

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle universitaire de KOLEA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Ressources Humaines.

Identification des besoins de formation :
Cas : Etablissement National de la Navigation Aérienne

Elaboré par :
ZERROUKI Mustapha Amine

Encadré par :
Pr BENGUERNA Mohamed
Dr NAGA Nahla
Mr LOUNES Youcef

Année 2019/2020

Résumé :

Cette étude vise à démontrer les différentes étapes du processus de la formation professionnelle continue.

Ce travail a pour but de mettre en lumière l'IBF et son importance dans le bon déroulement du projet de formation ainsi que l'interdépendance existante entre les étapes de formation.

Notre étude démontre que l'identification des besoins de formation est l'étape la plus décisive dans la réussite du projet de formation, et que l'échéance de cette démarche signifie qu'il y ait un grand risque de voir le reste du processus partir en vrille à cause de non précision des employés.

Mot clés : processus, formation, étapes, besoin,

The purpose of this study is to concentrate on the training process with its different stages, particularly the first of them called the identification of the training needs.

Our investigation shows that the identification of training needs is the most decisive step in the success of the training project, and that if so means that there is a great risk of seeing the rest of the process go wrong or even lost. In advance, this work aims to demonstrate the links between the different stages of the process and the importance of each stage in the success of the one that follows.

Key words: training, needs, stages, process,

الغرض من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على العملية التكوينية بمراحلها المختلفة، خاصة المرحلة الأولى التي تسمى تحديد الحاجة التكوينية.

يُظهر بحثنا أن تحديد احتياجات التكوين هو الخطوة الأكثر حسماً في نجاح مشروع التدريب، وفي حالة فشلها، ينتج عنه خلل في تطوير و تأهيل القوى البشرية العاملة في المؤسسة. يهدف هذا العمل إلى إظهار الترابط بين مختلف مراحل العملية التكوينية و التدريبية وأهمية كل مرحلة في نجاح المرحلة الموالية لها.

الكلمات المفتاحية : الحاجة, التكوين , مراحل التدريب,

Remerciement :

- Je tiens à commencer par remercier ALLAH de m'avoir fourni la force et la persévérance pour finaliser ce modeste travail, dans les conditions lamentables que nous avons rencontrées.
- Mon directeur de thèse Pr BENGUERNA Mohammed et ma Co-encadrante Dr NAGA Nahla
- Je tiens aussi à remercier ma maman chérie ainsi que mes frères que dieu les protège et les garde en bonne santé.
- Sans oublier monsieur LOUNES Youcef mon tuteur dans l'entreprise d'accueil pour son attention et son engagement, mon cher ami KHOUCHEN Hamza ainsi que tout le personnel de l'Établissement National de la Navigation Aérienne qui a montré preuve de collaboration.
- Je remercie aussi mes amis, particulièrement ceux qui ont été à mes coté jusqu'au bout pour la force et la motivation qui m'ont transmis.

Table des matières :

Résumé	I
Remerciement	II
Table des matières.....	III
Liste des figures.....	IV
Liste des tableaux.....	V
Liste des abréviations.....	VI
Introduction générale :	

CHAPITRE 1 : Problématique

Objectifs de la recherche	4
Questionnement de la recherche	4
Raisons du choix du terrain	4
Raisons du choix du sujet	5
Contexte organisationnel	5
Présentation de l'ENNA	5
Direction générale	5
Contact	5
Historique de l'Établissement National de la navigation Aérienne	5
Missions de l'ENNA	6
Principaux projets de en cours	7
Organisation.....	8
Moyens techniques.....	9

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

I/ Revue de littérature et cadre conceptuel :	12
1. Section 1 : la formation professionnelle continue	14
1.1 Définition de la formation	14
1.2 Les enjeux de la formation et les objectifs de formation	15
1.2.1 les enjeux de la formation	15
1.2.2 les objectifs de la formation.....	16
1.3 la typologie et les actions de formation	17
1.3.1 la typologie.....	17
1.3.2 les actions de formation.....	19
2. section 2 : processus de la formation.....	21
2.1 L'identification du besoin	22
2.1.1 les types des besoins de formation	23
2.2 Les méthodes d'analyse des besoins	24
2.3 L'élaboration du plan de formation	26
2.4 La mise en œuvre de la formation	28
2.5 Evaluation de la formation.....	29

CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE :

1. Approche méthodologique.....	35
2. Outils de collecte de données	35
2.1 L'observation	35
2.2 La documentation interne.....	36
2.3 Les entretiens.....	36
3. Le déroulement des entretiens.....	37

4. Les données à collecter.....	37
5. Échantillon de l'étude.....	37
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	40
➤ Présentation des résultats.....	40
CONCLUSION GENERALE	52

Liste des figures :

Figure N°1 : Organigramme de l'Établissement National de la Navigation Aérienne

Figure n°2 : Le processus de formation

Figure N°3 : L'écart de compétence, besoin de formation

Figure N°4 : Évaluation des acquis

Figure N°5 : les outils de collecte de données

Figure N°6 : nuage des mots les plus utilisés

Figure N°7 : processus de la formation au sein de l'ENNA

Figure N°8 : cheminement des étapes de la formation au sein de l'entreprise

Liste des tableaux :

Tableau N°1 : La ressource humaine à l'Établissement National de la Navigation Aérienne

Tableau N°2 : La présentation des actions de formation

Tableau N°3 : Les quatre niveaux d'évaluation de la formation selon kirkpatrick

Tableau N°4 : informations personnelles des interviewés

Liste des abréviations :

ENNA : Établissement National de la Navigation Aérienne

OGSA : l'Organisme de Gestion et de l'Aéronautique

ONAM : l'Office National de la Navigation Aérienne et de la Météorologie

ENEMA : Établissement National pour l'Exploitation Météorologique et Aéronautique

ENESA : Entreprise Nationale d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique

PDGEA : Projet de Développement et de Gestion de l'Espace

Aéronautique

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

S.M.A.R.T : spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste, temporel

DRH : direction des ressources humaines

RH : ressource humaine

OACI : l'organisation de l'aviation civile internationale

IBF : identification des besoins de la formation

DENA : direction d'exploitation de la navigation aérienne

DTNA : direction technique de la navigation aérienne

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La situation économique des connaissances actuelle tend vers l'amélioration continue des performances et des compétences de la ressource humaine de l'entreprise. Ainsi, il est très important de rester au courant des changements que subit l'environnement où évolue l'entreprise pour qu'il soit possible d'établir des plans d'actions lui permettant de ne pas se faire distancer par la concurrence. En effet, cette obsession de rester tout le temps au-devant de l'évolution a donné naissance à des départements tout entiers qui assurent cette mission, c'est ainsi que nous avons vu naître les départements de la recherche et du développement ainsi que celui de la veille concurrentielle.

Les ressources humaines comme toute ressource composant l'entreprise sont tenues de rester à jour et de suivre le fil de l'évolution, pour qu'elles puissent représenter encore et toujours cet avantage compétitif rare et difficilement remplaçable pour l'entreprise. C'est pour cela que les entreprises mettent en œuvre des plans de formations, englobant tous les savoirs théoriques et pratiques permettant aux collaborateurs de tenir leurs connaissances à jour et ainsi pouvoir suivre l'évolution de l'environnement.

La formation est un des leviers principaux du management des ressources humaines qui lui permet d'avoir constamment les compétences nécessaires au bon déroulement de la mission de l'employé. Le processus de la formation se compose de plusieurs étapes, pour permettre de combler correctement le besoin exact en formation que nécessitent les collaborateurs et définir la façon et les moyens qui devront être mis en œuvre à cet effet. La partie la plus importante du processus de l'élaboration de la formation reste bien évidemment celle de l'évaluation du besoin qui mesure l'écart entre les compétences requises pour occuper le poste et celles qui sont effectives.

Pour arriver à un constat conséquent concernant notre travail de recherche, nous avons choisi comme lieu de stage l'Établissement Nationale de Navigation Aérienne ENNA, qui a comme cœur de métier le contrôle du trafic aérien, qui nécessite une mise à jour continue et permanente des connaissances de ses collaborateurs. En plus de représenter une priorité absolue pour l'ENNA, la formation continue des collaborateurs représente une nécessité légale et vitale pour l'entreprise.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

Problématique :

1. Objectifs de la recherche :

A travers notre étude, nous essayons de :

- Cerner la démarche d'analyse du besoin de la formation au sein de l'Établissement National de la Navigation Aérienne.
- Démontrer le rôle crucial de l'identification du besoin sur le bon déroulement du reste de processus et mesurer sa fiabilité.
- Donner des suggestions pour améliorer l'identification du besoin pour atteindre tout objectifs souhaités.

2. Questionnement de la recherche :

2.1 Problématique :

A partir des objectifs susmentionnés nous avons pu formuler cette problématique :

« Quel est le rôle d'identification des besoins dans la réussite du projet de formation ? »

2.1.1 Sous-questions :

Pour mieux cerner cette démarche, nous essayons de répondre à ces sous-questions :

- Existe-t-il vraiment une interdépendance entre les différentes étapes du processus de formation ?
- Quel est le degré d'implication de l'identification des besoins de la formation au déroulement du processus ?

3. Raison du choix du terrain :

Nous avons choisi l'établissement national de la navigation aérienne comme terrain d'investigation pour les raisons suivantes :

- Le rôle important de L'ENNA sur la sécurité du transport aérien dans le territoire national
- Nos relations au sein de cette entreprise
- La collaboration du personnel et le soutien qu'on donne aux stagiaires
- L'attention prêtée à la formation par la direction des ressources humaines locale.

4. Raisons du choix de sujet :

- Connaître l'importance accordée à la formation dans les entreprises publiques ;
- C'est un thème choisi par recommandation de l'encadrement et l'entreprise d'accueil par le fait que ça soit l'une des fonctions qu'on prête le plus d'attention ;
- L'IBF est normalisée par l'organisation internationale de normalisation (la norme 10015).

5. Contexte organisationnel :

5.1 Présentation de l'entreprise :

L'ENNA est un établissement qui a pour mission d'assurer le service public de la sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien algérien pour le compte et au nom de l'État algérien.

L'ENNA, établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), sous tutelle du ministère des transports, est présidé par un directeur général et administré par un conseil d'administration.

5.2 Direction générale :

Adresse : 1 Avenue de l'indépendance- BP 383- Alger.

5.3 Contact :

Tél : +(213) 23 51 53 69

Email : dgenna@enna-dz.com

Email drh: djrh@enna-dz.com

5.4 Historique :

- Depuis l'indépendance, cinq organismes ont été chargés de la gestion de l'exploitation et du développement de la navigation aérienne en Algérie ; OGSA, ONAM, ENEMA, ENESA, ENNA.

- DE 1962 À 1968 l'Organisation de Gestion et de l'Aéronautique (OGSA), un organisme algéro-français s'occupait de la gestion de l'ensemble des services d'exploitation de la navigation en Algérie.
- Le 1 janvier 1968, l'OSA a été remplacé par l'Office de la Navigation Aérienne et de la Météorologie (ONAM) ce dernier a été remplacé, en 1969, par l'Établissement National pour l'Exploitation Météorologique et Aéronautique (ENEMA) qui a géré la navigation aérienne jusqu'à 1983.
- En 1975, les activités de météorologie ont été déléguées à l'Office National de Météorologie créé le 29 avril 1975, comme étant un établissement public à caractère administratif.
- Le décret N°83.311 du 17/05/1983 a réorganisé les structures de l'ENEMA et lui a changé sa dénomination pour devenir ENESA « Entreprise Nationale d'Exploitation et de Sécurité Aéronautique » avec le statut d'entreprise nationale à caractère économique pour but de clarifier les attributions de l'ENESA, il a été procédé aux réaménagements de ce statut ainsi qu'au changement de dénomination en ENNA par décret exécutif N°91614 du 18 mai 1991.
- L'ENNA, Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), sous tutelle du ministère des transports, est présidé par un directeur général et administré par un conseil d'administration.

5.5 Missions ;

Suite au décret numéro 91-149 du 18 mai 1991 portant réaménagement des statuts de l'exploitation de la sécurité aéronautique (ENESA) et une nouvelle dénomination : Établissement National de la Navigation Aérienne.

