Selon Avenier cette recherche consiste « *en l'étude approfondi de phénomène dans une organisation* », et c'en traitant une investigation sur le phénomène dans son contexte, aussi elle converge vers l'association de différentes approches de recueil, de donnée et d'analyse de données. (Morana, 2003)

Section 1 : Méthodologie de la recherche

Selon Zumatwo Some cité par Yekeye (2001 : 19) «*la méthodologie est l'ensemble des démarches, approches, réflexions, organisations, hypothèses, susceptibles de permettre d'atteindre un objectif pédagogique ou de recherche à caractère scientifique ou un autre*» (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, 2005)

Cette section présente notre démarche méthodologique, qui s'inscrit dans l'approche qualitative cette démarche nous permet de voir le déroulement réel du processus de formation, qui est l'observation autrement dit, ça nous permet de voir si ce dernier est compatible avec celui de la norme ISO10015. Cette section portera sur les raisons du lieu du stage, les outils de la collecte des données et les contraintes reconnus pendant notre étude.

1.1 Choix de lieu du stage :

Après avoir fini notre programme de formation, nous avons procéder à chercher notre lieu du stage pour concrétiser ce que nous avons vu dans le cadre théorique. Et comme nous avons déjà une petite expérience dans une entreprise des télécommunications, nous avons connu la pertinence de de ce secteur dans tous les domaines, et aussi la complexité de ses activités en matière d'innovation et changements, de ce fait ce type d'entreprise, accorde une grande importance à la formation, et sans doute elle possède d'un processus de formation. Et comme en Algérie ne sont pas nombreuses les entreprises qui exercent dans ce domaine, nous avons choisi ATM par rapport à son image et son positionnement sur le

marché de téléphonie à coté de OTA et Ooredoo, cette entreprise qui couvre toute l'Algérie par ses services, et donc les millions des clients qu'elle doit satisfaire.

1.2 Méthodes de collecte des données :

Dans le cadre de l'approche qualitative, les données ont été recueillies dans mon travail de recherche en utilisant 3 techniques d'investigations, l'observation directe, l'entretien, les documents afin de pouvoir vérifier l'effectivité du processus de la formation et le comparer par la suite avec celui de la norme ISO 10015

1.2.1 L'observation directe :

C'est une technique d'investigation, et selon Nga Ndongo 1999 *«la mise en évidence des cultures et des « routines sociales»* et aussi recourir à l'observation directe, c'est procéder à *« l'enregistrement, par notes descriptives ou analytiques, d'actions ou d'observations perçues sur le terrain, dans un contexte naturel »*. (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, 2005).

L'observation nous a permet de voir en générale la culture de l'entreprise ATM, et les informations utiles sur le déroulement du processus de la formation.

1.2.2 L'entretien :

Selon Alain Beiton et ses co-auteurs *« l'entretien est une technique qui consiste à organiser une conversation entre enquêté et enquêteur. Dans cet esprit, celui-ci doit préparer un guide d'entretien, dans lequel figurent les thèmes qui doivent être impérativement abordés »*.

Dans notre travail, il s'agit d'un entretien à usage exploratoire, ce dernier permet d'explorer le terrain auprès de personne ressources. (Godfroid, 2012). C'est une bonne méthode pour accéder directement aux informations souhaitées et aussi afin d'assurer la fiabilité de celle-ci sur le processus de la formation au niveau d'ATM, en entrant en contact direct avec les acteurs intervenants dans ce processus. De ce fait, il s'agit d'un entretien semi directif avec

le chef de département de la sous-direction de la formation, Mme Yasmina TIDADINI qui a été désignée par le Directeur de La formation Mr GHZAILI, car c'est elle qui peut nous fournir toute les informations concernant le processus.

Avant l'entretien, nous avons fait le choix des enquêtés, nous avons par la suite déterminé la date, l'heur et le lieu, en élaborant deux guides d'entretien, le premier concerne la politique générale de la formation au sein d'ATM, qui se compose de trente-neuf questions, et le deuxième concerne le processus de la formation qui est le but de notre recherche, ce dernier est découpé en quatre parties selon les phases du processus de la formation. Et il se compose de 19 questions.

1.2.3 La collecte :

Une fois terminer les entretiens, ces derniers sont enregistrés, puis retranscrit pour chercher à mettre en relation les données et leur contexte. (Godfroid, 2012)

CHAPITRE IV

**LA FORMATION A ALGERIE
TELECOM MOBILIS ET
DESCRIPTION DE SON PROCESSUS**

Section1 : Présentation d'Algérie Télécom Mobilis

2.1 L'historique d'Algérie Télécom Mobilis

AT Mobilis est une filiale de Algérie Télécom, il est considéré comme le premier opérateur mobile en Algérie, il est provider multi service dans le domaine des TIC.

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

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

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

2.2 L'organisation de Mobilis

Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management, dirigé par un président-directeur général (PDG) et entouré de Divisionnaires, Directeurs Centraux et Régionaux et de Conseillers. Son conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels différents, qui valident les choix stratégiques de la direction.

2.3 Missions et objectifs de l'entreprise

2.3.1 Mission

AT Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national pour :

- ✓ Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile ;
- ✓ Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile;
- ✓ Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile;
- ✓ Établir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients;
- ✓ Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire;
- ✓ Exercer ses activités dans le respect de la concurrence;
 - Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité.

2.3.2 Objectifs

AT Mobilis a défini des objectifs commerciaux, financiers, marketing, dans ce cadre elle s'est fixé des buts pour chaque domaine d'activité stratégique. Les objectifs sont comme suit :

- ✓ Développer le parc d'abonnés et acquérir de nouvelles parts de marché ;
- ✓ Améliorer la couverture radio et la maintenir opérationnelle ;
- ✓ Introduire les nouvelles technologies et devenir leader sur le marché.
- ✓ Devenir l'opérateur multimédia par excellence ;
- ✓ Déploiement du service EDGE
- ✓ Extension du réseau (3G)
- ✓ Devenir opérateur corporatif ;
- ✓ Déploiement des services MVPN, VPN
- ✓ Développer le réseau commercial ;
- ✓ Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace ;

2.4 Fiche signalétique d'ATM

Tableau n°1 : Fiche signalétique de Mobilis

Type d'information	Informatique
Nome de l'entreprise	Algérie Télécom mobile Mobilis
Type	Entreprise publique économique(EPE)
Secteur d'activité	Téléphonie mobile
Forme juridique	Société par action(SPA)
Capital social	25.000.000.000 Dinars
N° du registre de commerce	03b 096022287 16/00 du 29/01/2012
Adresse	Quartier des affaires. Bab-Ezzouar, Alger
Effectif	Plus de 5000 employés
Parc abonnés	14.5millions d'abonnés
Chiffres d'affaire	Plus de 58 Milliards de DA
Part de marché	Plus que 37%
Couverture réseau	100% de la population

Source 1 : élaboré par nous même

L'organigramme d'Algérie Télécom Mobilis se présente comme suit :

