

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. P.U. KOLÉA**



## **L'Évaluation du Plan de Formation**

**Cas : BEL Algérie**

**Mémoire réalisé en vue d'obtention d'un master**

**En Management Ressources Humaines**

**Elaboré Par : KARDJANA Amina**

**Encadré par : Dr BENDAOUY Yacine**

**Juin / 2018**



## RÉSUMÉ

Les responsables de formation bâtaient les budgets de formation, à partir des besoins (plus ou moins analysés) recueillis auprès des collaborateurs et managers, puis arbitrés et re-arbitrés (l'action formation ne peut être optimale que dans un processus continu, évolutif et adaptatif).

L'élaboration du plan de formation comprend plusieurs étapes : de l'analyse de la politique de formation, la spécification des objectifs pédagogiques et l'évaluation du plan.

**Mots clés : Formation – plan de formation – Bel Algérie – Evaluation du plan formation**

## ABSTRACT

Training managers spend a lot of time building training budgets, based on the needs (more or less analyzed) collected from employees and managers, then referees and re-referees (training action can only be optimal in one continuous, evolutionary and adaptive process).

The development of the training plan includes several steps: the analysis of the training policy, the specification of the educational objectives and the evaluation of the plan.

**Keywords: Training - Training Plan – Bel Algéria - Training Plan evaluation**

## ملخص

يقضي مسؤولو التكوين وقتًا في بناء ميزانيات التكوين ، استنادًا إلى الاحتياجات (التي يتم تحليلها بشكل أو بآخر) التي يتم جمعها من الموظفين والمدربين ، ومن ثم الحكام وإعادة الحكام (لا يمكن أن يكون الإجراء التدريبي هو الأمتثل إلا في عملية مستمرة وتطورية).

يتضمن تطوير خطة التكوين عدة خطوات: تحليل سياسة التكوين، وتحديد الأهداف التعليمية وتقييم الخطة.

- كلمات المفتاح : تكوين - خطة التكوين - إدارة التكوين - مؤسسة بل الجزائر- تقييم خطة التكوين

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui ma a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

Ensuite, je tiens à remercier mon encadreur Mr : BENDAOUY Yacine pour son orientation, son confiance, sa patience, ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner ce travail Et de l'enrichir par leurs propositions.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements aussi au corps professoral et administratif d'ENSM pour la richesse et la qualité de leur enseignement et qui déploient de grands efforts pour nous assurer une formation actualisée.

Je tiens à remercier aussi tout particulièrement Mme. KAHLA Yasmine, mon superviseur professionnel, superviseur de la formation au sein de l'entreprise « Fromagerie Bel Algérie », pour son accueil et la confiance qu'elle m'a accordé dès mon arrivée à l'entreprise. Je suis reconnaissante pour le temps qu'elle m'a consacré tout au long de l'expérience enrichissante, sans oublier l'équipe du département développement RH : Mme. BOUKHOBZA Nesrine, Mme. BRAKTA Amel, Mr. OUSLIMANI Walid, et notre responsable Mr. IKHLEF Farid.

Également je tiens à remercier mes parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience, A ma familles, mes proches et à mes amis qui par leurs prières et leurs encouragements, j'ai pu surmonter tous les obstacles.

Enfin, je tiens à remercier toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Merci à tous et à toutes.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>ii</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>v</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : LA FORMATION .....</b>	<b>5</b>
<b>1. La formation professionnelle .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Encadrement juridique de la formation professionnelle et de l'apprentissage en Algérie .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Le droit du salarié à la formation professionnelle en Algérie .....</b>	<b>7</b>
<b>4. La fonction formation dans l'entreprise.....</b>	<b>8</b>
<b>5. Pour quoi la gestion de la formation est importante en entreprise ? .....</b>	<b>10</b>
<b>6. Les enjeux d'une politique de formation pour l'entreprise .....</b>	<b>11</b>
<b>7. Les grands axes de la formation .....</b>	<b>12</b>
<b>8. L'ingénierie de formation.....</b>	<b>14</b>
<b>CHAPITRE II : PLAN DE LA FORMATION.....</b>	<b>18</b>
<b>1. Le plan de la formation .....</b>	<b>19</b>
<b>2. La catégorisation de plan de la formation .....</b>	<b>21</b>
<b>3. Elaborer un plan de formation .....</b>	<b>22</b>
<b>4. Comment structure un plan de formation ? .....</b>	<b>22</b>
<b>5. La validation du plan de formation .....</b>	<b>24</b>
<b>6. Evaluer le plan de la formation .....</b>	<b>26</b>
<b>7. Critères d'évaluation du plan de formation .....</b>	<b>27</b>
<b>CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>35</b>
<b>1. Présentation de l'entreprise BEL Algérie .....</b>	<b>36</b>
<b>2. La stratégie de la formation dans l'entreprise BEL Algérie .....</b>	<b>38</b>