Ses principales missions sont :

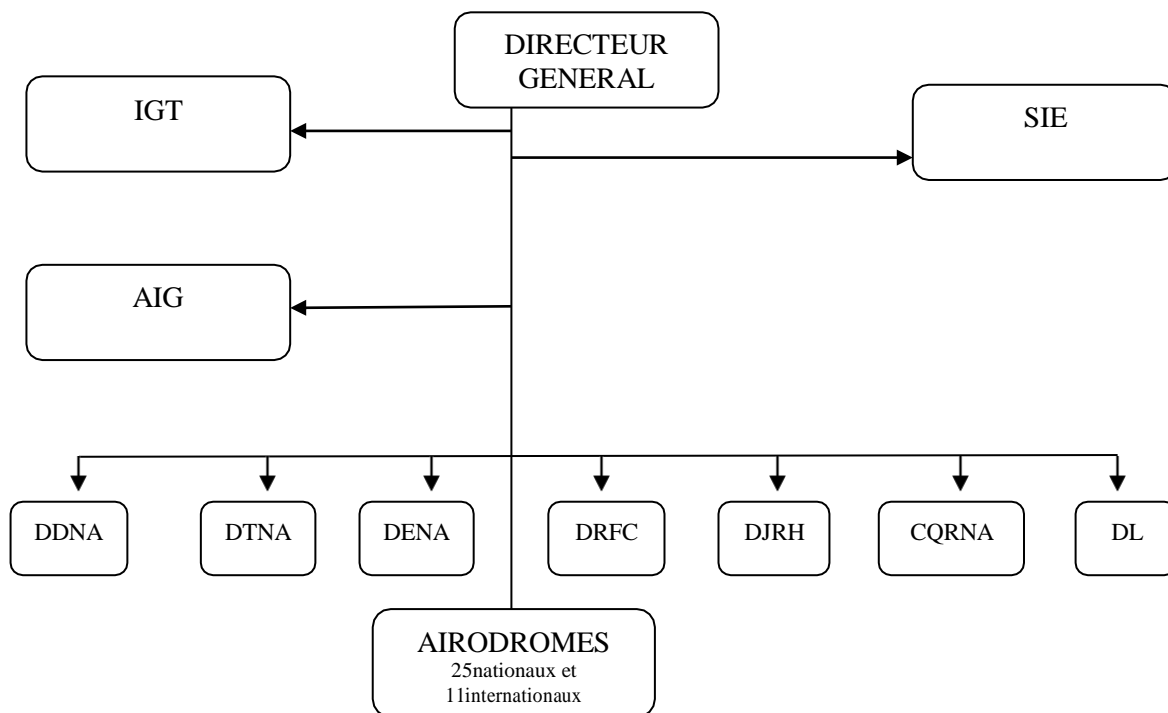
- Veiller sur la sécurité aéronautique et mouvement aérien.
- La gestion du matériel de télécommunication aéronautique.
- Le sauvetage et l'intervention anti-incendie.

- Mettre en œuvre la politique nationale dans ce domaine, en coordination avec les autorités concernées et les institutions intéressées.
- Assurer la sécurité de la navigation aérienne dans l'espace aérien ainsi que sur des aérodromes ouverts à la circulation aérienne publique.
- Veiller au respect de la réglementation des procédures et des normes techniques relatives à la circulation aérienne, et l'implantation des aérodromes, aux installations des équipements relevant de sa mission.
- Assurer l'exploitation technique des aérodromes ouverts à la circulation algérienne publique.

5.6 Principaux projets en cours :

- Développement de la Gestion de l'Espace Aérien Algérien (PDGEA) ;
- Réalisation de tour de contrôle : Alger, Oran, Constantine, Ghardaïa, Tamanrasset ;
- Projet d'électrification de la nouvelle aérogare et du salon d'honneur et parking avions de l'aéroport d'Alger ;
- Étude, fournitures, installation de 12 systèmes d'atterrissage aux instruments ILS ;
- La GED (gestion électronique des documents dans l'entreprise) ;
- Installation d'une plateforme d'apprentissage à distance (e-learning).

5.7 Organisation :

Figure N°1 : Organigramme de l'Établissement National de la Navigation**Aérienne 2020**

Source : établie par nous-même à l'aide des documents de l'entreprise

DDNA : Direction du Développement de la Navigation Aérienne.

DTNA : Direction Technique de la Navigation Aérienne.

DENA : Direction de l'Exploitation de la Navigation Aérienne.

DRFC : Direction des Ressources, des Finances et de la Comptabilité.

DJRH : Direction Juridique et des Ressources Humaines.

CQRENA : Centre de Qualification, de Recyclage et d'Expérimentation de la
Navigation Aérienne.

DL : Direction de la Logistique.

IGT : Inspection Générale Technique.

AIG : Audit Interne de Gestion.

SIE : Sûreté Interne de l'Etablissement.

AERODROMES : Directions de la Sécurité Aéronautique.

25 Aérodrômes nationaux.

11 Aérodrômes internationaux.

5.7.1 Ressources humaines :

**Tableau N°1 : La ressource humaine à l'Établissement National de la Navigation
Aérienne**

Catégories Socio- professionnelles	2017	2018	Variation en pourcentage
CADRE	1693	1772	4,7
MAÎTRISE	870	903	3,8
EXÉCUTION	559	557	-0.4
TOTAL	3122	3232	3.5

Source : site de l'entreprise

5.8 Moyens techniques :

Moyens de Radionavigation :

- 39 VOR (Guidage omnidirectionnel);
- 37 DME (Equipement de mesure de distance);
- 26 NDB (Balise de navigation);
- 17 ILS (Système d'atterrissage aux instruments), dont 1 de catégorie 3.

Moyens de communication :

- 22 Stations radio VHF.
- 02 Stations HF.
- 01 Station VHF TMA.
- Des stations VHF tours sur les aérodromes.
- Des liaisons spécialisées téléphoniques et télégraphiques (Support PTT et VSAT).

Moyens de surveillance :

- Une (01) station radar Co-implantée à Oued Smar ;
- Radar primaire (PSR) :148 KM de portée ;
- Radar secondaire (MSSR): 460 KM de portée ;
- Quatre (04) stations radars secondaires à Oran, Annaba, El Oued et El Bayadh : (460 KM de portée).
- ADS et CPDLC (fonctions du système TRAFCA).

**CHAPITRE 2 : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Revue de la littérature et cadre conceptuel :

Nous arrivons à constater que de nos jours la formation des employés est devenue une fonction cruciale et d'une ampleur remarquable pour chaque administration, en raison de la crue des frais de recrutement et des risques d'acquisition d'un personnel non adéquat aux besoins de l'organisme, il est donc impérativement indispensable de bien former ses collaborateurs et non seulement juste pour dépenser des coûts sur ces derniers. De ce fait il va falloir bien choisir l'apprentissage sur le quel investir son argent et la capacité d'assimilation de ses apprenants, c'est pourquoi chaque directeur des ressources humaines ayant une vision stratégique, se doit d'être en mesure de prêter plus d'attention à l'identification des besoins en matière de formation de son capital humain, afin d'embellir sa performance, d'autant plus distancier la concurrence.

De ce propos, et après avoir examiné plusieurs ouvrages références du domaine tel que :

- Gestion des ressources humaines de Jean-Marie PERETTI dans lequel il s'est focalisé grandement sur la formation professionnelle continue et à démontrer son ampleur dans le management des ressources humaines. (2018)
- La norme ISO 10015 1999 dédiée à la formation d'où on a abordé de la formation et son processus d'une manière globale mais plus ou moins superficielle (1999).
- La formation professionnelle continue de Jean-Luc GUYOT et Christine MAINGUET qui a effectué une mise au point sur la formation. (2006).
- Fonction formation de Jacques SOYER qui répond à presque tout questionnement en ce qui concerne la fonction formation. (2003)

Durant notre exploration nous nous sommes rendu compte que nous n'avions pas bien cerné l'identification du besoin de formation, son importance et son rôle dans la réussite du projet de formation, du coup nous avons approfondi nos recherches dans le processus de formation et l'analyse des besoins de formation, ce qui nous a mener à faire recours a plusieurs ouvrages, articles scientifiques, thèses universitaires :

- Gestion de ressources humaines guide de pilotage social et performances de Bernard MARTORY et Daniel CROZET 9^{ème} édition 2016 qui contient tout un chapitre sur le pilotage de la formation commençant de la prise de décision d'investir dans la formation en

arrivant à l'étude des retours sur l'investissement en formation, notamment l'identification des besoins.

- Le livre de Pierre BACH intitulé management du projet de formation qui met l'accent sur l'ingénierie de la formation, donnant une grande valeur à l'identification du besoin (2017).

Cette revue de la littérature a été établie afin de simplifier l'assimilation du cadre conceptuel qui va porter sur la formation, son processus y compris l'étape d'analyse du besoin.

Section 1 : la formation :

1.1 Définition de la formation :

La formation est un investissement qui a pour but de combler les écarts entre les compétences acquises et requises, et de passer avec la performance à un niveau supérieur pour garantir l'évolution de l'entreprise par l'adaptation des collaborateurs à leurs postes de travail (PIERRE BACH, 2017).

- **Selon BORREL & PITHON :** la formation peut à la fois contribuer au développement personnel et professionnel des salariés tout en favorisant leurs adaptations aux contraintes du travail et de la concurrence (BELKHADEM, FERHAOUI, 2019).
- **Selon SEKIOU et autres:** la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures (BELKHADEM, FERHAOUI, 2019).
- **Selon ISO :** processus destiné à produire et à développer les connaissances, les savoir-faire et les comportements nécessaires à la satisfaction d'exigences (ISO 10015: 1999).
- Est une action qui a pour but l'acquisition, dans le poste d'apprentissage, d'une qualification professionnelle initiale permettant l'exercice d'un métier dans divers secteurs d'activité liés à la production des biens et/ou des services. (SECTION 2, article 6 journal officiel n°35 13 juin 2018). Journal officiel algérien.

- **Selon Jean Marie PERETTI** : la formation est devenue un facteur clé de la création de valeur dans l'entreprise et de renforcement de son capital humain.

La formation apparaît comme une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel des salariés pour répondre à l'exigence d'assurer leur adaptation à l'évolution permanente de l'emploi. (PERETTI, 2018).

1.2 Les Enjeux et les objectifs de la formation:

1.2.1 Les enjeux de la formation:

- *D'un biais stratégique :*

La performance des ressources humaines est devenue impérativement indispensable pour conquérir les mutations technologiques et faire preuve d'actualité aux évolutions, ce qui implique une importance accrue de la compétence des collaborateurs, de ce fait les entreprises investissent une grande partie des budgets à la production de compétence pour exploiter cette ressource par la suite, afin de réaliser leurs objectifs soulignés.

- *D'un biais social :*

En s'adossant sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) la formation peut aussi servir d'un levier de gestion des conflits, de réduction de stress en l'utilisant avec le personnel et le timing pertinents, à ce propos beaucoup d'employés perçoivent la formation comme un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion cela pourra apaiser leurs inquiétudes vis à vis leurs carrières professionnelles et notamment leurs revenus.

- *D'un biais économique :*

Tout manager et toute direction d'entreprise jugent la formation comme un investissement pas du tout anodin, voire plus important que l'investissement matériel. (MEBARKI, 2016).

Elle joue un rôle phare dans la rationalisation de l'exploitation des ressources, réduire les dépenses, la transparence et la rigueur budgétaire, la lutte contre la non qualité, l'augmentation de la productivité...

- *D'un biais technique :*

« La formation permet d'acquérir de nouvelles technologies en fonction des besoins et dans des délais raisonnables ». (MEBARKI, 2016)

- *D'un biais politique :*

« La formation contribue à évoluer en passant par le développement du système de gouvernance, ce qui permettrait d'avoir des contingences pour la gestion quotidienne. La formation permet également la promotion de la citoyenneté et constitue une ressource pour les projets ; et un gisement de progrès. Son développement est un signe politique valorisant ». (MEBARKI, 2016).

1.2.2 Les objectifs de la formation :

Afin d'assurer la réussite et la concrétisation d'un processus ou projet de formation, il est indispensable de définir des objectifs SMART (spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste, temporel), clairs et précis. et veiller sur leur déploiement aux différents niveaux hiérarchique.

- Faire une conduite de changement visant de meilleures conditions.
- Inculquer une culture du professionnalisme.
- Acquérir, développer et mettre à jour les compétences des collaborateurs.
- Bonifier ainsi les compétences comportementales relationnelles et collectives et créer un lien de citoyenneté entre les ressources humaines et le projet d'entreprise. (MADAGH, CHDRI MAAMAR, 2017).

a) Les objectifs généraux de la formation:

Traduire les besoins en objectifs généraux nous permet de définir les objectifs pédagogiques (appelés aussi objectifs intermédiaires) qui eux-mêmes permettent de mener et bien piloter le programme de formation.

« Les objectifs globaux de la formation expriment, de façon synthétique, le comportement global à atteindre à l'issue de la formation et à mettre en œuvre dans une situation de travail ». (CHAUVIN, 2012).

Quels sont les objectifs généraux de la formation?

L'objectif global de la formation est une déclaration d'intention relativement large décrivant le développement des compétences. Celui-ci doit intégrer les connaissances et savoir-faire antérieurs et développer de nouvelles connaissances (connaissances théoriques), savoir-faire (performances techniques et humaines) et / ou savoir-être (comportement et état d'esprit). Il décrit ce que les futurs apprenants devraient être capables de faire après la formation.