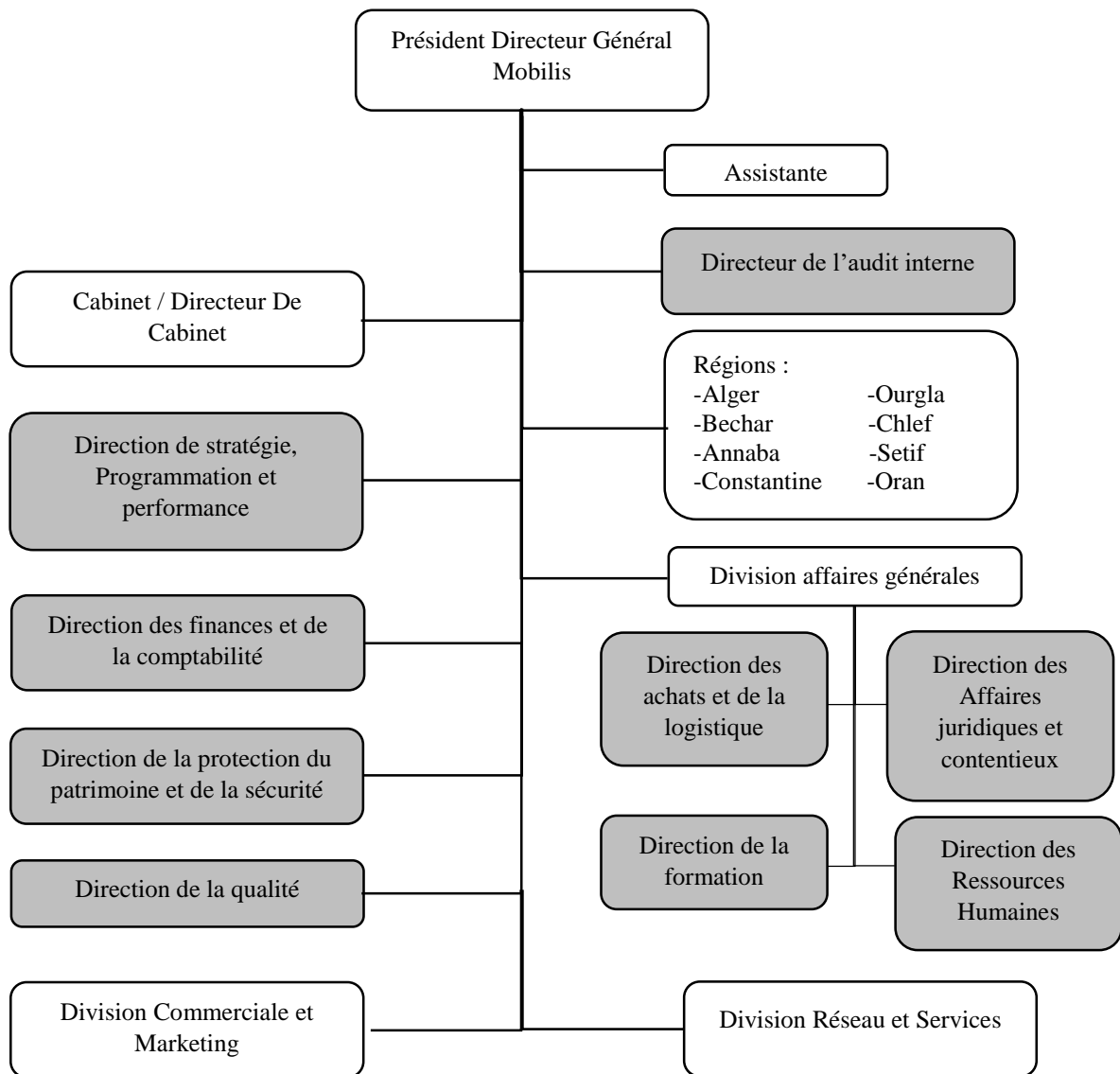


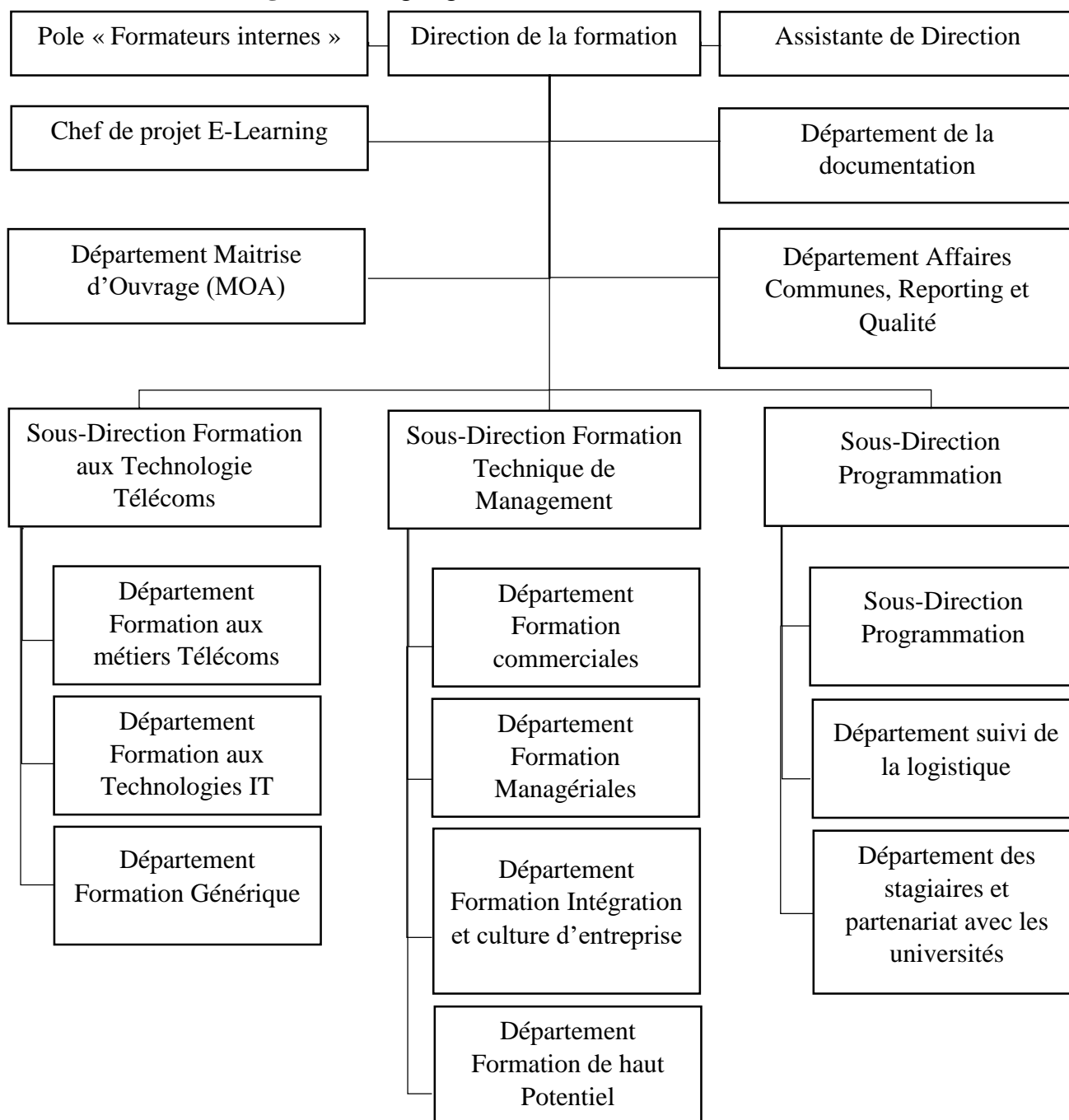
Figure 3 : l'organigramme d'AT Mobilis

Section 2 : Présentation de la direction de la formation

La direction de la formation est rattachée à la direction des affaires générales, cette dernière se compose des départements et sous directions, chaque sous directions se compose des départements comme le montre l'organigramme ci-dessous :

La direction a été créée en 10/08/2008, avant elle a été gérée par la direction des ressources humaines

Figure4 : L'organigramme de la direction de la formation



Section 3 : Description du processus de la formation à ATM

Après l'analyse des données recueillis lors des entretiens, dans cette section nous allons procéder à la description du processus de la formation existant pour pouvoir par la suite l'évaluer selon la norme ISO 10015. Mais nous voulons d'abord parler de la politique de la formation en générale.

3.1 La politique de la formation à ATM :

Dans ce cadre nous avons créé un guide de questions pour faire notre diagnostique.

Après avoir vu le directeur de la formation Mr GHZAILI, nous avons lui parlé de notre projet et nous avons leur proposé que la norme ISO soit l'élément d'évaluation du processus de la formation, il a trouvé que cela est important vu que AT Mobilis adopte des actions dans le domaine de la qualité, ce dernier nous a mis en contact avec le chef de département de la formation générique. Yasmina TIDADINI pour nous aider à effectuer notre étude.

Selon le chef de département de la formation générique, la société ATM, ne dispose pas d'une politique de formation définit, toutefois, elle donne une grande importance à la formation, et elle dispose d'une direction de formation.

Point de vu organisation, ATM considère la formation comme le support, car c'est une entreprise qui est à la page en matière de technologies, à chaque fois qui il y est un changement, ou une nouvelle technologie ou un nouveau système, des formations seront préparées pour y répondre.

Point de vu salariés, les employés d'ATM selon le chef de département, donnent une grande importance à la formation, et ce d'après les demandes qu'on reçoit dans la direction de la formation, un taux d'absence faible une fois la formation est mise en place.

3.2 Description du processus de la formation à ATM

Le processus de la formation actuel a été identifié en collaboration avec la direction de la qualité, et approuvé par la directeur de la formation le 14/08/2016, il a pour but d'identifier les besoin en matière de formation, assurer la planification, la réalisation et l'évaluation des actions en formation, depuis son élaboration, aucun changement n'a été effectué. Selon le chef de département de la sous-direction de la formation générique, qui est parmi les acteurs principale du processus, « *le processus adopté est appliqué tel qu'il est* », toute la direction respecte ce processus.

Le directeur de la formation assure le pilotage, il est responsable de son fonctionnement et son amélioration. (document interne) .

3.2.1 La répartition des responsabilités dans le processus de la formation :

Nous avons vu lors de notre stage, que la direction se compose de trois sous-directions mentionné dans l'organigramme ci-dessus. Dans le cas d'ATM, Chaque sous-direction prend en charge un domaine de formation, en suivant le même processus, donc chaque chef de département de la sous-direction prend en charge tout le processus de la formation en commençant par l'identification des besoins à l'évaluation en collaboration avec chaque sous-directeur, et ce travail sera validé par le directeur de la formation qui le pilote du processus.

Une fois nous avons connu les chargés et leurs rôles, nous avons choisi la sous-direction Formation aux technologies télécom, précisément Le département de la formation générique, comme nous l'avions indiqué ci avant, Le directeur de la formations nous a orienté vers son chef de département, avec lequel, nous avons fait notre entretien (les guides d'entretien sont en annexe).

3.2.2 Présentation des synthèses :

Etape 1 : La collecte, l'identification et l'analyse des besoins en formation

- **La collecte, et l'identification des besoins**

A Algérie Télécom Mobilis, la collecte des demandes de formation se fait en deux méthodes, un formulaire envoyé par la direction de la formation à l'ensemble des structures, ou des demandes spontanées par les responsables des structures. Il a y aussi une lettre de cadrage qui est envoyée par Le PDG chaque mois de Septembre, celle-ci porte sur

les actions de l'exercice (ça peut être une nouvelle ; orientation ; un changement organisationnel ; ou changement des équipements..)Et donc les formations qu'on doit réaliser pour répondre à ces actions. Néanmoins, la direction de formation peut proposer des thèmes de formation :

- ❖ Chaque responsable évalue à son niveau les compétences de ses subordonnés, et détermine les besoins en compétences, dans ce cas, le responsable exprime son besoin à la direction de la formation.
- ❖ L'employé peut aussi exprimer son besoin en formation à son responsable, ce dernier évaluera l'importance de cette formation si elle répond vraiment aux besoins de la structure.
- ❖ La direction de formation d'ATM, peut proposer des thèmes de formation, notamment en ce qui concerne des formations pour la communication, la culture de l'entreprise.
- ❖ Aussi, le bilan des réalisations de l'année précédente, car y a des formations qui n'ont pas été réalisées.
- **L'analyse des besoins**

Pour l'analyse de besoins en formation à ATM, une réunion se programme entre le sous-directeur de la direction de la formation, son chef de département et le responsable qui' a exprimé le besoin, pour voir les objectifs opérationnels et stratégiques, d'une autre manière, leurs attentes vis-à-vis la formation, pour que le cahier des charge soit bien défini.

Aussi, effectuer un arbitrage, selon les critères suivants :

- ✓ **Important-**
- ✓ **urgent**
- ✓ **important et urgent**

Dans la mise en œuvre, ils commencent par les formations urgente et importante, ensuite les formations urgentes, ensuite les formations importantes qui peuvent se réalisées l'année suivante

Etape2 : Conception et planification de la formation

- **Conception du plan de formation**

Le plan de formation à ATM est annuel et pluriannuel.

Avant arriver à la conception, la direction de la formation prend en considération quelques contraintes, tels que le budget, la réglementation.