<b>3. Les grandes fonctions du service formation dans l'entreprise BEL Algérie.....</b>	<b>39</b>
<b>4. La politique de la formation dans l'entreprise BEL Algérie .....</b>	<b>41</b>
<b>5. Elaboration du plan de formation dans BEL Algérie .....</b>	<b>44</b>
<b>6. Le lancement et la réalisation du plan formation .....</b>	<b>45</b>
<b>7. L'évaluation du plan de formation de l'entreprise BEL Algérie .....</b>	<b>45</b>
<b>8. Discussion des résultat .....</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>65</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>68</b>
<b>ANNEXE A - Loi n° 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage .....</b>	<b>70</b>
<b>ANNEXE B - Loi 90-34 du 25 décembre 1990 modifiant et complétant la loi 81-07 relative à l'apprentissage .....</b>	<b>79</b>
<b>ANNEXE C - Loi 98-08 du 05 août 1998, relatifs respectivement à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage .....</b>	<b>82</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1 :</b> Les avantages de la fonction formation .....	10
<b>Tableau 2 :</b> La stratégie et les grands axes de la formation .....	13
<b>Tableau 3 :</b> Le plan de formation : étapes et planification .....	24
<b>Tableau 4 :</b> L'analyse stratégique du plan de formation .....	53
<b>Tableau 5 :</b> Le thème et la durée de la formation .....	55
<b>Tableau 6 :</b> évaluation des formations en fonction des CSP .....	58
<b>Tableau 7 :</b> la somme investie et le nombre d'heur pour chaque catégorie de formation.....	61
<b>Tableau 8 :</b> Critère pour sélectionner un organisme de formation .....	64

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : les critères d'évaluations du plan de formation ... ..	27
<b>Figure 2</b> : la stratégie et le plan de formation ... ..	28
<b>Figure 3</b> : La relation entre la stratégie et les axes de développements ... ..	29
<b>Figure 4</b> : L'impacte de la stratégie de l'entreprise sur le plan de formation ... ..	30
<b>Figure 5</b> : L'organigramme de l'entreprise BEL Algérie ... ..	38
<b>Figure 6</b> : L'organigramme de direction des ressources humaines ... ..	43
<b>Figure 7</b> : l'évaluation de la formation par nombre de personne inscrit à chaque thème...56	56
<b>Figure 8</b> : Répartition de la durée de la formation pour chaque formé ... ..	57
<b>Figure 9</b> : Répartition de la durée de la formation par thème pour l'ensemble des formé..58	58
<b>Figure 10</b> : figure représente le total heur de formation pour chaque CSP ... ..	59
<b>Figure11</b> : figure représente le nombre de personne formé pour chaque CSP ... ..	60
<b>Figure12</b> : Figure représente la somme d'argent investi sur la formation pour chaque CSP.....	60
<b>Figure13</b> : Taux de la somme investie pour chaque catégorie de formation ... ..	62
<b>Figure14</b> : Taux du nombre d'heur pour chaque catégorie de formation ... ..	62

# **INTRODUCTION**

Dans la chaîne de valeur de l'entreprise chaque tâche et chaque action à son importance ; et toutes ses actions sont accomplies par l'homme qui est le principal acteur et la ressource la plus précieuse de l'entreprise (une de ses plus précieuses ressources). En parallèle, le plus important dans cette précieuse ressource c'est son savoir et ses compétences.

Et c'est pour ces deux derniers que l'entreprise crée toute une activité et tout un service pour les gérer et les développer. Et avec le temps cette activité devient une obligation importante dans les entreprises, où il faut définir soigneusement son fonctionnement. Et donc elle devient une activité stratégique et non pas juste un moyen pour développer les compétences.