La compétence décrite doit être spécifique, observable, mesurable et accessible (compte tenu des compétences antérieures ou des prérequis), (NICOLAS, 2012).

b) Les objectifs intermédiaires (pédagogiques):

Les objectifs intermédiaires autrement dit pédagogiques de formation formulent l'ensemble des capacités ou des aptitudes qu'il faille atteindre pour but d'achever l'objectif final. (ENNA, DOCUMENTATION INTERNE 2011).

1.3 La typologie et les actions de formation :

1.3.1 La typologie :

a) La formation d'adaptation :

Toute entreprise, cherche à améliorer ses résultats opérationnels, augmenter son chiffre d'affaire et améliorer sa productivité....

Ces résultats ne peuvent être atteints que par l'enrichissement des connaissances des collaborateurs, l'amélioration de leurs aptitudes de résolution des dysfonctionnements, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes et technologies.

Cela peut se faire également, pour le personnel clé qui est plus ou moins en contact avec les différentes parties prenantes (collaborateurs, supérieurs, subordonnés, clients....) En développant des comportements, savoir-faire plus convenables. (SOYER, 2002).

Ce type de formation s'observe à l'entrée dans le poste d'adaptation initial, où le personnel garde le même type d'emploi, les mêmes tâches, il reste ainsi dans la même sphère professionnelle et dans le même métier. Ce type de formation est généralement placé sous la responsabilité directe du manager de proximité appelé aussi le n+1 (SOYER, 2002).

b) La formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité :

Dans ce Cas-là il y aura un changement dans l'exécution du travail soit à l'occasion d'une promotion, ou bien pour maintenir l'emploi suite à la suppression du poste initial. Les formations lancées dans cette situation sont plutôt longues et impliquent un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils et la manipulation de nouveaux instruments, elles visent à garder les employés ou bien d'augmenter la motivation pour faire une promotion interne.

Les investissements étant plus importants, compte tenu des durées de formations, l'entreprise s'assure préalablement de jauger les aptitudes acquises par le personnel qui bénéficiera de ces apprentissages. Un examen est souvent mis en place et le manager sera le cadreur car il évaluera le formé à l'issue de l'apprentissage, voire faire le tri entre plusieurs employés formés.

c) La formation comme outil intellectuel de base :

Dans ce type de formation, il s'agit d'un apprentissage général (langues étrangères, mathématiques, comportement, analyse logique de situation à travers des mises en situations et l'acquisition des aptitudes de prise de décision.....) qui a pour but d'élever le niveau du personnel.

Elle est souvent considérée comme préliminaire avant d'engager le collaborateur dans une formation «mobilité» du type précédent, on peut aussi l'appeler formation (préprofessionnelle).

d) La formation culture d'entreprise :

En ce qui concerne ce type-là, c'est la direction de l'entreprise qui détient le rôle phare, car elle doit définir d'une façon plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture organisationnelle de la société (SOYER, 2002).

Les actions de formation seront donc proposées à l'ensemble des collaborateurs qui pourraient s'inscrire d'une façon plutôt volontaire. Le pouvoir des supérieurs hiérarchiques sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande des salariés qui souhaitent participer à cet apprentissage qui leur permet de s'initier à la culture de l'entreprise, c'est l'apprenant qui dispose le pouvoir d'inscription (SOYER, 2002).

e) La formation mobilisation sur un projet d'entreprise :

Des processus de formation peuvent être lancés comme une sorte d'investissement dans un projet ou bien un objectif stratégique de l'entreprise. Afin d'intercepter toute sorte de besoins potentiels qui peuvent compliquer la réussite du projet en question, comme le lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un processus d'amélioration de la manipulation de certains instruments et l'exploitation de certaines ressources... Etc.

L'objectif souligné est d'apporter une sorte de synergie à tous les niveaux afin d'avoir le maximum d'efficacité et d'efficience, dans cet esprit, il va falloir trouver un plan de formation qui implique le grand nombre possible des employés, ou du moins tous ceux qui peuvent contribuer à la réussite du projet (SOYER, 2002).

1.3.2 Les actions de formation :

D'après Jacques SOYER :

« Les actions de formation se déroulent conformément à un programme qui établit en fonction d'objectifs préalablement déterminés, précise les moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre et définit un dispositif permettant de suivre l'exécution de ce programme et d'en apprécier le résultat. La formation est en principe dispensée dans des locaux distincts des lieux de production. Toutefois, lorsqu'elle comporte un enseignement pratique, ce dernier peut être donné sur les lieux de production ». (SOYER, 2002).

Il y a plusieurs actions de formation présentées dans le tableau suivant :

Tableau N°2 : La présentation des actions de formation

Actions de formation	Observations
Action de type 1 Adaptation au poste de travail	Elle vise à adapter le salarié au poste de travail (cas des mutations, cas des nouvelles technologies) <i>Exemples</i> : conduite des tracteurs agricoles, technique de gestion d'une section de travaux manuels, épandage d'herbicide, technique de sélection variétale, etc.
Action de type 2 Adaptation à l'évolution de l'emploi	Certains emplois ou postes peuvent évoluer, il est important de former les salariés pour s'adapter à cette évolution. <i>Exemples</i> : Séminaire technique sucrier GPS SOMDIAA, formation d'un secrétaire et d'un opérateur de saisie sur la méthode Mérise et gestion des bases de données sous MSQ5, etc.
Action de type 3 Actions de développement des compétences	Le but poursuivi par ce type d'action de formation, est l'éventail des connaissances. <i>Exemples</i> : organisation et sensibilisation des salariés aux premiers secours, atelier sur la fertilisation de la canne à sucre, etc.
Action de type 4 Hygiène, sécurité et démarche qualité	Ce type de formation est organisé par le Responsable Assurance Qualité (RAQ) <i>Exemples</i> : formation en audit qualité, formation sur l'hygiène du sucre, etc.
Autres Formation syndicale, formation sur le tas	<i>Exemples</i> : organisation du travail au sein d'une entreprise, droit de grève et processus de déclenchement, le syndicat et l'entreprise

Source : (Henri BOUKOULOU, 2015) Contribution de la formation continue, Revue Congolaise de Gestion 2015/1 Numéro 20, Juillet-Décembre.

De ce fait, la formation représente un levier de performance pour chaque manager des ressources humaines, un outil impérativement indispensable, d'autant plus un facteur clé de succès qui peut garantir à l'organisation la pérennité ainsi que la croissance. Ce qui impose à la DRH de lui consacrer la part du lion de son budget et sa bienveillance, et travailler d'arrache-pied pour réussir son alignement stratégique avec les objectifs globaux de l'entreprise.

C'est là où se traduit la nécessité de mettre en lumière la programmation et la conception du processus de cette fonction vitale. (Par nous-même).

Section 2 :

Processus de la formation :

La formation est une fonction motrice dans chaque entreprise, étant donné elle doit être sculptée et bien structurée. (SOYER 2001).

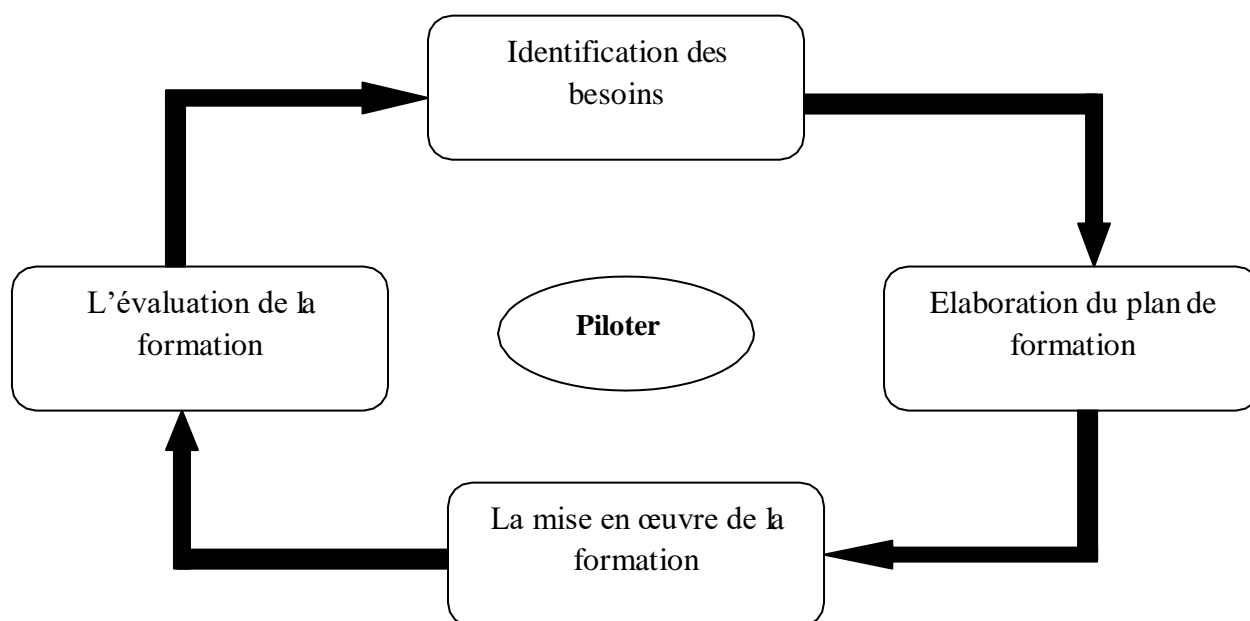
Selon Daniel CROZET, qui a défini le processus de formation comme suit ; « *le processus de formation est le fait d'assurer les montées en compétences nécessaires au développement des activités* ». Cela veut dire que chaque manager des ressources humaines, doit prendre en compte toutes les activités ou les étapes du projet de formation, on pense par exemple à l'organisation systématique des retours d'expériences et à la mise en place de sous-processus de *knowledge management* (Bernard MARTORY, Daniel CROZET, 2016). L'élaboration d'un processus de formation systématique et bien planifié pourrait apporter une touche efficace à chaque organisme désireux d'embellir le niveau de ses collaborateurs, d'autant plus réaliser ses sous-objectifs RH et même les objectifs stratégiques de l'entreprise. (ISO 10015)

Pour mettre en œuvre une formation de qualité et voir ses investissements porter leurs fruits et combler les écarts entre les compétences actuelles et les compétences souhaitées, il va falloir mettre en adéquation un bon pilotage des étapes suivantes :

- a) Identification des besoins.
- b) Elaboration du plan de formation.
- c) La mise en œuvre de la formation.
- d) L'évaluation de la formation. (ISO 10015).

Ce processus de formation est illustré par le schéma du cycle de formation présenté dans la figure n°1 :

Figure n°2 : Le processus de formation :



Source : établie par nous même

2.1 L'identification du besoin :

Parmi la multitude de définition existante, retenons :

Selon Alain MEIGNANT : « *le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manque à combler par le moyen de la formation* » (MEIGNANT, 2009)

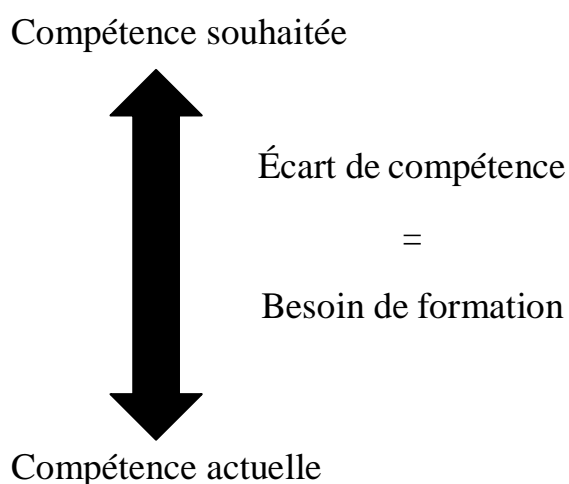
L'analyse des besoins de la formation permet de définir les différents objectifs qu'on souhaite atteindre à l'issue de la formation de sérieux et de sérier précisément la demande pour mettre en place une réponse ou une action la plus adéquate possible.

L'analyse des besoins se résume d'une part à recueillir les informations importante et d'autre part, à les traiter d'une façon objective. (CHAUVIN, 2012).

Donc cette étape cruciale, « *repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures* » (PERETTI 2018).

Les besoins de formation peuvent trouver leurs origines dans un problème de fonctionnement au sein de l'organisme, dans les changements technologiques des sciences et des techniques et dans la réalisation de grands projets de changement ou d'investissement. (Documentation interne service programmation formation ENNA).

Figure N°3 : L'écart de compétence, besoin de formation :



Source : établi par nous même

2.1.1 Les types des besoins de formation :

Dans son livre « *la fonction formation* », SOYER Jacques cite trois types de besoin en matière de formation : « *les besoins personnels, individuels et collectifs* ».