Le budget de la formation à ATM est très important, il est de 1% de la masse salariale, et nous savons le nombre du personnels qui dépasse cinq mille d'employé. Cependant, le budget n'est pas atteint, et cela relève de la politique de la formation dans l'entreprise.

Dans cette étape, le chef de département et son sous-directeur, préparent une réunion dans le cadre du plan de formation pour identifier :

- Les thèmes de la formation ;
- la population ciblée ;
- le nombre des participants ;
- la durée de la formation ;
- le budget du plan.

Ce plan sera vérifié par le DFO et validé par le PDG, par la suite un cahier des charges est élaboré (voir le modèle en annexe).

- **Cahier des charges**

Suivant l'étape d'analyse les besoins en formation, un cahier des charges est conçu en portant sur plusieurs volet, il contient les éléments suivant : (le modèle est en annexe)

- Contexte de la formation
- Population ciblée
- Contenu de la formation
- Objectifs principaux :
- Moyens et méthodes pédagogiques
- Moyens logistiques mis à disposition

- **Le choix de l'organisme**

Au sein d'ATM, le choix de l'organisme ne fait pas au hasard, il y a une étape qui s'appelle la consultation, c'est :

- diffuser l'information qui porte sur le thème de formation cherché, cette diffusion se fait dans le journal « Moudjahid », pour la récupération des cahiers de charge.
- Dépôt des offres, un délai de 10 à 15 jours accordé aux organismes pour venir déposer leurs offres, dans des plis.
- Vérification des plis par une commission s'appelle la commission des plis, cette dernière vérifiera la conformité des plis par rapport la forme et ne pas le contenu. Dans le cas où il y a zéro plis ou un pli la consultation sera annulée.
- Dans le cas de plusieurs plis, un PV doit être rempli.
- Evaluation des offres, une autre commission qui s'en charge, cette dernière vérifiera la conformité du contenu selon les objectifs de cahier des charges.
- Prélégation de l'organisme de formation, le chef de département prépare le dossier administratif portant sur le rapport de présentation ; en mentionnant la structure qui a exprimé le besoin ; aussi le PV d'évaluation des offres ; l'offre de l'organisation ; la liste des participants ; bon de commande et la convention pour la validation finale par le PDG.

Etape 3 : Réalisation du plan de la formation

Dans cette étape, une convention est signée et l'envoi du bon de commande ; et l'élaboration du planning de la formation.

L'exécution du planning est mise en œuvre par la direction de programmation.

Par la suite, on procède à

- la réservation de la salle de la formation ;
- l'envoi des invitations
- la prise en charge logistique par le département suivie de la logistique, en ce qui concerne le transport pour les formés, la billetterie et hébergements pour ceux qui viennent d'autre région.

Le plan de formation sera évalué la fin d'année, en obtenant un rapport d'évaluation par le Département Affaires Communes, Reporting et Qualité

Etape 4: L'évaluation

Au sein d'ATM, une évaluation qui se situe dans le niveau I, cette dernière se fait à chaud c'est à dire en fin de la formation, pour voir si les participant sont satisfaits du programme de la formation. Mais aussi, ça peut être fait lors de la formation dans le cas où les participants contestent sur le programme ou le formateur.

L'évaluation se fait par rapport au ce qui a été mentionné dans le cahier des charges.

Fiche d'évaluation à ATM :

Logistique

les locaux et l'organisation matérielle ont fourni un environnement de qualité propice à soutenir l'effort de formation			
fortement <input type="checkbox"/>	d'accord <input type="checkbox"/>	en <input type="checkbox"/>	fortement <input type="checkbox"/>
d'accord		désaccord	en
désaccord			
les équipements étaient adéquats			
fortement <input type="checkbox"/>	d'accord <input type="checkbox"/>	en <input type="checkbox"/>	fortement <input type="checkbox"/>
d'accord		désaccord	en
désaccord			
la documentation remise lors de la session était			
excellente <input type="checkbox"/>	Bonne <input type="checkbox"/>	pauvre <input type="checkbox"/>	
	insatisfaisante		
Commentaire :			
.....			
.....			
.....			

Source : document interne

Contenu

le contenu de la formation a répondu à mes besoins de formation			
Totalement <input type="checkbox"/>	beaucoup <input type="checkbox"/>	un peu <input type="checkbox"/>	très peu <input type="checkbox"/>
la formation améliora-t-elle mes tâches actuelles ?			
fortement <input type="checkbox"/>	d'accord <input type="checkbox"/>	en <input type="checkbox"/>	fortement <input type="checkbox"/>
d'accord <input type="checkbox"/>	désaccord <input type="checkbox"/>	désaccord <input type="checkbox"/>	en <input type="checkbox"/>
désaccord <input type="checkbox"/>			
les méthodes pédagogiques (tels que exposés, simulations, étude de cas, exemples pratiques, ...) utilisés pour favoriser la compréhension et l'apprentissage ont été			
très <input type="checkbox"/>	utiles <input type="checkbox"/>	peu <input type="checkbox"/>	inutiles <input type="checkbox"/>
utiles <input type="checkbox"/>		utiles <input type="checkbox"/>	
la durée de la formation a été			
trop <input type="checkbox"/>	suffisante <input type="checkbox"/>	courte <input type="checkbox"/>	trop <input type="checkbox"/>
longue <input type="checkbox"/>			courte <input type="checkbox"/>
le temps consacré aux questions des participants a été			
trop <input type="checkbox"/>	suffisant <input type="checkbox"/>	court <input type="checkbox"/>	trop <input type="checkbox"/>
long <input type="checkbox"/>			court <input type="checkbox"/>
Les contenus des thèmes ont-ils été entièrement développés ?.....			
.....			
.....			
Commentaire :.....			
.....			
.....			

Source : document interne

Animateur(s)

l'animateur a-il bien préparé la formation ?				
fortement <input type="checkbox"/>	d'accord <input type="checkbox"/>	en <input type="checkbox"/>	fortement <input type="checkbox"/>	
d'accord		désaccord	en	
désaccord				
la maîtrise de connaissances du contenu par l'animateur était-elle ?				
excellente <input type="checkbox"/>	Bonne <input type="checkbox"/>	acceptable <input type="checkbox"/>		
	insatisfaisante			
la présentation de l'animateur était-elle ?				
excellente <input type="checkbox"/>	Bonne <input type="checkbox"/>	acceptable <input type="checkbox"/>		
	insatisfaisante			
l'interactivité (débat et dialogue) de la formation était-elle ?				
excellente <input type="checkbox"/>	Bonne <input type="checkbox"/>	acceptable <input type="checkbox"/>		
	insatisfaisante			
Commentaire :				
.....				
.....				
.....				

Source : Document interne

Nous présentons le processus de la formation dans la figure suivante :