L'activité formation en entreprise est obligée d'offrir des formations dans tous les domaines. Un aspect de leur mission est d'identifier et de trouver les écarts en compétences et les corriger par des projets de formation de qualité, permettant de répondre à des soucis d'efficacité et d'efficience.

Le plan de la formation fait partie des tâches que l'on met en place pour mieux gérer les besoins de l'entreprise en matière de formation et d'apprentissage, il doit répondre à des attentes bien spécifiques de la part des collaborateurs, des managers et de l'entreprise en générale, comme il doit avoir de la cohérence entre les axes de développement stratégique de l'entreprise et les orientations de formation des collaborateurs. Il a pour objectif principal de mettre en place un développement pédagogique qui aligne les valeurs du personnel avec celles de l'entreprise.

Alors, l'obligation de former est certes mais il faut former intelligemment, investir si seulement si le besoin est véritable, les formations adaptées, et l'effort de formation rentable.

Et là, il vient le rôle de l'évaluation (analyser et évaluer le plan de la formation), où il est obligatoire si on veut piloter et gérer de façon performante la formation. Il s'agit ici d'évaluer les actions de formation d'une manière générale dans le but de maximiser les retombées et les conséquences de l'investissement de la formation.

Également, on va évaluer la satisfaction, des connaissances et l'impact de la formation sur les performances des employés.

Et pour cela il est nécessaire de revoir tout le processus de l'apprentissage et de la formation afin de requit une réflexion préalable et le déploiement spécifique d'une solution nécessaire à la montée en compétence et le suivi de chaque collaborateur (ne pas l'évaluer revient à l'analyse de ses effets, c'est comme si l'entreprise vendait des produit sans vérifier si il génère des bénéfices, quel intérêt de former sans savoir à quoi cela a servi).

L'action formation ne peut être optimale que dans un processus continu, évolutif et adaptatif. Et pour ça l'évaluation du plan formation est importante.

Une entreprise s'évolue si son système de formation est performant (les véritables richesses sont dans l'homme et son devenir (investir dans les hommes)).

A titre d'exemple, jamais une formation ne devrait être faite tant que elle n'est pas liée au objectifs défini, ou elle n'est pas adéquat avec le poste de l'employé (sauf dans le cas de la réorientation) ou si le collaborateur qui demande à ce former ainsi que son manager n'ont pas mis d'accord sur la formation, chacun de leur coté.

Afin de mieux comprendre et cerner les enjeux de cette évaluation, on va analyser et évaluer le plan de formation de l'entreprise agroalimentaire BEL Algérie.

Et la on a posé deux questions principales :

- quel sont les étapes à respecter pour avoir un plan de formation optimal ?
- ESQ BEL Algérie respect ces étapes d'élaboration ?

Les objectifs de cette recherche sont :

- Objectifs académiques :
  - théoriquement : identifier les exigences d'un plan de formation et les étapes de son élaboration.
  - pratiquement : avoir de l'expérience sur l'élaboration et l'évaluation du plan formation.
- Objectifs professionnels :
  - découvrir les anomalies dans le plan formation afin de les éviter dans les prochains.

Afin de mieux comprendre et cerner les enjeux de ce travail, on va le structurer en trois chapitres :

Dans le premier chapitre on va présenter les concepts de la gestion de formation, l'objectif ici est de présenter concrètement en quoi consistera la politique formation envisagé par l'entreprise en terme d'axes de formation en cohérence avec :

- la stratégie de l'entreprise (décision de formation du « haut » vers le « bas ») ;
- une analyse de besoin en formation (constat issus ou validés).

Le deuxième chapitre parle sur le plan de formation, où on va traiter les questions suivantes :

- Quelle est la démarche à utiliser pour évaluer le plan de la formation ?
- Quel sont les étapes à respecter ?
- Quelles sont les connaissances au départ ?

Et dans le troisième chapitre on va présenter l'entreprise BEL Algérie, son histoire, ses marques, son service formation, sa politique formation, son plan de formation qu'on va l'évaluer à la fin de ce travail.

# **CHAPITRE I :**

# **LA FORMATION**



## 1. La formation professionnelle :

Pour Patrick RIVARD Et Martin LAUZIER, (2013, p 15), « *la formation constitue un ensemble d'activité planifiées visant à influencer le processus d'acquisition des compétences, des habilités et des attitudes, et ce, afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des individus, des équipes de travail et des organisations* ».