- A) *Les besoins personnels* : on parle d'un besoin personnel de se former quand un salarié déclare un problème, ou lui-même souhaite atteindre un objectif, veut se réaliser, sans aucune relation directe avec les objectifs de l'entreprise.

- b) *Les besoins individuels* : ici il s'agit des besoins dues à des problèmes ou des objectifs qui ne concerne qu'un seul employé, pour un poste qu'il occupe à présent, ou pour des tâches qu'il va avoir dans un avenir déterminé en accord avec ses supérieurs, il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
- c) *Les besoins Collectifs* : ses besoins la correspondent aux objectifs ou les dysfonctionnements qui concerne des groupes d'individus, une classe hiérarchique, les occupants du même poste où les membres d'une unité données, et cette formation se fait aussi par l'initiative de la direction (Jacques SOYER, 2002).

2.2 Les méthodes d'analyse des besoins de formation :

Dans le but d'ériger un projet de formation adéquat aux besoins de nos collaborateurs, il faudra mettre en adéquation des outils de récolte d'information fiable, pour que cet investissement de part pas en dérive, et pour récolter les fruits de cette opération, Daniel CROZET et Bernard MARTORY nous mettent en lumière les méthodes plus utiliser de détermination des besoins ou écarts à combler par le biais de la formation :

a) *Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel* :

Dans toute entreprise ou existe une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), celle-ci représente évidemment un outil privilégié de détermination des besoins de formation. Sans oublier que la formation est un levier de régulation à deux niveaux :

- Non seulement elle permet d'adapter les ressources internes aux besoins : dans le cas d'une formation d'adaptation et de reconversion ;
- Mais aussi elle permet d'ajuster les ressources externes (recrutements, mobilité au sein d'un groupe) aux besoins : dans le cas d'une formation préalable à la prise de poste (CROZET Daniel, MARTORY Bernard, 2016).

b) *Les enquêtes informelles et formelles* :

Les enquêtes en question englobent aussi les discussions informelles, les consultations des cadres, exécutant, et même les études du comportement des collaborateurs à tous les niveaux de la hiérarchie.

Souvent la voix la plus utilisée et la plus efficace consiste dans le dialogue avec les cadres qui les aident à déterminer ce qu'il juge les besoins les plus importants de leur unité de travail en matière de compétence et mentalement en matière de formation.

La deuxième voix d'enquête consiste élaborer des questionnaires à choix multiple rempli d'une façon anonyme par l'ensemble des collaborateurs concernant la qualité de vie au travail l'encadrement Lysiane et la sécurité... (CROZET, MARTORY, 2016).

c) L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte :

Il existe des données qui peuvent indiquer l'existence d'un problème pour les collaborateurs sans toutefois démontrer un seul et unique besoin de formation : toute insuffisance des conditions de travail provoque des signaux faibles, actions par exemple :

- L'instabilité du niveau de production par rapport au coût de production ;
- Le nombre d'accident de travail ;
- Le niveau des déchets, les fautes de production, les pièces ratées ;
- Le taux du diamant vert, l'absentéisme, les retards ;
- Le nombre de conflits, nombre de réclamation, les sanctions.

d) Au niveau individuel : l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés :

La mise en comparaison entre les compétences atteintes des salariés et des aptitudes requise à l'exécution des tâches, représente vraiment une source fiable pour l'ingénierie de la formation au plan individuel, car souvent on essaie de combler les écarts en matière de compétence existant entre le niveau attendus pour les occupants des postes qui connaissent une forte évolution technologique et les compétences indispensable pour les tenir.

En l'occurrence, l'entretien d'évaluation représente un outil important pour définir les besoins de formation. (CROZET, MARTORY, 2016).

2.3 L'élaboration du plan de formation :

Selon Alain MEIGNANT 2009 ;

« Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salarié ».

Selon Jacques SOYER 2002 ;

« Le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il est monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec le style de management, la culture de l'entreprise, les politiques de personnel, les modes d'organisation du travail ».

2.3.1 La conception du plan :

a) *Consolider les besoins et construire le pré-plan :*

Cela se fait, de la part du responsable de projet (responsable formation), le directeur, chef de service ou le supérieur hiérarchique de l'employé ayant un besoin.

Après avoir fait cette charte formation, il faut par la suite :

- Transférer le tableau récapitulatif des services rédigé par le collaborateur à chaque responsable afin qu'il puisse le compléter en précisant les sujets liés aux exigences et aux priorités associées ;
- Indiquez la date nécessaire pour rendre les nouvelles exigences de priorité ;
- Construire un tableau complet par le département pour faciliter les perspectives liées aux besoins de chaque département ; (DOUBET, 2010).

- La mise en place des réunions de concertation par la direction ou le département pour confirmer les choix suggérés par les chefs de services;
- Créer une table de besoins prioritaire avec des caractéristiques (thème, apprenants, dates...) (DOUBET, 2010).

b) Arbitrer et faire valider le projet plan :

Dans ce stade-là, c'est le Toure du responsable formation, chef de projet et la commission formation de d'évaluer ce pré-projet et soit le valider, ou le décliner dans le cas échéant. Et cette mission consiste à :

- La mise en adéquation des actions avec les besoins hiérarchisés ;
- Chiffrer les actions de formation en s'adossant sur les plans précédents, les catalogues de formations, ou en demandant des bilans aux organismes formateurs ;
- Ériger un tableau récapitulatif des actions, classées par ordre de priorité, chiffrées et indiquant les noms des apprenants potentiels ;
- Concevoir un rapport consistant à présenter le projet du plan ;
- Présenter le rapport de projet du plan à la commission de la formation, et évaluer la sélection des besoins prioriser en fonction du budget attribué ;
- Valider le projet du plan chiffré. (DOUBET, 2010).

c) Élaborer et faire approuver le plan définitif :

Quant à cette étape, elle est destinée au chef de projet, conseil d'administration et l'équipe de direction, elle se réaliser par la concrétisation des démarches suivantes :

- Demander plus de devis pour les actions vérifiées dans le projet de plan ;

- Rédiger précisément les coûts prévisionnels des actions du plan ;
- Indiquer dans un tableau les actions organisées par domaine, thèmes organisme formateurs, coûts, particularités de déroulement, services ou départements concernés, planning et collaborateurs bénéficiaires ;
- Présenter le plan aux dirigeants qui détiennent le pouvoir décisionnel, pour le vote du budget ;
- La mise en place du rapport de présentation du plan final de la formation (DOUBET, 2010).

2.4 La mise en œuvre de la formation :

C'est aux prestataires de formation qu'incombe la lourde responsabilité de concrétiser et réaliser les activités ayant un rapport avec les actions de formation exigées par l'entreprise, d'autant plus, réaliser toutes les modalités citées dans le cahier des charges.

Sans ignorer le rôle incontournable de l'organisme pour piloter et fluidifier l'apprentissage, appart la mise en disposition de ses ressources humaines au prestataire de formation, son devoir pourrait inclure aussi :

- Apporter son appui au formateur ainsi au collaborateur apprenant ;
- Aussi gérer la qualité de l'apprentissage. (ISO 10015 formation).

2.4.1 Apporter un appui :

a) Au préalable de la formation

Une aide qui précède l'action d'apprentissage peut se réaliser à travers les activités suivantes :

- Confier au formateur les informations et confidentialités appropriées (tels les besoins de ses collaborateurs qui représentent notamment des points faibles) ;
- Mettre les apprenants au courant des lacunes à combler et à la nature de la formation mise en place ;
- Permettre le libre contact entre le formateur et l'apprenant.

b) Au court de la formation :

Une aide qui se fait au cours de la formation peut se réaliser à travers les activités suivantes :

- Mettre en disposition aux apprenants et, formateurs les instruments, documents, logiciels nécessaires ;
- Permettre aux apprenants d'appliquer les apprentissages en guise de perfectionnement en cours d'acquisition ;
- Donner du feedback et les appréciations non seulement aux apprenants, mais aussi au formateur.

c) À postériori de la formation :

Une aide à l'issue de la formation peut se réaliser à travers les activités suivantes :

- Chercher un feedback au prêt des collaborateurs apprenants ;
- Chercher un feedback au prêt des prestataires de formation ;
- Fournir une rétroaction aux dirigeants impliqués dans le processus de formation.

2.5 Évaluation de la formation :

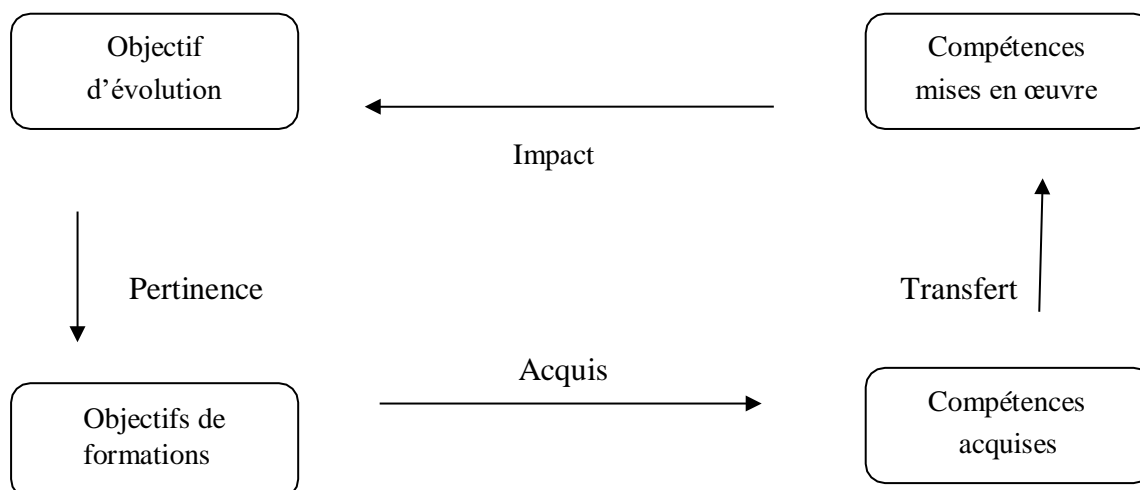
L'évaluation de l'efficacité de la formation est une nécessité, plus aucune entreprise ou organisation ne peut se contenter de former juste pour dépenser, les formations sont coûteuses et prennent du temps et c'est beaucoup plus qu'un investissement matériel (revue gestion 2000 Gérard, François-marie).

Définition :

« L'évaluation est une opération de comparaison : comparer un résultat à un objectif, comparer une situation de départ et une situation d'arrivée. Évaluer, c'est porter une appréciation en prenant appui sur une mesure ou une prise d'information et en se référant à des critères. On évalue en vue de prendre une décision ». (NOYE, JACQUES, 2005).

Selon Jonathan POTTIEZ : « L'évaluation en formation c'est de mesurer l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, analyser des causes de cet écart par l'analyse et l'interprétation des résultats, le jugement de valeur sur les constats recueillis concernant la formation et ses effets et action sur les différents éléments et paramètres de la formation » (MEBARKI, 2016).

Figure N°4 : Évaluation des acquis :



Source : François marie GERARD, L'évaluation de l'efficacité d'une formation Revue gestion 2000 vol 20, n°3, 13-33.

Les quatre niveaux d'évaluation de kirkpatrick :

A la fin des années 50, Donald KIRKPATRICK a établi un outil d'évaluation des effets de la formation, ce dernier qui est toujours parmi les meilleurs de son objet, cette durabilité

Traduite par la simplification du processus complexe des grilles d'évaluation des formations ainsi que pour son adaptabilité à un très grand nombre de domaines d'activités.

Ce modèle mène l'entreprise à adopter une réelle « culture du résultat » dans une fonction qui non seulement doit se faire mais aussi de bien se faire, il permet aussi d'avoir approximativement une référence de retour sur investissement du projet de la formation.

Jonathan POTTIEZ dans son ouvrage l'évaluation de la formation, a fait recours aux niveaux d'évaluation de la formation de Donald KIRKPATRICK, donc nous avons décidé de créer le tableau suivant pour synthétiser :

Tableau N°3 : Les quatre niveaux d'évaluation de la formation selon kirkpatrick

Le niveau	L'objet de l'évaluation	Moment adéquat
Niveau 1 : la réaction	-l'implication -la pertinence du contenu -la satisfaction	-pendant la formation -juste après la formation dans les 24 à 48 d'après
Niveau 2 : l'apprentissage	-les acquis -l'attitude -la confiance -l'engagement	-évaluation sommative (après) -évaluation formative (durant) -évaluation normative (comparative après) -évaluation de la mémorisation (plusieurs, voire mois après).
Niveau 3 : comportement	-la mise en œuvre des acquis -les leviers ainsi que les freins au transfert des acquis	-tout dépend de l'apprentissage (le temps nécessaire pour appliquer)
Niveau 4 : les résultats	-l'impact de la formation sur les résultats (rendements, productivité, revenus, chiffre d'affaire...).	-comparaison avant et après la formation.