Figure 5: Logigramme du processus de la formation à AT

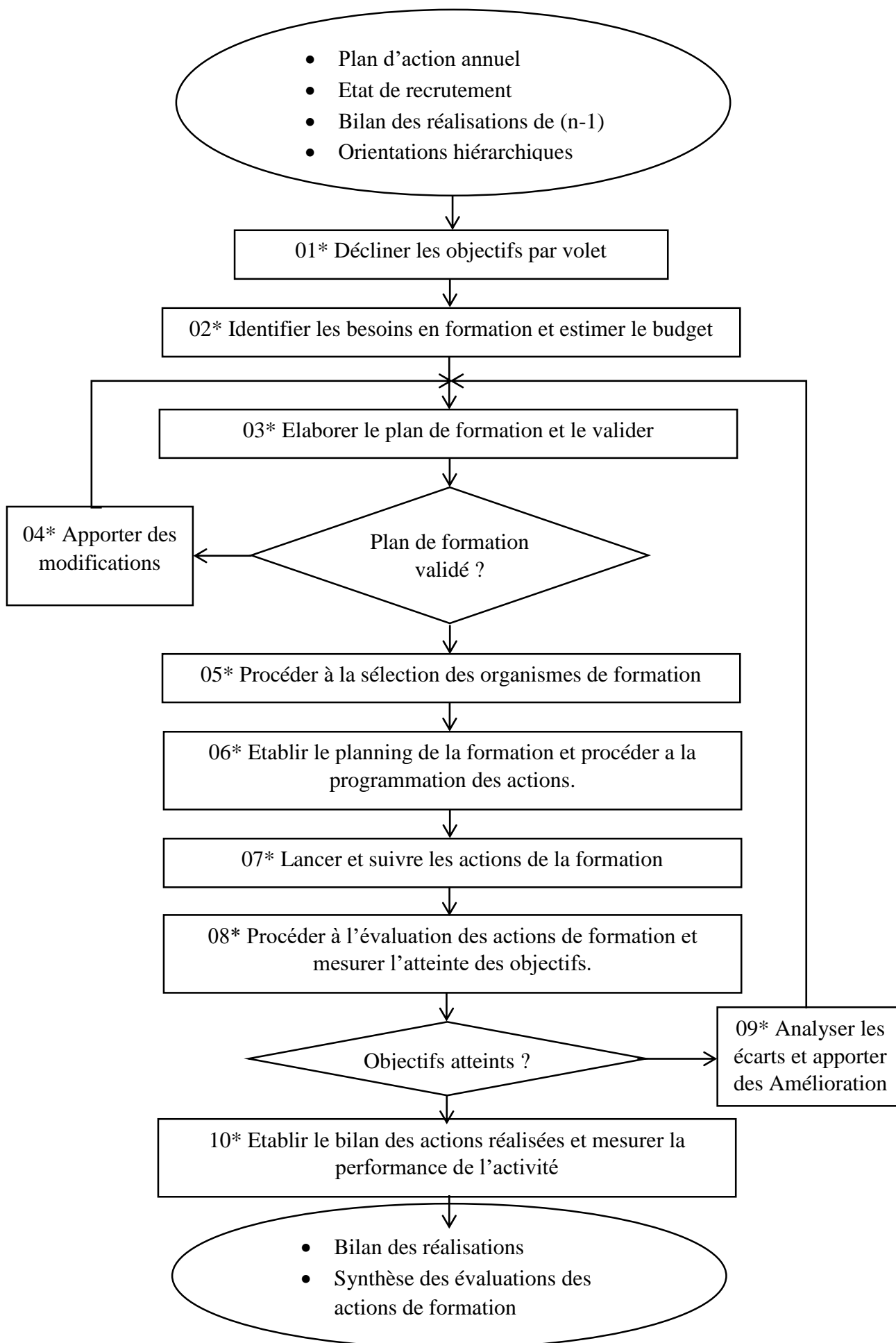


Tableau n°2 : Fiche d'identité du processus de la formation a ATM

Processus de formation		
Finalité du processus	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les besoins en matière de formation • Assurer la planification de l'action en formation • Assurer la réalisation des actions en formation • Assurer l'évaluation des actions en formation 	
Périmètre d'application	<ul style="list-style-type: none"> • Appliqué pour toutes les activités concernant la formation du personnel • Appliqué dans la direction de la formation 	
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés qui suivent la formation 	
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Direction des finances et de la comptabilité • Direction de la stratégie et de la programmation et de la performance • Organisme de la formation 	
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> • Les exigences de la politique de la formation. • Des notes venant du TOP management concernant certaines formations 	
Donnée d'entrée	Activité	Donnée de sortie
-Plan d'action annuel -Etat de recrutement -Bilan des réalisations (n-1)	Identification des besoins en formation	Fiches d'expression des besoins
-Besoins identifié -Budget estimé -Organisme de formation sélectionnée -Rapport d'évaluation du plan de formation précédent	Elaboration du plan de formation	Plan de formation
-Cahier des -charges et convention Planning de formation	Réalisation du plan de formation	Liste des participants et rapport d'évaluation
Cahier des charges Besoins en formation	Evaluation des résultats de la formation (à chaud)	Rapport d'évaluation de la formation en plan d'amélioration

Source : élaboré par nous-mêmes

**CHAPITRE V EVALUATION DU
PROCESSUS DE LA FORMATION
SELON LA NORME ISO 10015 ET
RECOMMANDATION**

Section 1 : Le processus de formation selon la norme ISO10015

Dans cette étude, nous avons choisi le processus de formation selon la norme ISO comme un critère d'évaluation car c'est une norme internationale, elle est conçue par plusieurs experts dans le domaine de la qualité, de ce fait nous le considérons un processus le plus fiable. Et ce dans le cadre de combler les quarts en compétences.

1.1 Le Cycle de la formation selon la norme 10015

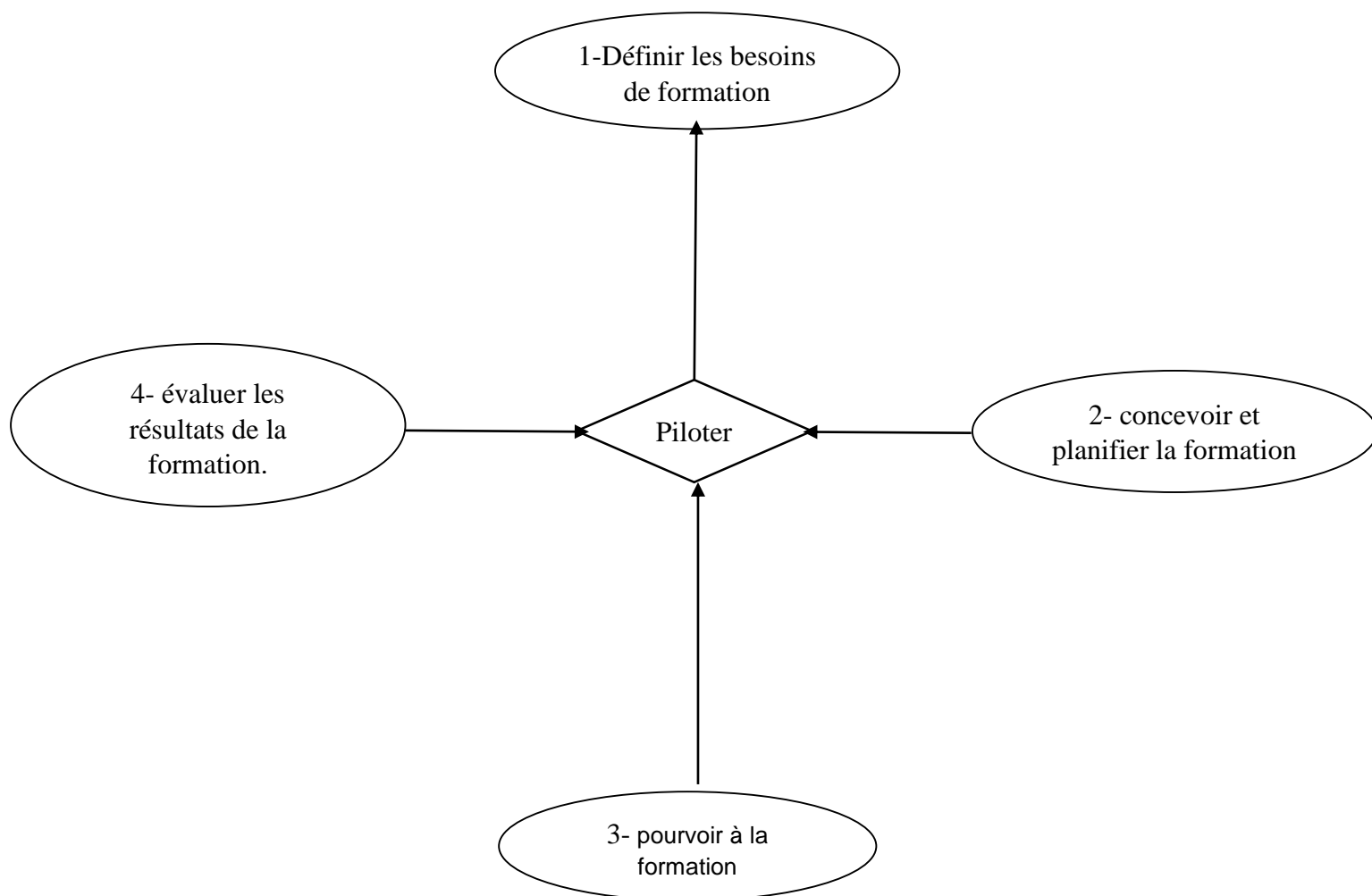


Figure1 : Processus de formation selon la norme ISO

Selon la norme ISO, le processus de formation est à quatre étapes pouvant apporter une aide à l'entreprise qui désire atteindre ses objectifs dans le domaine de la qualité tel que ATM, ces étapes sont les suivantes :

- 1- définir les besoins de formation;
- 2- concevoir et planifier la formation;
- 3- pourvoir à la formation;
- 4- évaluer les résultats de la formation.

Comme expliqué ci avant, les éléments de sortie d'une étape génère un élément d'entrée pour une étape qui suit

1.1.1 Définir les besoins de formation :

Avant mettre en place un processus de formation, l'étape d'analyse des besoins est nécessaire. Il faut que les besoins liés aux compétences soient bien décrits, notamment celle liées aux tâches qui ont un impact sur la qualité des services ou des produits, ensuite, elles doivent les évaluer ces compétences pour pouvoir par la suite planifier des actions adéquates afin de diminuer les écarts relevés.

Quand l'organisation analyse les écarts en compétence, elle pourra par la suite déterminer les actions nécessaires, car la formation n'est pas le moyen pour éliminer les écarts constatés.

Cette étapes s'appuie sur :

- La définition des écarts entre les compétences existantes et les compétences requises ;
- La définition de la formation nécessaire aux personnels dont les compétences existantes ne correspondent pas aux compétences requises par les tâches ;
- Spécifier par écrit les besoins de formation.

1.1.2 Définir les besoins de l'organisme :

Avant d'engager le processus de la formation, l'entreprise doit prendre en compte les éléments d'entrée tels que la politique de la formation au sein de l'entreprise, la politique qualité, le management des ressources humaines, et la conception des processus. (La norme ISO10015)

1.1.3 Définir et analyser les exigences de compétences :

Pour y faire, l'entreprise doit se tenir en compte de sa stratégie, les changements organisationnels ou technologiques qui répercute sur le processus de travail de son personnel et impacte sa productivité vis-à-vis ses clients, aussi les résultats d'évaluation des compétences pour effectuer les tâches spécifiques,

La définition de ces exigences doit être formalisée par écrits, pour pouvoir la réviser chaque fois nécessaires. (La norme ISO10015)

1.1.4 Effectuer la revue des compétences

Une revue nécessaire de tous les documents identifiant les compétences requises par chaque processus ainsi que les enregistrements qui listent les compétences de chaque membre du personnel. Cette dernière porte sur les exigences des tâches et leur réalisation

Les méthodes utilisées pour effectuer la revue des compétences peuvent être les suivantes:

- les entretiens et questionnaires avec les employés, l'encadrement et la direction;
- l'observation;
- les discussions de groupe;

les contributions d'experts sur des sujets spécifiques. (La norme ISO10015)

1.1.5 Définir les écarts de compétences

La définition s'effectue à travers la comparaison entre les compétences existantes et les compétences requises et l'enregistrement de ces derniers. (La norme ISO10015)

1.1.6 Identifier les solutions pour réduire les écarts en compétences

Quand l'organisation analyse les écarts en compétence, elle pourra par la suite déterminer les actions nécessaires, car la formation n'est pas le moyen pour éliminer les écarts constatés. (La norme ISO10015)

1.1.7 Définir la spécification des besoins de formation

Dans le cas où la formation est le seul moyen pour réduire les écarts de compétences, l'entreprise doit spécifier quels sont les besoins réelles et les formaliser par écrit. Pour y faire, il faut tout d'abord, revoir la liste des exigences en compétence, l'historique des résultats des formations antérieurs, les écarts de compétences existants et les demandes d'actions correctives.

Cette norme considère ces informations comme des éléments d'entrées pour élaborer les besoins en formation. (La norme ISO10015)

1.2 Concevoir et planifier la formation :

Dans cette étape, un cahier des charges doit être conçu, pour y faire, la conception des actions en formation à entreprendre ainsi que les critères d'évaluation des résultats de la formation. (La norme ISO10015)

1.2.1 Définir les contraintes :

Il est important d'identifier tous les contraintes et les répertorier sous forme d'une liste, pour s'y référer dans le choix des modes de formation, le prestataire et l'élaboration de cahier des charges.