Pour Jean PAUL BOUCHET, Michel BARABEL, Olivier MEIER, André PERRET et Thierry TEBOUL (2016, p 84), la formation n'est pas seulement un acte managérial mais un ensemble d'acte de management au service d'un objectif, d'une finalité qui faire progresser les niveaux de qualification et de compétences.

(**Acte de management** : « *l'anticipation sur les évolutions d'activités, de métier et de compétences, le dialogue professionnelle, encadrement continuer tout au longue de la vie de l'employées en entreprise* » ...)

Au-delà :

- La formation naît d'un besoin organisationnel ;
- La formation vise à atteindre les objectifs défini ;
- La formation préserve et accroître le capitale compétence de l'organisation ;
- La formation élimine les écarts de rendement identifié ;
- L'employeur doit assurer l'adaptation des employés à leur poste de travail ;
- L'employeur doit veiller au maintien de la capacité des employés à occuper un emploi surtout avec l'évolution des emplois et l'évolution des technologies.

## 2. Encadrement juridique de la formation professionnelle et de l'apprentissage en Algérie :

2.1. Loi n° 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage : Annexe A

2.2. Loi 90-34 du 25 décembre 1990 modifiant et complétant la loi 81-07 relative à l'apprentissage : Annexe B

**2.3. Loi 98-08 du 05 août 1998, relatifs respectivement à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage. Annexe C**

**2.4. Loi n° 06-24 correspondant au 26 décembre 2006 portant loi de finances pour 2007 :**

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

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

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

*La taxe de formation professionnelle continue est recouvrée comme en matière fiscale. Les conditions et modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire " ».*

### **3. Le droit du salarié à la formation professionnelle en Algérie :**

Le droit des employés à la formation en Algérie est abordé dans « article 6 » de la loi 90- 11 relative aux relations de travail dans le code du travail.

- **Loi 90-11 relative aux relations de travail** (Code du travail, 2002, p6)

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

- **Définition de la formation professionnelle continue dans législation algérienne :**

Loi n° 08-07 du 23 février 2008, portant loi d'orientation sur la formation et l'enseignement professionnels

*Art. 8 : « La formation professionnelle continue, au sens de la présente loi, vise à assurer le recyclage des travailleurs et leur perfectionnement ».*

**Art. 9 :** « *La formation professionnelle continue a pour objectifs : de favoriser l'insertion, la réinsertion et la mobilité professionnelles des travailleurs ; d'adapter les capacités des travailleurs à l'évolution de la technologie et des métiers, cette formation peut s'effectuer sur les lieux de travail et en entreprise* »

Et selon Abdelhak ZAIM, Chef d'entreprise, Global Management Services, (2017),

- « *Les cadres dirigeant sont exclus du droit à la formation professionnelle continue* »
- « *La notion d'obligation de formation uniquement pour les entreprises dont l'effectif dépasse les 20 salariés est fausse, il s'agit la d'un ancien droit abrogé par la loi 90- 11 relative aux relations de travail* »

La formation est un droit pour tout les salariés quelques soit la taille ou la nature de l'employeur ou de l'entreprise et quelques soit le contrat de travail du salarié (cdd ; cdi, temps plein temps partiel), car cette formation va assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, veiller le maintien de leur capacité à occuper un emploi (prenant en compte l'évolution des emplois, des technologies et des organisations).

D'un autre coté, le droit de la formation est construit sur :

- Le droit de l'employeur de décider des formations que doivent suivre les employés dans le cadre de plan de formation ;
- Et le droit des employés à l'absence pour suivre une formation de leur choix.

#### **4. La fonction formation dans l'entreprise :**

La fonction formation occupe un rôle primordial dans l'entreprise de manière générale. Cette dernière a pour mission d'accompagner l'évolution et l'efficacité de la RH en entreprise et de veiller à l'évolution des compétences internes des employés.

C'est à la fonction formation que revient la mise en œuvre de la politique de formation, l'identification des besoins en formation, l'élaboration du plan de formation, la réalisation de la formation, l'évaluation et le suivi de cette dernière, adapter la formation pour affronter les défis à venir des entreprises.