Source : Jonathan POTTIEZ, 2017, établi par nous-même.

Dans ce tableau nous avons cité les niveaux d'évaluation de la formation sur lesquels le modèle de Donald Kirkpatrick s'articule, et même le moment adéquat pour utiliser chaque niveau, car l'utilisation d'un outil d'évaluation dans une situation hétérogène peut engendrer des pertes d'argent, temps, voire la fiabilité de cet outil, cela peut affecter même la motivation et l'enthousiasme des apprenants.

Ce tableau nous démontre tous les niveaux d'intervention, pourquoi les utilise-t-on ? Et quand est-ce qu'il va falloir les mettre en œuvres (par nous-même).

CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

- **Approche méthodologique :**

Pour réussir chaque étude, il va falloir choisir une méthode de recherche et l'appliquer correctement avec ces moindres détails.

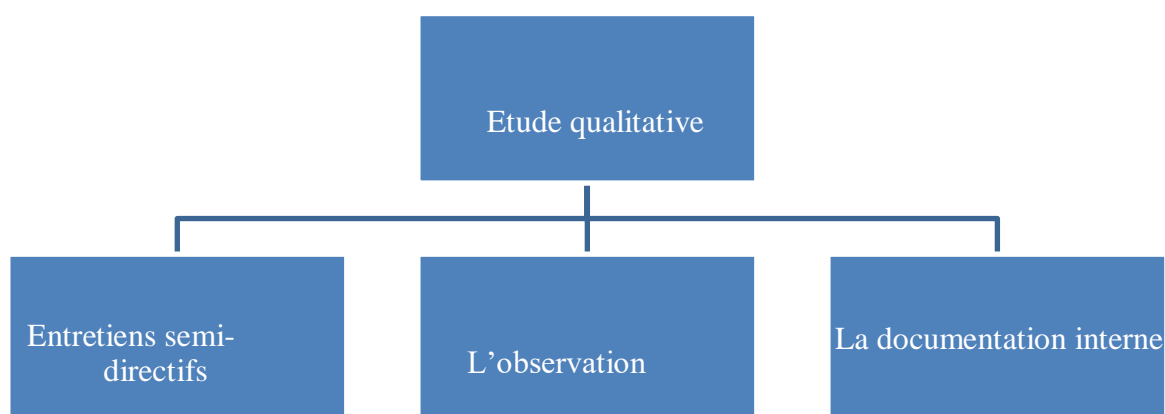
Dans le cas de notre recherche nous avons opté pour la méthode qualitative afin d'apporter les justes réponses à nos questionnements de recherche.

- **Outils de collecte des données :**

Afin de bien mener notre étude au sein de l'Établissement National de la Navigation Aérienne nous avons choisi de faire des entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien.

Lors de la réalisation d'une étude qualitative, il existe pas mal d'outils de collecte de données, pour notre part nous avons choisi trois méthodes qui sont illustrées dans la figure suivante :

Figure n° 5 : les outils de collecte que nous avons utilisés



Source : établie par nous même

a) L'observation :

Afin de répondre à nos questionnements, nous avons choisi l'observation comme un commencement de l'étude de façon libre au département de la formation, grâce à la collaboration du personnel notamment celle du tuteur dans l'organisme d'accueil, malgré

La courte durée de notre stage dans l'entreprise, il nous a donné une vision sur le déroulement du travail, et qui a montré toute son attention et sa patience par la simplification ainsi que son vouloir-faire-savoir.

Cette observation était faite durant nos visites sur les lieux et sur les différents services du département de la formation (Direction Juridique et des Ressource Humain), pour but de connaître la nature des projets de formation au sein de l'établissement, d'assimiler le processus et s'approfondir dans l'étape d'identification des besoins de la formation, à qui en reviens la responsabilité ?, quels sont les outils ?, La bonne période de le faire et son utilité dans processus, nous avons eu la chance aussi d'être sur les lieux de travail durant l'élaboration du plan de formation de l'exercice 2020.

b) La documentation interne :

Afin d'embellir notre assimilation, Nous avons utilisé la documentation interne de l'établissement, comme l'un des outils de collecte de données pour cerner l'ensemble des pratiques exercées au sein de l'entreprise, nous avons eu accès à plusieurs documents montrant les démarches de l'identification des besoins telle que la demande du département de la formation aux responsables des différentes structures d'exprimer leurs besoins en matière de compétence, lors de la préparation du plan prévisionnel de la formation et des séminaires, la réponse des managers de proximités sous la forme d'un cahier des charges disposant toutes les informations nécessaires, ensuite l'établissement des priorités au niveau du service programmation de la formation, ainsi que les fiches d'évaluation à chaud. (Dont les documents internes sont annexés).

c) L'entretien semi-directif :

L'entretien est le troisième outil de collecte que nous avons utilisé, nous avons opté pour l'entretien semi-directif sur lequel les interviewés répondent de façon spontanée à l'aide d'un guide d'entretien contenant des questions ouvertes qui se suivent d'une manière logique préparé par le chercheur.

Nos questions étaient réparties en trois rubriques, Nous avons articulé notre guide autour de trois groupes de questions sont comme suit :

- 1- La formation professionnelle continue ;
- 2- Impact de l'identification du besoin de formation sur l'amélioration des compétences ;

3- Impact de l'identification des besoins de la formation sur l'engagement des collaborateurs vis-à-vis de l'apprentissage.

- **Le déroulement des entretiens :**

Les entretiens que nous avons élaboré, ont été déroulées soit face à face avec trois interviewés et téléphonique pour le reste des interrogés à cause de la distanciation social, pour minimiser les contacts entre les personnes, le Protocol de précaution appliqué par l'entreprise et la période des congés.

Les entretiens ont duré entre 30 minutes à 1h20 minutes, quant aux entretiens téléphoniques c'était entre 20 minutes à 40 minutes ou nous n'avons pas limités nos interviews par temps afin que les intervenants puissent répondre librement et pour en tailler le maximum d'informations, une grande partie des entretiens ont été enregistrés par téléphone avec l'accord des interviewés ainsi que la prise de notes des mots clés.

La retranscription des enregistrements a été faite manuellement mot par mot avec la traduction de quelques mots de l'arabe vers le français en gardant le sens et l'idée générale de la phrase.

Nous avons eu des obstacles lors de la programmation des entretiens et la réalisation par le fait que c'était non seulement réalisé en mois d'aout ou la plupart des potentiels interrogés étaient en congé, mais aussi le Protocol de sécurité sanitaire adopté par l'entreprise.

- **Les données à collecter :**

A travers cette enquête nous essayons de récolter le *feedback* des employés de différentes catégories socio-professionnelles et différentes directions sur la formation, ses étapes notamment la première étape appelée L'identification des besoins de la formation.

Nous essayons de voir les choses de plusieurs angles afin de connaître le processus, l'importance et la satisfaction des employés par rapport à l'identification des besoins appliquée.

- **Echantillon de l'étude :**

Dans l'optique de notre recherche et pour récolter les informations souhaitées, nous avons ciblé les responsables de la formation, l'équipe programmation de la formation et celle de la réalisation, des employés de différentes directions et départements ayant un stage de

Formation dans les cinq dernières années question de donnés leurs avis par rapport à l'identification des besoins de la formation au sein de l'Établissement National de la Navigation Aérienne.

Nous avons réalisé des entretiens avec deux chefs de services au département de la formation, il s'agit du chef de service programmation de la formation et le chef de service réalisation de la formation, Le choix des responsables a été reposé selon l'importance de leurs postes.

Le tableau suivant résume les caractéristiques de notre échantillon :

Tableau n° 4 : informations personnelles des interviewés

Interviewés	Niveau d'instruction	Poste actuel	Ancienneté	Catégorie socio-professionnelle	Sexe
Mr L.Y	BAC+5	Chef de service programmation	11 ans	Cadre supérieur	Masculin
Mr G.H	universitaire	Chef de service réalisation	8 ans	Cadre supérieur	Masculin
Mr F.A	Master	Chargé d'étude principale programmation	2 ans	Cadre	Masculin
Mr A.S	Universitaire	/	Plus de 30 ans	Cadre supérieur	Masculin
Mr Z.A	Technicien supérieur	Electronicien de la Sécurité Aéronautique 1er degré	13 ans	Employé	Masculin
Mr K.A	Master	Contrôleur aérien au CCR d'Alger	7 ans	Cadre	Masculin
Mr Z.C	Master	Ingénieur en cartographie	2 ans	Cadre	Masculin

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

1) Présentation des résultats :

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats obtenus lors des entretiens effectués auprès des différentes parties prenantes de l'établissement, salariés et cadres dirigeants.

La formation professionnelle continue au sein de l'Établissement National de la Navigation Aérienne :

Nos intervenants ont déclaré que La formation en générale est considérée comme levier essentiel pour l'amélioration des performances et des compétences de chaque employé, réduire les dysfonctionnements lors de l'exécution des tâches, la fonction de la formation au sein de l'Établissement National de la Navigation Aérienne est d'une importance majeure au point de mettre un département divisé en deux services programmation (tout ce qui est planification) et le service réalisation de la formation (le pilotage).

« Dans notre secteur d'activité, la formation représente une fonction vitale et indispensable pour permettre le bon fonctionnement des activités quotidiennes et les adapter au développement technologiques surtout dans le domaine techniques, souvent c'est dans le besoin que nous formons nos collaborateurs et du moment que notre secteur ne cesse d'évoluer pour améliorer le service de la gestion de l'espace aérien ».

Les projets de formation au niveau de cette entreprise n'ont connu la stagnation que rarement à cause de la stratégie des ressources humaines qui reflète la gestion des connaissances adoptée par le top management de l'entreprise

Les causes sont souvent lors :

- D'un nouveau recrutement : pour garantir une bonne intégration aux nouvelles recrues et préparer une succession digne de ces responsabilités ;
- Recyclage : c'est la mise à jour des connaissances des collaborateurs pour faire face aux changements technologiques, et ne pas tomber dans l'obsolescence des pratiques utilisées dans l'établissement ;
- Ou bien pour l'obtention d'une qualification : celle-là est souvent pour les employés de la direction d'exploitation et la direction technique, qui est imposé par l'OACI (l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale) imposant des normes internationales de qualité pour permettre la standardisation du transport aéronautique international.

Figure n° 6 : nuage des mots les plus utilisés



Source : établie par nous même

Les types de formations utilisées à l'ENNA :

Selon l'ensemble des intervenants, l'Établissement National de la Navigation Aérienne fait recours aux trois types de formation :

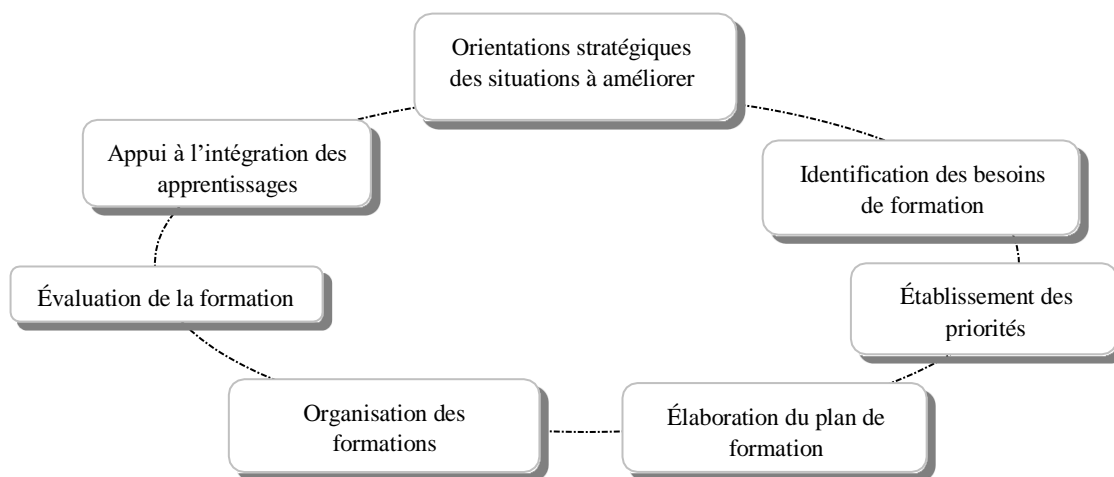
- La formation interne : quand il s'agit d'une formation technique par les enseignants du centre de formation local (Centre de Formation de Qualification et de Recyclage) ;
- La formation externe : dans le cas des formations de pédagogie (langues, réseau, informatique...)
- Des formations à l'étranger lors de l'acquisition de nouveaux matériels, dans ce cas-là, c'est souvent les formateurs qui auront ce stage pour ensuite transmettre au personnel les acquis de cette formation.

« Nous utilisons trois types de formation interne, externe et à l'étranger si besoin ».