Ces contraintes peuvent être les suivantes :

- des exigences légales et réglementaires;
- es exigences découlant des politiques de l'organisme, y compris celles qui relèvent des ressources humaines imposées par l'organisme;
- les contraintes financières;

- les exigences de durée et de calendrier;
- la disponibilité, la motivation et la capacité des personnes à se former;
- d'autres facteurs comme la disponibilité de ressources internes pour réaliser la formation ou celle de prestataires de formation professionnellement reconnus; et les contraintes inhérentes à toutes autres ressources disponibles. (La norme ISO10015)

1.2.2 Modes de formation et critères de sélection

Il convient de définir les modes pertinents de formation susceptibles de répondre aux besoins de formation. Les types appropriés de formation qui sont fonction des ressources, des contraintes et des objectifs identifiés peuvent consister en :

- cours ou formations dispensés sur le site ou au-dehors;
- apprentissage;
- tutorat, coaching et conseil sur le tas;
- autoformation; et
- formation à distance.

Il convient de définir et de formaliser les critères retenus pour choisir au mieux parmi les différents modes possibles

- de formation.
- Ces critères peuvent être:
- date et lieu;
- locaux;
- coûts;
- objectifs de la formation;
- population d'apprenants visés (par exemple, situation professionnelle actuelle ou visée; expertise et/ou
- expérience spécifique; nombre maximal de participants);
- durée de la formation et séquence de mise en œuvre; et

modalités d'appréciation, d'évaluation et de certification. (La norme ISO10015)

1.2.3 Cahier des charges du dispositif de formation

La présente norme, considère l'établissement du cahier des charges est important, notamment pour négocier les clauses avec le prestataire de formation, ce dernier définit clairement les besoins de l'organisme, ses besoins de formation et les objectifs de la formation concernant les acquis des apprenants.

Les éléments qui doivent être couvertes par le cahier des charges sont :

- les objectifs et les exigences de l'organisme;
- la spécification des besoins de formation;
- les objectifs de la formation;
- les personnes à former (groupes ou populations de personnel visé);
- les modes de formation et contenus indicatifs;
- la chronologie des exigences, par exemple: durée, dates, étapes clés;
- les ressources nécessaires, par exemple: supports de cours et formateurs;
- les contraintes financières;
- les critères et les méthodes pour l'évaluation des résultats de la formation afin de mesurer les points suivants:
 - satisfaction de l'apprenant,
 - acquisition par l'apprenant des connaissances, des savoir-faire et des comportements,
 - performance de la mise en œuvre par l'apprenant en situation de travail,
- satisfaction de l'encadrement de l'apprenant,
- effet sur l'organisme auquel appartient l'apprenant, et les procédures de pilotage du processus de formation. (La norme ISO10015)

1.2.4 Sélectionner un prestataire :

Avant choisir un prestataire de formation en interne ou en externe, il faut au préalable voir les documentations telles que les catalogues ou les dépliants, les rapports d'évaluation et

le cahier des charges en prenant en compte les contraintes citées ci avant. Ainsi, un contrat doit être signé pour formaliser cela. (La norme ISO10015)

1.3 Pourvoir à la formation

Dans cette étape, le formateur ou l'organisme de formation doit réaliser toutes les activités relatives à la formation telles que défini dans le cahier des charges, en contrepartie l'organisme doit encadrer et faciliter la formation en donnant au prestataire les informations convenables, en informant le formé sur la nature de la formation et son objectif par rapport à la démunissions de l'écart de compétence ; ainsi en permettant le contact entre le prestataire entre l'apprenant et le formateur. Tout cela précède l'action en formation.

Au cours de l'action de formation, l'organisme doit fournir au formateur et aux formé la logistique nécessaire. Il doit offrir à l'apprenant les possibilités adéquates de mise en œuvre des compétences en cours d'acquisition; et il doit donner au formateur, à l'apprenant ou aux deux les appréciations relatives aux travaux réalisés.

Après la formation ; un retour d'information doit être obtenu par le formateur ainsi que par le formé, et fournir ce dernier aux acteurs concernés par le processus de la formation. (La norme ISO10015)

1.4 Evaluer les résultats de la formation :

Cette étape, son but est de confirmer si la formation a été efficace, de ce fait, l'organisme doit assurer qu'une évaluation a été faite pour voir si le niveau des compétences atteints a été effectué, cette évaluation intervienne à la fois à court terme et à long terme.

Ensuite, un rapport d'évaluation doit être préparé, il doit inclure les éléments suivants :

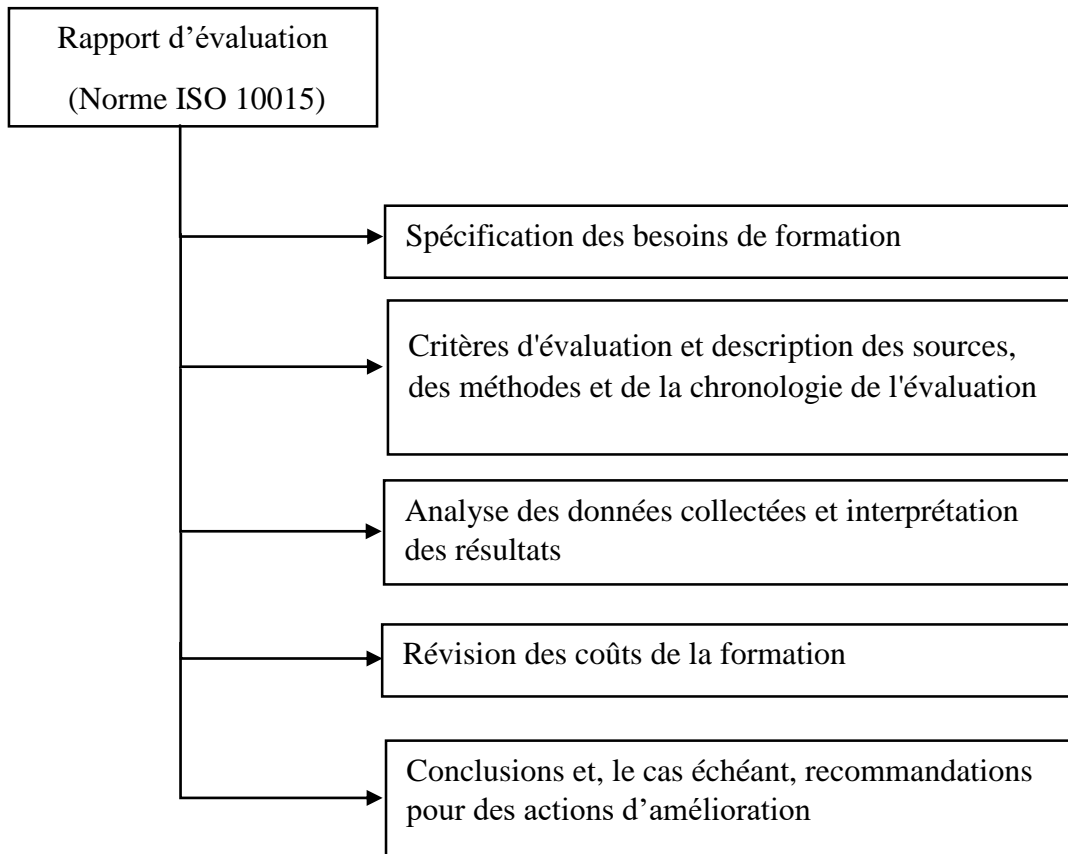


Figure 2 : le rapport d'évaluation selon la norme ISO10015

1.5 Piloter et améliorer le processus de la formation :

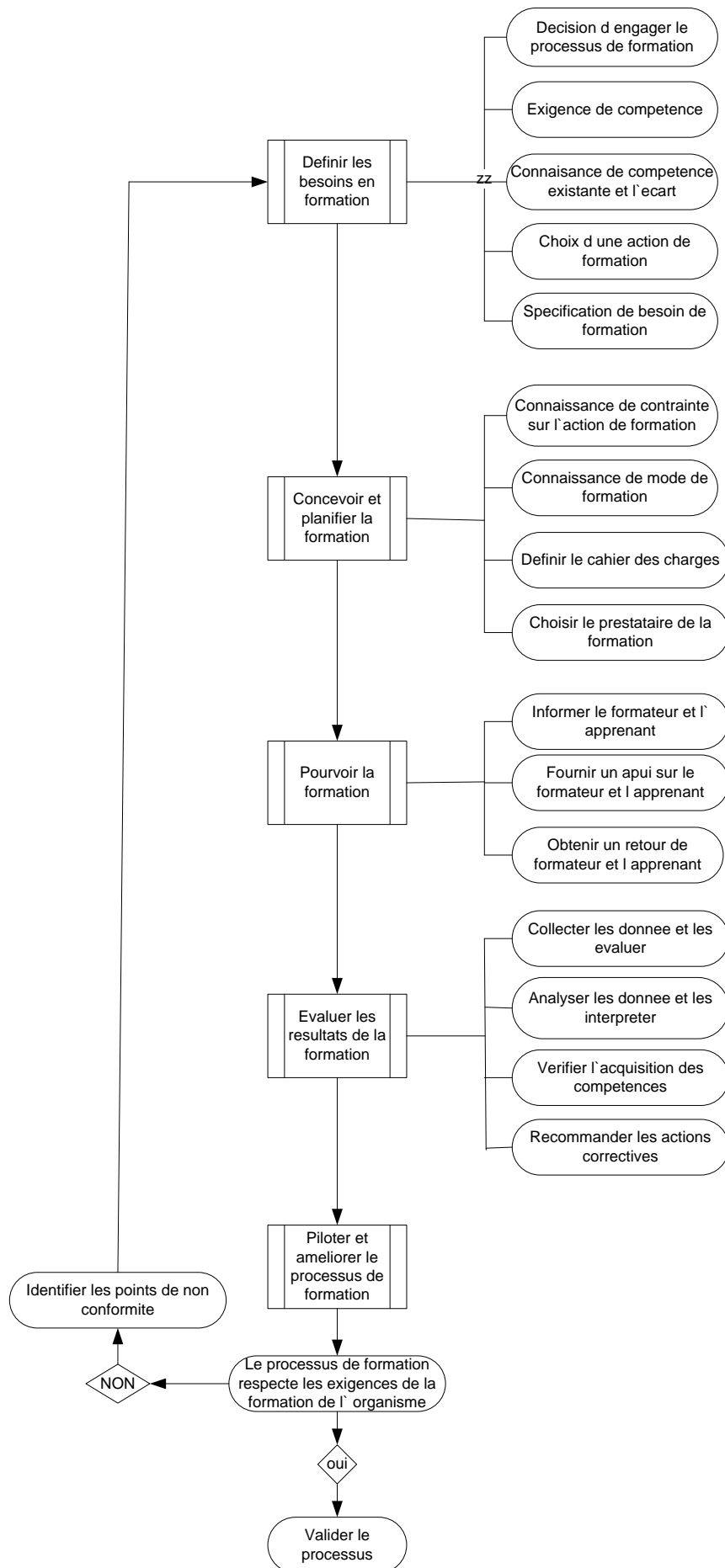
Dans le cadre de l'optimisation du processus de la formation, un pilotage du processus doit être mis en place pour faire passer en revue chacune des étapes du processus de la formation, ce dernier s'effectue par un personnel compétent ou des personnes indépendantes. Les méthodes employées pour le pilotage peuvent inclure la consultation, l'observation et la collecte données. Par la suite, ce processus doit être validé après avoir défini les non-conformités et définir des actions préventives et correctives sont revues.