La part administrative de la fonction formation est essentielle pour répondre aux exigences légales et gestionnaires. La principale contribution de la fonction Formation tient cependant dans l'accompagnement du développement des compétences individuelles et

collectives permettant d'une part de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise et d'autre part de garantir l'employabilité des salariés en fonction des évolutions de l'environnement ou des choix des dirigeants.

Les responsables formation sont rattachés au directeur des ressources humaines ou au directeur du développement RH, et plus rarement, à la direction générale ou à la direction d'un établissement. Le responsable de formation doit avoir constamment le souci de manager l'activité formation et piloter les procès de formation en cherchant à optimiser son efficience

**4.1. La finalité de la fonction Formation** (Sylvie FAISANDIER Jacques SOYER, (2007, p29)) :

« 1. Donner à la fonction Formation les deux missions permettant de garantir

- *la capitalisation des connaissances et des meilleures pratiques professionnelles au sein de l'organisation,*
- *le pilotage et l'animation d'une organisation apprenante.*

2. *Définir une stratégie d'apprentissage entrepreneuriale permettant d'ouvrir à de nouvelles modalités et en particulier les réseaux sociaux d'apprentissage.*

3. *Renforcer la cohérence entre les plans de développement des compétences individuelles et collectives et la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire avec les besoins futurs et non pas seulement actuels de l'organisation, intégrant l'évolution des métiers ET de l'environnement.*

4. *Mettre en place tous les dispositifs favorisant le meilleur apprentissage ET le meilleur retour sur investissement.*

5. *Mettre sous pilotage la création de valeur par la fonction Formation ».*

**4.2. Les Objectifs de la fonction de formation dans l'entreprise :**

Les objectifs d'une fonction formation dans une entreprise sont en général :

- L'organisation du management de la compétence dans l'entreprise ;
- Le pilotage de la stratégie formation et compétence ;
- Le renforcement de l'individualisation ;

- L'optimisation des moyens financiers et la prise en compte des exigences réglementaire ;
- La communication RH et la promotion dans l'entreprise ;
- L'Evolution des activités de l'entreprise ;
- L'Adaptation vers le changement ;
- L'Efficacité des Ressources Humaines ;
- La Correction de dysfonctionnement ;
- L'Anticipation ;
- L'Employabilité.

## 5. Pour quoi la gestion de la formation est importante en entreprise ?

De façon général, la fonction formation est importante par ce que :

- o Elle apporte une réelle différenciation concurrentielle ;
- o Elle évolue les procédures et les pratique existantes dans l'entreprise vers une plateforme qui permettra de répondre aux attentes des collaborateurs et responsables.
- o Elle valorise indirectement les autres services de l'entreprise. ;
- o Elle participe à la réduction des couts par une optimisation sur l'utilisation des ressources.

On va détailler plus les avantages de la fonction formation pour autre acteurs :

**Tableau1** : Les Avantages de la fonction formation

Dimension Acteurs	General / politique	individuelle	stratégique
<b>Pouvoir public (état) :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lutter contre le chômage</li> <li>•Réduire les inégalités sociales et professionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Garantir le maintien dans l'emploi</li> <li>•Permettre à chaque salarié d'envisager une progression</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Renforcement de la compétitivité des entreprise par le bais de la formation</li> <li>•Renforcement de la</li> </ul>

		professionnelle en cours de carrière en respectant l'équité entre eux	compétitivité d'un territoire (région) • Faire des salaires un avantage concurrentiel pour les entreprises
<b>Service formation Entreprise :</b>	• Agir comme un acteur socialement responsable vis-à-vis de ses salariés	• Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés • Maintenir leur employabilité • Satisfaire les demandes individuelles	• Fournir une main d'œuvre de qualité • Améliorer la flexibilité • Renforcer la communication et la culture d'entreprise
<b>Salariés :</b>	• Préserver son emploi	• Acquérir une qualification • Améliorer son employabilité • Réaliser son projet professionnel	• Assurer son adéquation à son emploi (être performant dans l'emploi) et préparer l'avenir

Source : le grand livre de la formation, p96, Dunod 2016

## 6. Les enjeux d'une politique de formation pour l'entreprise :

Pour l'entreprise, les enjeux associés à une politique de formation sont les suivants (Michel BARABEL, Olivier MEIER, André PERRET et Thierry TEBOUL (2016, p 70) :

**6.1. Assurer à l'organisation des employés possédant les compétences requises pour réaliser leur travail** avec un niveau de performance adéquat et assumer leurs responsabilités, puisque la formation doit permettre à chaque employé de disposer des compétences nécessaires pour accomplir leur travail et réaliser le résultat attendu (être opérationnel). Il conviendra d'élaborer des formations qui permettent aux employés d'acquérir les compétences techniques pour exercer leur métier.