Le processus de la formation :

La majorité des interviewés nous avaient confirmé l'existence de quatre étapes principales et quelques sous-étapes de formation au sein de l'ENNA qui sont :

Figure n° 7 : le processus de la formation au sein de l'ENNA



Source : documentation interne de l'entreprise

a) Etape 1 : Identification des besoins qui comporte :

- Orientation stratégique de plusieurs situations à améliorer
- Etablissement des priorités
- L'expression du besoin par le manager de proximité
- La recueille des courriels exprimant les besoins sous forme de cahier des charges.

D'après l'un des interviewés : « *une fois que les besoins de formation ont été analysés de façon cohérente et que les priorités ont été définies, les responsables de formation peuvent s'engager dans les étapes de planification et de conception de la formation* ».

(Voir les annexes B).

b) Etapes 2 : Elaboration du plan de formation :

- Organisation des formations.

Qu'est-ce qu'un plan de formation ?

Il déclare que l'élaboration du plan les oblige à prévoir, « *Un plan de formation offre donc d'abord la chance d'avoir une vue d'ensemble de l'intervention en formation continue ce qui permet de planifier la disponibilité des ressources tant humaines que matérielles ou financières* », il sert surtout à définir précisément les besoins jugés prioritaires que l'on désire combler à travers la formation. (Voir les annexes C).

La planification de la formation consiste à répondre à quelques questions :

- Quelle formation voulons-nous organiser?
- Pourquoi organise-t-on cette formation?
- Qu'est-ce que l'on veut transmettre?
- Qui y participera?
- Comment financerons-nous ces activités?
- Quand se dérouleront les activités?
- Où seront-elles tenues?
- Qui diffusera les sessions de formation?

D'après nos intervenants cette étape contient plusieurs sous-étapes parmi ces dernières ils nous ont cité :

- Le choix de l'organisme formateur (prestataire) ;
- Choisir le temps et la durée de la formation.

c) Etape 3 : La réalisation de la formation (mise en œuvre) :

- Le pilotage de la formation ;
- La veille sur l'amélioration des apprenants ;

- Le suivi du programme de la formation ;

d) Etape 4 : L'évaluation de la formation :

Cette étape vise à mesurer l'impact de la satisfaction, de l'apprentissage et de la formation dispensés, voici les sous-étapes de cette grande étape :

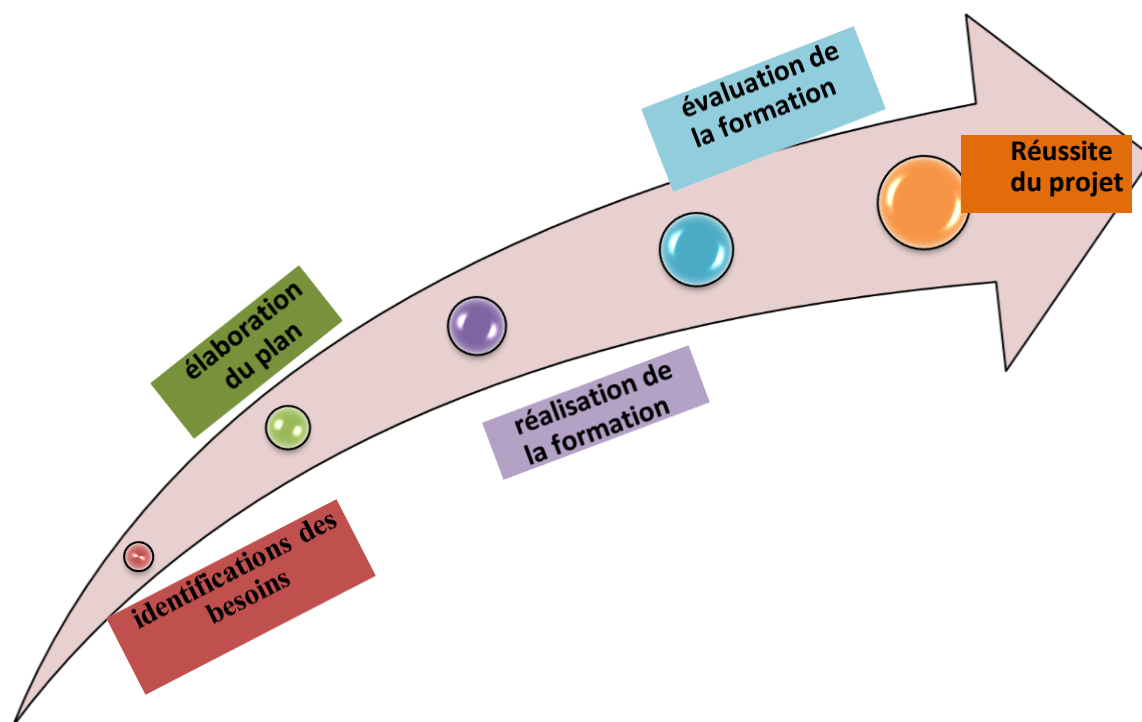
- Le transfert des acquis ;
- Observation durant la mise en pratique des acquis ;
- Appui à l'intégration des apprentissages : Cette sous-étape regroupe toutes les mesures de gestion du plan pour soutenir le transfert des résultats d'apprentissage obtenus au cours du processus de formation au travail.

« Alors en ce qui concerne notre processus de formation, chaque manager de proximité exprime le besoin de formation de ces subordonnés ce qui façonne l'identification du besoin, ensuit l'élaboration du plan de formation qui représente l'ingénierie de la formation au sein de notre établissement, après cela nous arrivons à la mise en œuvre de la formation, enfin nous évaluons notre projet de formation en comparant ces gains avec les résultats escomptés ». (Voir annexes D).

Cheminement des étapes de la formation et leur interdépendance :

Nos intervenants disent que tout simplement l'échéance de quelconque signifie que le reste du processus ne peut en aucun cas réussir, « *Faute d'identification impacte sur la formation et le retour sur investissement* », quant au cheminement des étapes, nous allons le démontrer avec le schéma suivant :

Figure N° 8 : cheminement des étapes de la formation au sein de l'ENNA



Source : établie par nous-même à l'aide des informations internes

L'objectif principal de l'identification des besoins de formation :

L'objectif principal de l'identification des besoins de formation au sein de l'Établissement National de la Navigation Aérienne est de cerner le vrai écart de compétence entre celle acquise et la compétence requise pour la bonne exécution des tâches quotidiennes dans les lieux de travail, d'après un responsable de formation « *alors l'objectif principale de l'identification du besoin est de détecter le juste écart de compétence entre actuelle et souhaitée ce qui représente pour l'entreprise le développement des compétences des collaborateurs* ».

Le niveau de cette démarche :

Cette démarche se fait au niveau de chaque structure par le chef, il se doit d'être au courant de toutes les lacunes de ces subordonnés et établir les priorités afin de les communiquer au service programmation de la formation, l'un de nos intervenants ajoute « *l'ibf se fait*

Généralement au niveau du département de la formation (DRH) en coordination avec les managers de proximités des structures opérationnelles après que ces derniers expriment le dysfonctionnement et le manque de compétence des salariés. »

Et d'après un cadre d'exploitation cette démarche se base sur des normes ajoutant « *dans notre cas elle se base sur les exigences de l'OACI* ».

La méthode d'identification des besoins la plus utilisée :

Pour les employés de l'exploitation et en ce qui concerne les formations de langues, c'est approximativement chaque trois an pour maintenir le niveau qui leur permettent d'exercer leurs travaux, mais quant aux autres formations ou autres structures c'est aux responsables directs de définir ces écarts de compétence, et répondre aux questionnaires envoyés par le service programmation de formation, (voir annexes B), « *souvent c'est l'observation quotidienne des managers de proximité (responsable hiérarchique) ainsi que l'évaluation du rendement, et l'évaluation à froid* ».

La fiabilité de l'IBF selon nos interviewés :

La nature du travail et la démarche d'identifications des besoins de formation mise en place au sein de l'établissement lui oblige de chercher tout le temps après les écarts de compétence, voire les prévoir dans le plan prévisionnel de formation établis par le département de la formation au préalable de l'élaboration du plan final, « *l'IBF a pour objectif de définir les besoins réel des collaborateurs les plus pertinents, l'élaboration et la sélection des priorités qui permettent à l'entreprise d'atteindre la performance souhaitée et ces objectifs stratégiques* ».

L'un de nos intervenants, a bien confirmé que dans le secteur de l'aviation civil la faute est intolérable et a ajouté : « *comme vous savez nous travaillons dans un secteur très sensible où la moindre faute ne peut pas être tolérée, ce qui impose une veille rigoureuse notamment pour les activités liées à la gestion et à la sécurité de l'espace aérien qui représentent le métier cœur de l'établissement* ».

Il a confirmé que « *dans le cas d'une identification des besoins de formation réussite et précise, et dans une situation normale la chance que ces dysfonctionnements disparaissent est de 100%* ».

Ce qui nous montre l'importance et le rôle phare que joue cette étape dans la réussite des projets de formation.

La mise à jour des compétences avec les changements technologiques :

Le secteur de l'aviation et la sécurité aérienne évolue continuellement à cause de son importance et sa sensibilité ce qui oblige l'ENNA a amélioré les performances de son personnel, « *c'est ce qui rend la formation une fonction impérativement indispensable, d'ailleurs c'est ça la priorité de nos projets de formation* ».

Il ajoute : « *Oui c'est évident qu'à chaque fois qu'il y ait un changement technologique dans le domaine de la navigation aérienne les employés de l'exploitation exerçant le cœur métier de l'entreprise doivent être formé et maîtriser ces évolutions technologiques pour qu'ils puissent travailler* ».

L'impact de l'identification des besoins de la formation sur le choix des prestataires (organismes formateurs) :

Choisir un prestataire de formation sans la connaissance de ces faiblesses c'est comme un client qui veut dépenser de l'argent et ne sais pas dont il a besoin (le vent ne sera jamais en faveur des navires qui ne savent pas où aller), du moment que l'entreprise précise les écarts de compétences de son personnel qui cause les dysfonctionnements lors de l'exécution des taches, elle sera déterminée de ce dont elle a besoin pour améliorer sa performance et sollicitera les organismes formateurs spécialisés dans la matière pour garantir un retour sur investissement satisfaisant, notre intervenant déclare : « *Quand on identifie un besoin de formation bien précis (profile des employés, postes occupés, la catégorie socio-professionnelle, prérequis, type de formation ; qualifiante ou perfectionnement), cela permettra aux managers de la formation de solliciter et choisir l'organisme de formation approprié aux besoins exprimés disposant la formation dont on a besoin, avec le niveau de la formation souhaité et s'assurer d'avoir identifié le juste niveau des employés* ».

« Qui dit identification du besoin de formation dit un manque de compétence ou l'écart exacte entre compétence à atteindre et compétence actuelle, et quand on sait ce qu'on veut on ne peut pas se tremper lors du choix du prestataire car il faut qu'il ait le savoir-faire savoir qu'on souhaite ».

L'IBF comme levier de motivation et d'engagement :

Notre enquête a démontré qu'au sein de l'établissement national de la navigation aérienne le personnel de la DENA (Direction d'Exploitation de la Navigation Aérienne) et la DTNA (Direction Technique de la Navigation Aérienne) considère en quelque sorte la formation comme un droit intouchable car les employés de ces deux directions doivent se former continuellement par le fait que leurs métiers obligent la maîtrise des nouveaux instruments et matériaux, de ce fait ils ne considèrent pas la formation comme une récompense ou source de motivation ni d'engagement car ils ont l'habitude d'y accéder, tout de même la direction des ressources humaines a su trouver un moyen de motivation afin d'inciter ses collaborateurs à améliorer leurs compétences à travers des augmentations de salaire à l'issue de l'obtention de chaque qualification, ce qui représente une augmentation de salaire et une promotion en quelque sorte.

Et pour les autres directions les employés sont souvent informés de leurs faiblesses et manques de compétence à l'avance résultat des entretiens d'évaluation et l'observation lors de l'exécution des tâches quotidiennes par leurs supérieures hiérarchiques ce qui ne représente pas vraiment une information qui peut générer de la motivation ou bien de l'engagement mais le programme d'apprentissage et la formation en elle-même pourrait le faire, donc au fur et à mesure et à travers les années de travail et les gains de compétences acquises suite à des formations professionnelles une sorte de confiance commence à paraître entre l'employé, son manager direct et les managers de formations qui rend le collaborateur certain de la nécessité et l'apport bénéfique que doivent porter les programmes d'apprentissages.

« Non seulement l'ibf est une étape primordiale pour l'établissement, la programmation et la réalisation du plan de formation, mais aussi un levier d'impliquer le collaborateur dans la stratégie globale de l'entreprise ».