Après avoir vu la formation et le processus de la formation dans ses cadres théoriques, nous allons voir dans ce chapitre comment ce processus se déroule, dans l'entreprise d'accueil. Et ce à travers une étude de cas, qui se définit comme une méthode-type « recherche de terrain ».

Selon Avenier cette recherche consiste « *en l'étude approfondi de phénomène dans une organisation* », et c'en traitant une investigation sur le phénomène dans son contexte, aussi

elle converge vers l'association de différentes approches de recueil, de donnée et d'analyse de données. (Morana, 2003)

Schéma de processus de formation ISO10015 (élaboré par nous-même)



Section2 : Evaluation du processus de la formation selon la norme ISO 10015 :

Le processus de la formation de ATM est composé de quatre étape, tels que présenté dans la norme ISO10015. Cependant, nous avons détecté des écarts par rapport à cette norme :

Ecart 1 :

Le premier écart est révélé dans la première étape du processus de la formation, il n y a pas une définition des exigences en compétence, elles ne sont pas formalisé par écrit.

La revue des compétences qui n'est pas à la charge de la direction de la formation, n'est pas prise en considération.

Ecart 2 :

Le deuxième écart est constaté dans la quatrième étape de du processus qui est l'évaluation des résultats de la formation. A ATM, le seul mode d'évaluation est l'évaluation à chaud, qui touche la qualité pédagogique et logistique, en se référant au cahier des charges déjà établi. Dans cette évaluation, ils demandent l'avis d'ensemble de la formation en mettant en place une grille d'évaluation. Cette dernière se fait d'une manière formelle.

Par contre l'évaluation à froid qui vise à évaluer le transfert des acquis en situation professionnelle n'existe pas.

Section3 : Synthèse :

Le référentiel de compétences est un répertoire de toutes les compétences d'une organisation. Cet outil est primordial pour la mise en œuvre d'un programme de formation car il permet à l'entreprise de voir si elle a suffisamment de compétences en volume ainsi qu'en niveau de maîtrise. Une réflexion est ensuite menée sur les métiers qui peuvent disparaître, ceux qui nécessitent une reconversion, les métiers en émergence, les métiers à

risques... Une fois que ces métiers sont recensés, l'entreprise pourra déduire les actions à mettre en place pour préparer les salariés et les accompagner dans ces changements.

A cet effet, nous suggérons que ce référentiel soit une référence dans l'identification des besoins en formation comme l'indiqué la norme ISO10015, pour pouvoir comparer les compétences existantes et les compétences requises d'une manière plus fiable.

Par rapport au deuxième écart que nous avons constaté et qui est l'absence de l'évaluation à froid, nous avons jugé important d'avoir cette évaluation à long terme. Elle ne peut être mise en œuvre que de manière concertée entre les différents acteurs : responsable de formation, responsable hiérarchique, formateur et le stagiaire. De plus, cette évaluation doit être prévue dès l'élaboration de la formation donc en amont de l'acte pédagogique, afin d'établir les critères et les indicateurs observables, et par la suite, en tenant compte de ce qui a réellement été effectué en formation.

Cette évaluation s'articule autour de:

- Contenu de l'emploi occupé,
- objectifs opérationnel de la formation,
- les acquis du formé
- la mise en œuvre des acquis dans l'activité
- les conditions de réalisation

Comme la direction de la formation nous a intégré pour faire notre stage, nous n'avons pas pu toucher au premier écart qui est le référentiel des compétences, car cela relève de la direction des ressources humaine plus précisément le service de le GPEC.

A cet effet, nous avons jugé avec mon encadreur, que les recommandations vont toucher juste l'évaluation à froid.

Section 4: Recommandations

Etant donné que l'évaluation à chaud a sa place dans la direction de la formation, nous nous sommes basés uniquement sur l'évaluation à froid.

Après plusieurs recherches que nous avons fait dans le cadre de notre mémoire, nous avons constaté qu'il y a un modèle le plus répandu dans le domaine de la formation est celui de Donald KIRCKPATRICK.

Selon ce dernier, il existe quatre niveaux d'évaluation suivants : (Frambio, 2006)

Niveau1 : Satisfaction des participants

Niveau2 : Acquisition des connaissances

Niveau3 : Transfert des acquis

Niveau4 : Impact sur l'organisation

Nous pouvons expliquer cela dans le modèle suivant :

Modèle d'évaluation de la formation

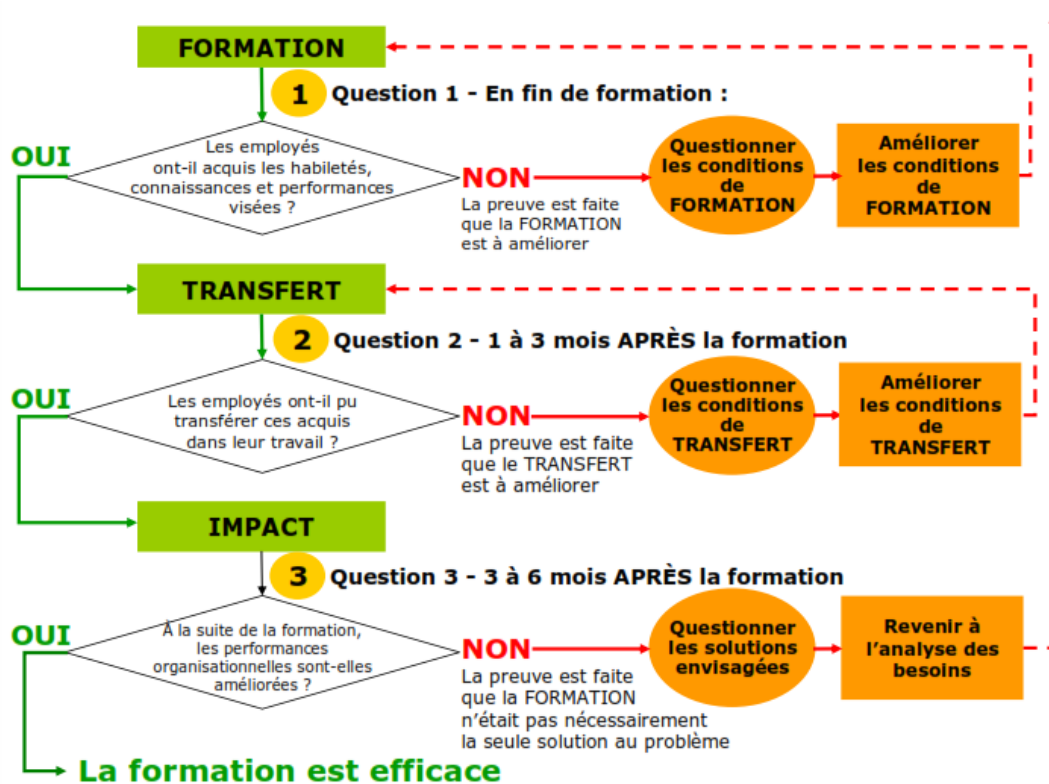


Figure 6 : Modèle d'évaluation de la formation

Donc l'évaluation à froid englobe les deux derniers niveaux : le transfert des acquis et l'impact sur l'organisation.

a-Evaluation du transfert des acquis

Tableau n°3 : Evaluation du transfert des acquis

A quoi ça sert ?	-Mesurer à quel degré les connaissances acquises en formation sont utilisées et intégrées dans le travail. -Contrôler l'utilisation et le maintien des connaissances au travail.
Quand ?	-Après la formation (1 à 3 mois après la fin de la formation)
Comment ?	-Observation des comportements professionnels. - Questionnaire d'évaluation ou auto-évaluation. - Résultat de l'activité : produits et/ou performances de l'employé. - Analyse critique des situations problèmes. - Entretien de suivi

Source : élaboré par nous-mêmes

Après une période, un questionnaire doit être adressé aux chefs hiérarchiques en leur présentant une grille d'évaluation des objectifs pour voir s'ils sont

- Totalement atteint
- Partiellement atteints
- non atteint

Et aussi questionnaire doit être adressé aux apprenants portant sur les questions suivants :

- Les acquis de la formation ont-ils pu être utilisables dans votre activité ?