L'IBF comme levier réducteur des absences durant la formation :

Notre étude nous a mené à découvrir que certes l'identification pertinente des besoins de formation qui précise les vrais manques de compétences des employés peut augmenter le degré d'implication et d'engagement chez les collaborateurs sélectionnés pour un stage de formation et peut aussi améliorer leurs présences mentales et physique ce qui pourrait aussi être un atout pour la réussite du projet de formation et cause de satisfaction pour les managers résultante d'un retour sur investissement important.

Mais aussi sans négliger le système de sanction rigoureux appliquer par la direction des ressources humaines, qui rigide le bon déroulement des programmes de formation, et qui veille sur la présence physique des candidats ainsi que la présence mentale à travers la mise en place des évaluations a chaud pour lui permettre un pilotage convenable à ces projets de formation.

« La formation à la base est un investissement et l'entreprise doit voir le retour sur investissement et les gains de cette formation que chaque apprenant ait l'obligation de les mettre en œuvre, il doit être ponctuel, assidue et doit suivre attentivement le programme de la formation du moment que le besoin a été exprimé par lui-même, car une session de formation est considérée comme heure de travail réglementaire (situation de détachement)».

L'engagement des candidats quand l'identification des besoins de la formation offre une opportunité de promotion :

La sous-qualification des employés peut être plus dangereuse que la vacance du poste parfois, car un responsable qui ne dispose pas la prérequis ou les aptitudes préliminaires qui lui permettent d'exercer son travail convenablement peut causer de sérieux problèmes à l'entreprise et risque de ruiner tout ce que ces collègues ont planifier comme stratégie générale de l'entreprise, de ce fait la formation pour promouvoir l'un des collaborateur est fortement encouragé par la managers de l'ENNA, pour garantir le bon déroulement du travail et préparer une relève approprié au profil de l'employé qui occupait le poste en question, en exerçant une sorte de management prévisionnel qui consiste à prévoir, se préparer et désamorcer le problème avant de l'affronter concrètement afin d'éviter tout dysfonctionnement.

Quant aux employés, il n'y rien de plus enthousiasmant qu'une formation offrant une opportunité de promotion et automatiquement une augmentation de salaire, c'est chance de d'évoluer dans sa vie professionnelle et personnelle.

« Sachant que certaines formations sont liées à des projets et d'autre a des promotions, quand on dispose un poste vacant qui nécessite un certain niveau de compétence requis pour occuper le poste, personne ne peut refuser un avancement dans la carrière professionnelle (stratégie ressources humaines) ».

Recommandations :

- L'instauration d'un SIRH dans lequel les managers de proximités peuvent manifester le besoin de formation de leurs subordonnés, d'une façon continue dès qu'ils observent un écart de compétence qui peut générer un dysfonctionnement.
- L'élaboration d'un plan de formation prévisionnel à moyen terme, de la part du supérieure hiérarchique pour chaque subordonné, contenant des formations pertinentes permettant l'amélioration continue des compétences.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La formation est une fonction indispensable parmi les pratiques du management des ressources humaines, grâce à elle les entreprises peuvent améliorer leurs performances par le développement des compétences des collaborateurs et garantir un avantage concurrentiel qui leur permet de distancier ses concurrents. La formation est aussi considérée comme un levier permettant d'attiser la satisfaction, la motivation, l'engagement et la fidélisation des collaborateurs, ceci permet à l'entreprise de faciliter la rétention des employés et de baisser le taux de rotation de ces derniers, ce qui représente une économie de coûts très importante pour l'entreprise.

La formation est composée de différentes étapes telles que l'identification des besoins de la formation qui représente l'étape d'ouverture du processus de formation tout en étant la plus sensible de ces étapes. En effet, un projet de formation qui tend à former des employés qui maîtrisent déjà les apprentissages qu'ils vont recevoir, est un véritable gâchis non seulement d'argent, de temps et de capacité d'assimilation chez les employés, ce qui touche automatiquement leurs motivations vis-à-vis d'un futur plan de formation. Ceci impose donc une planification méticuleuse du processus pour permettre à l'entreprise de réussir ses projets de formation et de recevoir un retour sur investissement sur cette dernière, car la réalisation et l'évaluation de la formation ne représentent que la partie visible de l'iceberg.

L'IBF représente les fondations du projet de formation qui a pour objectif la sélection des candidats nécessitant un apprentissage, elle représente l'élément déclencheur de l'effet domino qui offre à la fin du processus à l'entreprise un retour sur investissement satisfaisant et un rendement meilleur de la part des bénéficiaires de la formation. Une définition précise des écarts de compétence permet à l'entreprise d'établir les priorités des besoins de formation, de choisir le prestataire adéquat qui se doit d'être spécialisé en la matière et par la suite bien piloter la réalisation du projet en observant l'amélioration des compétences et autres savoirs de ses collaborateurs et enfin d'évaluer le transfert des acquis précisément par la comparaison du niveau des connaissances en amont et en aval du processus de formation et de mesurer le retour sur investissement voir la réussite globale de la formation.

La présente recherche a pour but de mettre au point les étapes de la formation, découvrir tout le processus, l'interdépendance des étapes et leur cheminement ainsi que de démontrer la contribution de l'identification des besoins de la formation dans l'ingénierie

Et la planification du projet, et ce, plus particulièrement dans notre terrain de recherche qui est l'Etablissement National de la Navigation Aérienne.

Pour bien mener notre recherche, nous avons opté pour l'utilisation de l'étude qualitative en s'appuyant sur l'observation des pratiques et des démarches au sein de l'organisme d'accueil, la documentation interne de l'entreprise et les courriels qui accompagnent chaque action et enfin en menant des entretiens avec les responsables de la formation ainsi que quelques employés de différentes structures (à condition qu'ils aient eu à suivre une formation durant les cinq dernières années) pour étudier le phénomène de plusieurs angles de vue et recueillir le feed-back des collaborateurs. Cette enquête nous a démontré que toutes les étapes du processus de formation sont indispensables pour pouvoir considérer son projet de formation comme réussi et en réaliser les objectifs escomptés, sauf que la sensibilité de la première étape se traduit en le fait qu'elle est perçue comme le baptême du processus en question.

A travers cette recherche, nous nous sommes focalisé sur la fonction de la formation, à décortiquer son processus et à démontrer la dépendance entre ces étapes dans l'opérationnel aux chercheurs et professionnels désireux de s'y approfondir davantage à travers notre étude de cas, nous aurions aimé pouvoir contribuer plus que ça mais la pandémie (COVID 19) et la situation sanitaire que traverse le pays a limité nos contributions, néanmoins il nous semble bénéfique que notre sujet de recherche puisse être poursuivi par d'autres chercheurs pour développer encore d'avantage la question. Nous pensons qu'un travail de recherche au sujet de la possibilité du développement d'un mécanisme d'évaluation du retour sur investissement du processus de formation serait très intéressante à la fois en termes de savoir théoriques mais aussi pour une utilisation sur terrain auprès des entreprises.

Références bibliographiques

Ouvrage :

- ❖ Pierre BACH, 2017, Le management de projets de formation: en entreprise administration et organisation deuxième édition, DEBOECK supérieur, Louvain-la-Neuve Belgique.
- ❖ J-M PERETTI 2018, gestion des ressources humaine 22^{ème} édition, ED : VUILBERT, Paris.
- ❖ CHAUVIN Corinne 2012 Concevoir un stage de formation : De l'analyse de la demande à la réalisation des supports pédagogiques, ESF éditeur, Paris.
- ❖ JOUSSE Nicolas 2012 Concevoir et animer un stage de formation, 4^{ème} édition, ED : EYROLLES, Paris.
- ❖ Jacques SOYER et SYLVIE Faisandier 2002 la fonction formation quatrième édition, ED : EYROLLES, Paris.
- ❖ Jacques SOYER 2003, fonction formation, Edition d'organisation, Edition n°3, Paris, 2003.
- ❖ MARTORY Bernard, CROZET Daniel 2016, gestion des ressources humaines pilotage social et performances 9^{ème} édition, ED : DUNOD, Paris.
- ❖ MEIGNANT Alain 2009, Manager la formation : Quoi de neuf après la réforme ? L'ouvrage de référence des professionnels 8^{ème} édition ED : Editions Liaisons, Paris.
- ❖ Didier NOYE, Piveteau JACQUES, 2005, Le Guide pratique du formateur : Concevoir, animer, évaluer une formation édition : EYROLLES, Paris.
- ❖ Jonathan POTTIEZ 2017, L'évaluation de la formation : Pilotez et maximisez l'efficacité de vos formations Ed, édition DUNOD, Paris.
- ❖ DOUBET, Madeleine 2010, Construire un plan de formation Ed 2, édition GERESO, Paris.

Articles scientifiques :

- ❖ BELKHADEM Bahria, FERHAOUI Mustapha, 2019 La formation continue: levier stratégique au développement des compétences, Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies, vol 06 n° 03 decembre-2019. Page 646.

- ❖ MADAGH Med chérif, CHDRI MAAMAR Sara, 2017 l'apport du management de la formation dans le développement des compétences collectives de l'entreprise moderne.
- ❖ H. Boukoulou, G. F. Bakouetila Mialoundama, D. Bachet, J. Sebag, T. Viremouneix, R. Makélé, B. F. Mbika, S. A. Ndoundou 2015, Contribution de la formation continue, Dans Revue Congolaise de Gestion 2015/1 (Numéro 20), pages 130 à 152.
- ❖ Gérard, François-Marie 2003, L'évaluation de l'efficacité d'une formation, Gestion 2000 Volume 20 - numéro 3.

Thèses :

- ❖ MEBARKI Hanane 2016, L'évaluation de l'efficacité des actions de formation au sein d'une entreprise publique algérienne CAS : La société d'études et de réalisation d'ouvrage d'art de l'ouest de Tlemcen (SEROR) 142 pages.

ANNEXES

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIEN

Le Guide d'Entretien :

A. Coordonnées personnelles :

	Date de l'entretien :
Sexe :	
Age :	
Niveau d'instruction :	
Catégorie socioprofessionnelle :	
Poste occupé actuellement :	
Service :	
Ancienneté :	

B. Formation professionnelle continue :

- Parlez-nous de vos projets de formation, et qu'elles sont les causes de formation de vos collaborateurs ?
- Quel sont les types de formations (interne ou externe) de que vous avez tendance à utiliser ?
- Expliquez-nous votre processus de formation ? et ses différentes étapes ?
- Pouvez-vous nous éclaircir le cheminement des étapes et la dépendance entre elles ?

C. Impact de l'identification du besoin de formation sur l'amélioration des compétences :

- Selon vous, quels sont les objectifs de l'IBD ? et à quel niveau se fait-t-elle ? et quelles sont ses bases ?
- L'identification des besoins détecte-t-elle réellement les manques de compétences des collaborateurs ? comment cela se fait-t-il ?
- Quelle est la méthode utilisée dans votre établissement afin de détecter les écarts de compétences ?
- Quel est l'impact de l'ibf sur la performance souhaité des collaborateurs ?
- Prend-t-elle en considération la mise à jour des compétences en adéquation avec les changements technologiques ? figure-t-elle parmi les priorités du plan de formation ?

D. Impact de l'identification du besoin de formation sur engagement vis-à-vis de l'apprentissage :

- Selon vous, quel est l'impact de l'identification des besoins sur la sélection de l'organisme formateur ?
- Peut-on considérer l'identification des besoins comme un facteur de motivation pour les apprenants ?
- Lorsqu'un employé juge une identification des besoins adéquate à ses faiblesses en matière de compétence, pensez-vous que cela augmenterait son niveau d'engagement vis-à-vis de la formation ? comment cela peut réduire les absences durant la formation ?

- pensez-vous qu'une identification des besoins permettant une opportunité de promotion augmente le taux d'engagement au programme d'apprentissage ? parlez-nous davantage sur cela ?

ANNEXE B

DOCUMENTS INTERNES DE

L'IDENTIFICATION DES BESOINS DE

FORMATION

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة النقل

Ministère des Transports



المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية
Etablissement National
de la Navigation Aérienne

/DJRH /DF/SP/19
N/Réf :
V/Réf :

Alger, le :

Madame la Directrice de la DDNA
Messieurs les Directeurs de la : DENA,
DTNA, CQRENA, DL , AIG et DRFC
Monsieur le Chef de FIU

Objet : Plan de formation prévisionnel 2020
P /J fiche de stage

Dans le cadre de l'élaboration du projet du plan de formation de l'Établissement au titre de l'exercice 2020, j'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir nous communiquer vos besoins en matière de formation en hors Établissement ; Algérie - Étranger au niveau des Directions Centrales et des DSA .

Pour ce faire, l'identification des besoins de formation doit être impérativement exprimée sous forme d'un cahier des charges (**fiche de stage pour chaque stage**) selon le spécimen ci-joint à faire parvenir par courrier et par e-mail aux adresses suivantes :

djrh@enna-dz.com djrhdf@enna-dz.com youcef-lounes@enna-dz.com.