- Lesquels ?
- Les acquis de la formation ont-ils renforcé votre efficacité ? Sur quels aspects ?
- Les acquis de la formation vous permettent-ils d'intégrer votre travail dans un ensemble (équipe, unité, entreprise) ?

b- L'évaluation de l'impact sur l'organisation

Tableau n°4 : L'évaluation de l'impact sur l'organisation

A quoi ça sert ?	-Mesurer les résultats (répercussions/bénéfices) à long terme sur l'organisation. - Vérifier les bénéfices économiques de la formation (R.O.I).
Quand ?	-Après la formation (3 à 6 mois après la fin de la formation).
Comment ?	-Suivi d'indicateurs de performances : rejets, accidents de travail, etc. -Calculer une évolution par rapport à une situation initiale. -Calculer le retour sur investissement (R.O.I) : gains obtenus versus coût des investissements pour y arriver

Source : Elaboré par nous-mêmes

Conclusion générale :

Le secteur des télécommunications est le secteur le plus dynamique, il connaît des mutations profondes. La concurrence est rude sur le plan national et international.

La formation dans telle entreprise est importante, car le développement des compétences de ses employés doit être actualisé, ce que nous appelons l'actualisation des savoirs, pour pouvoir faire face à la concurrence.

Le cas d'ATM, cette grande entreprise publique qui cherche à être le leader du marché de téléphone mobile en dépassant les autres entreprises dans le domaine, accorde une grande importance au développement de savoir de ses employés en leur offrant des formations dans tous les domaines notamment des formations en télécom et en commerce qui sont les activités principales de l'entreprise.

L'objectif principal de notre travail de recherche, est de voir réellement le déroulement du processus de formation au sein de cette entreprise et la contribution dans son amélioration en proposant la norme ISO 10015 comme référence vu son fiabilité.

Nous avons détecté quelques écarts pour les éliminer, et ce au niveau de référentiel des compétences et de l'évaluation à long terme et par la suite nous avons présenté des recommandations et suggestion qui touche seulement l'évaluation.

Cependant, Nous n'avons pas pu mettre en œuvre nos recommandations et ce par faute de temps, Toutefois, elles ont été jugées pertinentes par la direction de la formation.

Bibliographie

- Qualité d'un centre de formation : approche processus ou activité? (2013, juin 15).
Récupéré sur IESO: <https://ieso.fr/chroniques-qualite/qualite-centre-de-formation/>
- A PROPOS d'ATM MOBILIS. (s.d.). Récupéré sur mobilis:
<http://www.mobilis.dz/apropos.php>
- ARDOUIN, T. (2013). Ingénierie de formation. Paris: Dunos.
- Benlakehal, M. (2010, 07 20). Djazairess. Récupéré sur Djazairess:
<http://www.djazairess.com/fr/lemidi/1007200101>
- Bey, S. (s.d.). DIA DERNIERE INFOS D'ALGERIE. Récupéré sur <http://dia-algerie.com>: <http://dia-algerie.com/mobilis-devient-leader-marche-de-telephonie-mobile-algerie/>
- Boukherouf, B. (2011, Janvier). Perspectives de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques Algériennes .
- Denise BINTZ, C. C. (s.d.). / document interne. (s.d.).
- Fascicule "OPTIMISER LES PROCESSUS". (s.d.).
- Frambio. (2006). Guide pour mesurer l'efficacité des formations. Québec.
- Godfroid, T. (2012, Mai 10). Préparer et conduire un entretien.
- HAMENI, B. (2005). 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. Récupéré sur mémoire onlign: http://www.memoireonline.com/05/08/1095/m_methodes-actives-systeme-educatif-camerounais12.html
- HAMENI, B. (2005). 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. Récupéré sur Memoire Online: http://www.memoireonline.com/05/08/1095/m_methodes-actives-systeme-educatif-camerounais12.html

- KAHIL, S. (2010). Quelques repères sur le secteur des télécommunications en Algérie en.
- La qualité est l'affaire de tous. (s.d.). Récupéré sur DémarcheISO17025.COM: http://www.demarcheiso17025.com/fiches_techniques/les_processus.html
- Lucas, P. J. (1992). Au cœur du changement, une autre démarche de management : la qualité. Paris: Dunod.
- Mazars Hadj Ali. (s.d.). Télécommunications. Récupéré sur <http://fre.mazars.dz/Accueil/Notre-expertise/Secteurs-d-activite2/Telecommunications>
- Morana, J. (2003, May-Aug). La revue des sciences de gestion : Direction et Gestion . Le paradigme pragmatique : une réponse aux problématique de pilotage ..., p. 73.
- Peretti, J.-M. (2013). Gestion des ressources humaines. paris: Vuibert.

Liste des Annexes :

Annexe1	Guide d'entretien pour le processus de formation
Annexe2	Guide d'entretien pour diagnostic de la formation
Annexe3	Cahier des charges d'ATM

Annexe 1 : Guide d'entretien pour le processus de formation

Guide d'entretien destiné au chef de département de la formation générique

Nous vous remercions pour votre accueil, et pour le temps que vous nous avez consacré.

Nous avons préparé des entretiens avec chaque intervenant dans le processus de la formation d'ATM afin de récolter le maximum d'information sur le fonctionnement réel de chaque étape du processus.

Ces entretiens s'inscrivent dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude dont son thème est « Essai d'évaluation du processus de formation » en vue d'obtention du diplôme de master académique en Management des ressources humaines.

Questions :

1. comment identifiez-vous et analysez les exigences en compétence ?
2. effectuez-vous la revue des compétences ?
3. comment définissez-vous les écarts en compétence ?
4. identifiez-vous les solutions pour réduire les écarts de compétence ?
5. s'il s'agit d'une action de formation, comment définissez-vous les spécifications des besoins en formation ?
6. sont-elles formalisées par écrit ?
7. comment traitez-vous les écarts en formation ?
8. avez-vous défini les critères pour évaluer les résultats de la formation et pour piloter le processus de formation ?
9. avez-vous défini les contraintes qui s'exercent sur le processus de formation ?
10. référez-vous aux contraintes lors de l'élaboration de plan de formation ?
11. comment choisissez les modes de formation/le prestataire ?
12. comment élaborer le cahier des charges ?
13. quels sont les éléments de votre cahier des charges ?
14. quels sont les actions à entreprendre avant l'action en formation ?
15. quels sont les actions à entreprendre au cours de l'action en formation ?
16. quels sont les actions à entreprendre suivant l'action en formation ?
17. sur quelle base évaluez-vous les résultats de la formation ?
18. comment évaluez-vous les résultats de formation ?
19. quelles sont les données à collecter pour préparer le rapport de l'évaluation ?

Annexe 2 : Guide d'entretien pour diagnostic de la formation

Guide d'entretien destiné au chef de département de la formation générique

Nous vous remercions pour votre accueil, et pour le temps que vous nous avez consacré.

Nous avons préparé des entretiens avec chaque intervenant dans le processus de la formation d'ATM afin de récolter le maximum d'information sur le fonctionnement réel de chaque étape du processus.

Ces entretiens s'inscrivent dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude dont son thème est « Essai d'évaluation du processus de formation » en vue d'obtention du diplôme de master académique en Management des ressources humaines.

- Existe-il une politique de la formation
- Quelles sont ses dimensions ? (GPEC)
- Qui définit la politique de la formation ?
- La politique de la formation est-elle formalisée par écrit ?
- La politique est-elle communiquée auprès les responsables /salariés ... ?
- La politique est-elle en lien avec la politique de l'emploi et la politique générale d'ATM?
- Qui a en charge de la formation ?
- Quel est l'intitulé de l'emploi ?
- Quelle place dans l'organigramme ?
- Comment elle est considérée la formation par ATM ?
- Comment elle est considérée la formation par les employés ?

Le plan de formation

- La formation est-elle mise en œuvre pour :
 - Répondre à l'obligation légale
 - Le perfectionnement des connaissances techniques et professionnelles
relatif à votre activité ?
 - La promotion et la gestion de carrière
 - La demande du personnel
 - L'adaptation des personnels
 - L'anticipation des évolutions de l'emploi
- Existe-t-il une procédure d'analyse des besoins ?
- Par quelles méthodes ?
- Qui en charge de ce travail ?
- L'inscription en formation est-elle concertée entre le participant et son hiérarchie,
sur leurs objectifs et leurs applications ?
- Y a-t-il une procédure de l'inscription
- Tout projet d'équipement ou d'investissements est-il accompagné par une réflexion
ou un budget de formation ?
- Qui élabore le plan de formation ?
- De quoi la personne tien elle compte ? (orientation stratégique/décisions de service
demande collective
- comment s'effectuent les arbitrages ?

- Le plan est-il annuel ? ou tri annuel ?
- Comment le budget est-il défini ?
- Existe il des tableaux de bord pour le suivi ? (administratif/financier et la réalisation des orientations)

La réalisation de la formation

- Quelle est la part entre la formation interne et la formation externe ? sur quel critère ? pour quelle formation ?
- Comment s'effectue le choix des intervenants et des organismes de formation : cout /connaissance de métier/connaissance du milieu, notoriété connaissances techniques ?
- Les intervenant sont- ils rencontrés et informés avant les formations sur l'entreprise et les participants
- Y a-t-il une rédaction du cahier des charges : systématique, pour les actions prioritaires stratégiques d'une certaine durée ou montant /qui le réalise et suit la procédure ?
- La formation prends elle plusieurs formes : stage alternance en situation de travail projet..

L'évaluation

- Existe il des données quantitatives sur la formation (répartition par catalogue socioprofessionnelle-type de formation-répartition des budgets..

- Existe-il une évaluation qualitative de la formation : sur les acquis des formés, sur les sessions de formation et les formateurs sur l'atteinte des objectifs sur la préexploitation dans l'emploi

Annexe 3 : Cahier des charges d'ATM

Cahier des charges Formation

1. Formation :

1.1 Objet du cahier des charges :

Le présent cahier des charges a pour objet de définir les modalités pour le lancement de l'action de formation suivante :

-

1.2 Contexte de la formation :

.....

1.3 Population ciblée :

Population ciblée (approximatif) :

Catégorie socioprofessionnelle	Fonction/Profil	Domaine d'activité	Nombre
Cadres

1.4 Contenu de la formation :

Les soumissionnaires doivent transmettre le descriptif détaillé du contenu de chaque formation (voir ci-dessous les intitulés) en indiquant (renseigner annexe B):

- Les prés requis de chaque cours ;
- Le niveau du cours : basique, avancé, expert ;
- Le contenu détaillé en précisant les parties théorique et pratique ;
- Les objectifs pédagogiques à atteindre ;
- La durée ;

Theme 1

Objectifs principaux :

A l'issue de la formation, les participants devront être capables de :

-
-
-

THME 2

Objectifs principaux :

A l'issue de la formation, les participants devront être capables de :

-
-
-

1.5 Évaluation pédagogique :

Les soumissionnaires doivent s'engager dans leurs offres à effectuer une évaluation pédagogique à l'issue de la formation.

Le prestataire mettra en œuvre un examen d'évaluation pour chaque participant ayant suivi le cours dispensé et établira un certificat de formation précisant en détail les aptitudes acquises par ce stagiaire dans le cadre de ces formations ainsi que les résultats des tests d'évaluation.

La consistance de l'examen d'évaluation doit être préalablement communiquée à la Direction de la Formation pour approbation. Cet examen doit inclure, le cas échéant, des travaux pratiques sur des cas réels. Le déroulement de ces examens doit être coordonné avec la Direction de la Formation.

Les résultats des tests, ainsi que les certificats seront communiqués en toute confidentialité à la Direction de la Formation.

Ainsi, le prestataire doit établir et transmettre une analyse complète de cette évaluation pédagogique.

1.6 Moyens et méthodes pédagogiques :

Les formations qui seront dispensées par le prestataire d'ATM Mobilis doivent s'inscrire dans un cadre de transfert de compétence et de savoir faire.

A cet effet, les soumissionnaires doivent décrire dans leurs offres les moyens, méthodes et supports pédagogiques mis à disposition pour les stagiaires d'ATM Mobilis, et ce afin d'optimiser l'acquisition du savoir et du savoir faire ; proposer éventuellement des méthodes innovatrices (renseigner l'annexe_C);

1.7 Moyens logistiques mis à disposition : (Renseigner l'annexe D)

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

A- La salle de formation doit être équipée de :

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

B- La salle doit procurer un minimum de commodité :

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

C- Restauration :

10. Le repas de midi (demi-pension)

11. Deux (02) pauses café durant toute la période de la formation.

1.8 CV des formateurs :

Le prestataire d'ATM Mobilis assurera les prestations de formation par des formateurs possédant le niveau de qualification et l'expérience exigée.

A cet effet, les soumissionnaires doivent accompagner dans leurs offres les CV des formateurs. Ces CV doivent être nominatif et contenir impérativement (renseigner l'annexe_E):

- La nature des diplômes et certificats obtenus ;
- Les compétences acquises dans le domaine du présent CdC ;
- Les certificats obtenus dans le domaine du présent cahier des charges ;
- Les formations dispensées pour des clients.

1.9 Déroulement des formations :

Les séances de formation se dérouleront en langue française, à défaut en langue anglaise avec un traducteur, en associant des méthodes interactives et participative et en utilisant des moyens instructifs et pédagogiques appropriés pour l'assimilation des formations.

Les formations se dérouleront dans les salles de formation du prestataire, les moyens, méthodes et supports pédagogiques sont aussi à la charge du prestataire.

1.10 L'offre commerciale :

Le soumissionnaire présentera son offre commerciale sous forme d'un bordereau des prix unitaires de formation. (renseigner l'annexe_G)

Le prix unitaire doit être mentionné en Groupe / Jour.

- Les tarifs doivent être exprimés en Hors Taxes (HT) et en Toutes Taxes Comprises (TTC).
- Les tarifs seront libellés en Dinars Algériens (DA).

Les sommes dues au prestataire en exécution de la présente formation seront réglées selon les modalités de paiement convenu avec le prestataire retenu.

1.11 Eléments constitutifs de l'offre technique :

L'offre technique devra être complétée par les documents suivants :

1. Présentation sommaire de l'organisme (annexe A)
2. La lettre de consultation datée dûment visée par l'organisme.
3. Le cahier des charges visé par l'organisme.

4. Le programme détaillé de chaque cours avec les objectifs pédagogiques (annexe B)
5. Les méthodes et moyens pédagogiques mises à disposition (annexe C)
6. Moyens logistiques mis à disposition (annexe D)
7. CVs des formateurs (annexe E)
8. Références de l'organisme pour le domaine du présent Cahier des Charges (annexe F).

1.12 Eléments constitutifs de l'offre commerciale :

L'offre commerciale devra contenir les documents suivants:

1. Bordereau des prix unitaires pour les coûts de la formation (**renseigner l'annexe G**)
2. Facture pro-format :

Cette facture doit comporter, pour les deux parties, les mentions suivantes :

Dénomination de la raison sociale, forme juridique et nature de l'activité, adresse, N° de Tel/Fax, N° du RC, N° de l'identification statistique fiscale (voir entête « présentation de l'entreprise »).

1.13 Evaluation des offres

1.13.1 L'évaluation des offres sera faite sur la base d'un barème de notation suivant les **méthodes d'évaluation** indiqué dans le point 1.14, et les **critères d'évaluation** indiquée dans le point : **1.13.3**

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

- Offre technique (Nt): **100 pts**
- Offre commerciale (Nc): **100 pts**

$$\text{Note globale} = Nt * 0,70 + Nc * 0,30$$

1.13.3 Critères d'évaluation

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

CRITERES	NOMBRE DE POINTS	
1) Offre technique		
1.1 Dossier technique		
• Présentation de l'offre	05 pts	100 pts
• Contenu de la formation	30 pts	
• Méthode(s) et moyens pédagogiques	15 pts	
• Moyens Logistique	10 pts	
• CVs des formateurs	20 pts	
• Références de l'organisme	20 pts	
2) Offre commerciale	100 pts	

Les conditions éliminatoires :

- une offre technique ayant obtenu **moins de 50 pts** ;
- le contenu ayant obtenu une appréciation **faible (25%)** et **très faible (note 0)**.

1.14 Méthodes d'évaluation

1.14.1 Méthodes d'évaluations des critères techniques

1.14.1.1 Présentation de l'offre (05 pts) :

1. Sous critère constitution du dossier technique : le soumissionnaire doit transmettre et renseigner tous les documents demandé **(2,5 pts)** ;
2. Sous critère qualité de présentation : le soumissionnaire doit transmettre une offre présentable **(2,5 pts)** ;

Méthode d'évaluation : sur appréciation : Excellente (100% de la note), Bonne (75% de la note), Moyenne (50% de la note), Faible (25% de la note), Très faible (note 0).

1.14.1.2 Contenu de la formation (30 pts) :

Un état comparatif entre les propositions pédagogique des soumissionnaires sera dressé pour pouvoir évaluer et classer le meilleur contenu pédagogique.

Méthode d'évaluation : sur appréciation : Excellente (100% de la note), Bonne (75% de la note), Moyenne (50% de la note), Faible (25% de la note), Très faible (note 0).

1.14.1.3 Méthodes et moyens pédagogiques (15 pts) :

1. Sous critère méthodes pédagogiques : le soumissionnaire doit décrire les méthodes adéquates pour assurer un transfert de compétence optimal **(5 pts)** ;
2. Sous critère moyens et outils : le soumissionnaire doit décrire les moyens et outils didactiques pour mettre en œuvre les acquis théorique en pratique **(5 pts)** ;
3. Sous critère supports pédagogiques : le soumissionnaire doit décrire les supports et leurs qualités qui seront mis à disposition de l'apprenant pour qu'il puisse suivre le cours et l'utiliser plus tard pour un rappel **(5 pts)**.

Méthode d'évaluation : sur appréciation : Excellente (100% de la note), Bonne (75% de la note), Moyenne (50% de la note), Faible (25% de la note), Très faible (note 0).

1.14.1.4 Moyens logistiques mis à disposition (10 pts) :

1. La salle de formation (4pts)

2. La salle doit procurer un minimum de commodité (3pts)
3. Restauration (3pts)

Méthode d'évaluation : sur appréciation : Excellente (100% de la note), Bonne (75% de la note), Moyenne (50% de la note), Faible (25% de la note), Très faible (note 0).

1.14.1.5 CV des formateurs (20 pts) :

1. Sous critère expérience professionnelle : le CV du formateur doit avoir un minimum d'expérience autant que formateur dans le domaine du présent cahier des charges **(40% de la note globale, soit 8pts)** ;

Un état comparatif entre les expériences des CVs sera dressé pour pouvoir évaluer et classer la meilleure expérience.

Méthode d'évaluation : sur appréciation : Excellente (100% de la note), Bonne (75% de la note), Moyenne (50% de la note), Faible (25% de la note), Très faible (note 0) ;

2. Sous critère diplôme : le CV doit comporter les diplômes obtenus par le formateur **(30% de la note globale, soit 6 pts)**; **la méthode d'évaluation** sera comme suit :

Nature du diplôme	Cote
Doctorat	3 pts
Mastere/ Magistère	1,5 pts
Ingénieur/Cycle long	1 pts
Diplôme professionnel/ Cycle court	0,5 pts

3. Sous critère certification : des certifications seront appréciées, notamment autant que formateur et/ou spécialiste du domaine de la sécurité des SI **(20% de la note globale, soit 4 pts)** ; **la méthode d'évaluation** sera comme suit :

Certification	Cote
Autant que formateur	2 pts
Autant que spécialiste SI	2 pts

4. Sous critère nombre de CV **(10% de la note globale, soit 2 pts)** : **la méthode d'évaluation** est comme suit : le soumissionnaire ayant proposé le nombre le plus haut se verra attribué la note complète les autres se verront attribuer la note n- 0,5 pour le deuxième et n-1 pour le troisième et ainsi de suite.

1.14.1.6 Référence de l'organisme (20 pts) : la méthode d'évaluation est comme suit : le soumissionnaire ayant justifié (attestation de bonne exécution sur les thèmes du présent CdC) le plus grand nombre de références se verra attribuer la note complète, les autres se verront attribuer la note selon la règle de trois inversement proportionné.

1.14.2 Méthodes d'évaluations des offres commerciales : les soumissionnaires doivent transmettre leurs offres financières en Groupe/Jour, le prix unitaire groupe/jour le moins disant aura la note complète, les autres se verront attribuer une note selon la règle de trois inversement proportionnée.