Aussi, je tiens à vous signaler les détails sollicités (intitulés exat, organisme de formation le coût de la formation...etc) contenus dans le cahier des charges sont utiles tant pour la consultation, programmation et pour la réalisation.

Salutations distinguées.

Important : je vous invite à examiner et filtrer les besoins formation selon un barème de priorité interne à chaque structure.

CANEVAS D'EXPRESSION DES BESOINS 2020

I- STAGE: ALGERIE ETRANGER SÉMINAIRE

***INTITULE ez si le stage consiste sieurs sessions ou modules)	ORDRE DE PRIORITE	*** NBR D' EFFECTIF	*** DURÉE	***OBJECTIFS DÉTAILLÉS DES FORMATION	PÉRIODE SOUHAITÉE	ORGANISME FORMATEUR (pour les stages spécifiques/ Cordonnées, site web, adresse, E-mail	COUT DE LA FORMATION (catalogue)
	1			<u>JOINDRE LE CAHIER DES CHARGES</u>			
	2						
	3						
	4						

II- BÉNÉFICIAIRES CADRE MAITRISE EXÉCUTION

***NOMS /PRENOMS	*** POSTE OCCUPE	*** FORMATION DE BASE (PROFIL)	SERVICE /DEPARTEMENT

CERTIFICATION DU RESPONSABLE DE LA STRUCTURE

*** CHAMP OBLIGATOIRE

DJRH/DF/SP/2019

CAHIER DES CHARGES 2020

INTITULEE	NBR	PUBLIC CIBLE	OBJECTIF	DUREE	PLANN. SOUHA
1-Système d'Injection : - Common Rail - Injecteur pompes	10	Tech Sup Maint SSLI Tech Sup Electro tec Tech Sup Maint SSLI Tech Maint SSLI Chef Svce Maint SSLI Mec HQ ING Génie Mec	Connaître le rôle, et pouvoir intervenir sur les deux circuits.	(10) Jours	Du : 21/06/21 Au : 02/07/21
	10		Etre en mesure d'assurer l'entretien, et intervenir sur un circuit électrique d'un engin	(05) Jours	Du : 06/09/21 Au : 10/09/21
2-Electricité des Engins	10		Etre en mesure d'assurer l'entretien, et intervenir sur un circuit hydraulique et freinage pneumatique d'un engin	(05) Jours	Du : 13/09/21 Au : 17/09/21
3-Systèmes hydraulique et freinage pneumatique des engins	10		Etre en mesure d'exploité et lire et faire une recherche avec lecture sur les schémas électriques et électroniques.	(05) Jours	Du : 08/11/20 Au : 12/11/20
4-Exploration et Recherche Documentaire	10		Connaître la logique du langage entre calculateurs	(05) Jours	Du : 22/11/20 Au : 26/11/20
5-Système de Communication du Réseau	10		Etre en mesure de maintenir et entretenir un camion.	(05) Jours	Du : 04/10/20 Au : 08/10/20
6-Maintenance Préventive	10				

CANEVAS D'EXPRESSION DE BESOINS 2020

III- STAGE	ALGERIE	ETRANGER	SEMIN
INTITULE (précisez si le stage consiste plusieurs sessions ou modules)	ORDRE DE PRIORITE	NBR D'EFFECTIF	DUREE
4- Initial Citation 560 /XL/XLS/XLS+ pour les techniciens	02	02	10j
5- Cessna 560XL/XLS/XLS+ Avionics Practical	01	01	05j
6- Flight Inspector (UNIFIS 3000)	01	02	05 j
7- P&WC PW500 Series Line & Base Maintenance	01	01	05j
		OBJECTIFS DETAILLES DES FORMATIONS	PERIODE SOUHAITEE
		Qualification théorique sur l'avion Cessna XLS+	/
		Qualification Avionique pratique sur l'avion Cessna XLS+ Pour les techniciens	/
		Maîtrise des procédures de calibration en vol à travers le système UNIFIS 3000	/
		Qualification pratique sur le moteur de l'avion Cessna XLS+ Pour les techniciens	/
			ORGANISME FORMATEUR
			Flight Sa USA ou I
			Flight Sa USA ou I
			NSM No.
			Flight Sa USA ou I

IV- BENEFICIAIRES	CADRE	MAITRISE	EXE
NOMS / PRENOMS	POSTE OCCUPE	FORMATION DE BASE (Profil)	S
4- Nouveaux techniciens	TSA/P	* Technicien supérieur ou Ingénieur	Tec
5- BELLAGHMA Ali	TSA/P	Technicien supérieur Principale	
6- BOUAICHA Abdenour	Ingénieur électronique	Ingénieur d'état	Ser
SELLAH Ahmed	Ingénieur électronique	Ingénieur d'état	Ser
7- BELFAR Youcef	TSA/P	Technicien supérieur Principale	Tec

* CHAMP OBLIGATOIRE

IRH/DF/SP/2019

CERTIFICATION DU RE
 Chef de
 BEP

Logo de l'entreprise:

Entreprise:

**Questionnaire d'identification et
d'analyse des besoins de formation**

(À remplir par le supérieur immédiat)

Nom de l'employé :
Service : Date :

Formation pour résoudre un dysfonctionnement

Quelle est la demande ? *(Type de formation à réaliser)*

.....
.....
.....
.....

Qui demande ? *(Structure à l'origine de la demande de formation)*

.....
.....
.....
.....

Quels sont les bénéficiaires de la formation ? *(Effectifs, fonctions...)*

.....
.....
.....
.....

Par quoi la demande de formation est-elle justifiée ? *(Raisons qui motivent l'action de formation)*

.....
.....
.....
.....

A quoi doit servir cette formation ? *(Impact attendu de la formation)*

.....
.....
.....
.....
.....

Description du dysfonctionnement

Brève description du dysfonctionnement : *(...que la formation doit résoudre)*

.....
.....
.....
.....

Causes certaines et/ou probables :

.....
.....
.....
.....

Conséquences du dysfonctionnement : *(y compris l'impact financier)*

.....
.....
.....
.....

Entité(s) et personne(s) concerné(s) : *(Structure et personnels concernés)*

.....
.....
.....

.....
.....

Lieu(x) : *(est ce que le même dysfonctionnement apparaît à plusieurs endroits)*

.....
.....
.....
.....

Importance/fréquence :

.....
.....
.....
.....

Remarques particulières :

.....
.....
.....
.....

DOC INTERVENNA

La formation est-elle à priori la réponse pertinente pour résoudre le dysfonctionnement ?

Le dysfonctionnement se caractérise par des problèmes :

- de compétences.....
- d'équipements
- d'organisation.....
- de communication
- de motivation.....
- de sécurité.....
- autres précisez.....
-

Diagnostic :

Par rapport au(x) dysfonctionnement(s) constaté(s)

- La formation constitue la réponse la plus appropriée.....
- La formation constitue souvent la réponse la plus appropriée.....
- La formation constitue la réponse la plus appropriée à condition d'être accompagnée d'autres mesures.....
- La formation constitue rarement la réponse la plus appropriée.....
- La formation ne constitue pas la réponse la plus appropriée.....

Quels seraient éventuellement les autres types d'actions à mener conjointement en vue de réduire le(s) dysfonctionnement(s) ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Responsable de l'analyse
(Fonction)

Signature

ANNEXE C

DOCUMENTS INTERNES

CONCERNANTS L'ELABORATION DU

PLAN DE FORMATION

**RECAPITULATIF GENERAL DES PRÉVISIONS
2020**

Indicateurs	Effectifs	Coût (DA)	Action
1-FORMATION DE BASE AB INITIATION CCA 19 et 20 EME PROMO	39		2
1-FORMATION DE BASE AB INITIATION SSLI	20		1
2-ANGLAIS OACI	92		2
3-PERFECTIONNEMENT HORS- ETABLISSEMENT/ALGERIE	918		64
4-PERFECTIONNEMENT HORS-ETABLISSEMENT /ETRANGER	55		15
5-SEMINAIRES	172		11
TOTAL	1 296		95

4-SEMINAIRES 2020

ACTION	EFFEC	DUREE	COUT		OBS
			PEDAG	PRISE EN CHARGE	
communication interpersonnelle et gestion des conflits	25	3J			
communication commerciale	25	3J			
comment préparer et conduire une réunion	20	3J			
technique de communication écrite et orale audit interne	8	3J			
finance pour non financier	20	3J			
Elaboration de convention	10	3J			
réglementation du travail	12	3J			
secrétariat	15	4j			
Management de la ressources humaines !!!!?????	2	3J			
gestion du personnel	15	3J			
Piloter avec des tableaux de bord	20	3J			
des séminaires récurrents seront programmés au profit du personnel administratif, logistique, finances, sûreté, GRH, QHSE, commercial, Social					
TOTAL			172		

ANNEXE D

DOCUMENTS INTERNES MONTRANT

L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

- Enterprise : ENNA Cadre : BENMENNI ALKIM Direction/Structure : Différentes
- Action de formation/Séminaire : procédures d'inventaire
- Date : du 13 au 15 Janvier 2020 Organisme formateur : EFMCI
- Lieu : Prestataire Formateur : SAKARI

OBJET D'EVALUATION	CRITERES ET INDICATEURS	NOTATION					COMMENTAIRE SI NECESSAIRE
		1	2	3	4	5	
LES MOYENS	Adaptation de la salle	1	2	3	4	5	
	- Surface disponible pour chacun				X		
	- isolation phonique, température, éclairage				X		
	- Etat global des locaux				X		
	Adaptation du matériel pédagogique	1	2	3	4	5	
	- Adaptation au contenu de la formation			X			
- Conforme aux matériels en service			X				
- Possibilité d'utilisation			X				
LA PEDAGOGIE	Contenu	1	2	3	4	5	
	- Difficulté				X		
	- Intérêt es objectif, utilité de cette formation				X		
	- Articulation des thèmes			X			
	Prestation du formateur	1	2	3	4	5	
	- Conformité du contenu au programme				X		
	- Atteinte des objectifs				X		
	- Prise en compte de l'hétérogénéité des participants			X			
	- Adaptation du rythme, du contenu				X		
	- Qualité des exemples			X			
LES ACTEURS	Le formateur	1	2	3	4	5	
	- Aptitude (élocution)					X	
	- Motivation				X		
	- Compétences				X		
	- Disponibilité				X		
	Les participants	1	2	3	4	5	
	- Ambiance générale				X		
- Nombre, présence, motivation				X			
- Attention participation				X			
L'ORGANISATION	Réception des informations	1	2	3	4	5	
	- Délais			X			
	Planification de la formation	1	2	3	4	5	
	Phasage			X			
	Gestion du temps	1	2	3	4	5	
	- Durée des informations, durée des pauses, équilibre entre les séquences,				X		
Respect des dates				X			

1 → des insuffisances 2 → Insuffisant 3 → Acceptable 4 → Très satisfaisant 5 → Excellent



ETABLISSEMENT NATIONAL DE LA NAVIGATION AERIENNE
DIRECTION JURIDIQUE ET DES RESSOURCES HUMAINES
DEPARTEMENT FORMATION



FICHE D'ÉVALUATION À CHAUD

INTITULÉE DE LA FORMATION/SÉMINAIRE:	
DATE :	ORGANISME FORMATEUR :
NOM ET PRÉNOM DE L'APPRENTANT(E) : -----	STRUCTURE : -----
NOM DU FORMATEUR/FORMATRICE: -----	

Indiquez votre degré d'accord à l'égard de chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante.
 SVP, formulez vos commentaires pour les aspects obtenant un résultat de 3 et moins.

1 = tout à fait en désaccord 2 = en désaccord 3 = plus ou moins en accord 4 = en accord 5 = tout à fait en accord

J'étais motivé(e) à suivre ce cours	1	2	3	4	5
Les objectifs de la formation étaient clairs et précis	1	2	3	4	5
Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et à mes préoccupations	1	2	3	4	5
Les techniques d'enseignement ont favorisé l'apprentissage	1	2	3	4	5
Les exercices et les activités étaient pertinents à la formation	1	2	3	4	5
Le formateur communiquait d'une façon claire et dynamique	1	2	3	4	5
Le formateur a respecté le rythme d'apprentissage des participants	1	2	3	4	5
Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissance et d'habileté	1	2	3	4	5
Je compte mettre en application ces nouvelles compétences dès mon retour au travail	1	2	3	4	5
Je recommanderais cette formation à mes collègues de travail	1	2	3	4	5
La durée de la formation est suffisante	1	2	3	4	5
Les objectifs de la session sont-ils atteints ?	1	2	3	4	5
Moyens pédagogiques (documentation – supports)	1	2	3	4	5
Échange dans le groupe	1	2	3	4	5

Commentaires et recommandations:

POINTS FORTS DU STAGE

.....

POINTS FAIBLES DU STAGE

.....