L'un des enjeux est dans l'amélioration de la compétence du salarié et la préservation de son employabilité (adaptation au poste du travail).

## **6.2. Préparer l'avenir et développer les capacités d'adaptation des salariés :**

La formation aussi développe les compétences en l'orientant vers les compétences stratégiques dont auront besoin les entreprises à l'avenir (elle travail la capacité de transformation des employés pour leur permettre de s'adapter aux changements et aux évolutions de l'environnement).

## **6.3. Accompagner la politique de gestion de carrières et les mobilités individuelles :**

La formation est un moyens de préparer les employés à des mobilités dans le future (après l'identification des futurs emplois, l'organisation doit analyser les besoins en compétences de ces nouveaux emplois et la formation sera le principal levier pour permettre la mobilité).

## **6.4. Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés :**

La formation permet au employés de prendre en charge des nouvelles missions, accroitre ses responsabilité et élargir ses compétences (nouvelles pratique, acquisition des nouvelles compétences, ...) et donc elle renouvelle l'intérêt de l'employé pour son travail et elle impact sa motivation (c'est comme un témoignage de confiance dans les capacités des employées).

## **6.5. Elle permettre l'employabilité des employés :**

Elle améliore le professionnalisme des employées afin de leur permettre de maintenir leur valeur sur les marches de travail (les préparer à faire face aux changements de leur emploi).

## **7. Les grands axes de la formation :**

Les axes de la formation la formation doivent constituer une réponse, moyen ou outil au service de la stratégie, où chacun d'entre eux convient d'explicitier le pour quoi de la formation (Philippe BERNIER (2015, p 114).

Le tableau suivant présente quelque exemple de la stratégie et les grands axes de formation possible :

**Tableau 2 : L a stratégie et les grands axes de la formation**

Exemples : Origines stratégique	Axes de formation possibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnalisation :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cause : sécuriser les parcours professionnels pour assurer une meilleur qualité des produits</li> <li>○ Amélioration la qualité, atteindre les objectifs stratégique de l'entreprise et participer à l'employabilité des salariés</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Axes de formation « métier » qui sont la plupart du temps des formations techniques (besoin de professionnalisation)</li> <li>○ Formation répond à un besoin de compétence technique précis ou pour avoir un personnel qualifie au regard d'un métier précis.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réorganisation et conduite de changement :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cause : suite à une réduction d'effectif, à une évolution spécifique de l'entreprise (investissement d'un matériel, d'un SIRH, changement des méthodes de travail...).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formation directement liée à l'employabilité des collaborateurs</li> <li>○ Des formations de la technicité mais également une approche pour comprendre pour quoi le changement est important.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise métier :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cause : suivre les évolutions des emplois, des métiers, adapter les collaborateurs à leur poste.</li> <li>○ Développer la productivité.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formations techniques</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du management :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cause : permettre aux collaborateurs d'être mieux accompagner dans leurs évolutions professionnelles</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formations de type développement personnel liées à la maîtrise des entretiens.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internalisation :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cause : s'ouvrir aux marchés étrangers</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formations langues et approche culturel pour une meilleure intégration</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation au poste de travail :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cause : opérationnaliser chaque collaborateur</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formations techniques au regard des postes de travail occupés</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des pratiques qualités : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cause : assurer un produit de qualité (Répond aux normes)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formations technique et environnementales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des hauts potentiels : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cause : préparer l'avenir</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formations au management ou de développement des compétences en vue d'une mobilité professionnelle</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture d'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cause : mieux connaître les valeurs, les produits de l'entreprise et les partager aux clients</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formations d'intégration et formations de produit de l'entreprise</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationnel « salariés/clients » : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cause : mieux vendre et améliorer l'image de marque</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formations développement personnel et/ou communication</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention, hygiène et sécurité : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cause : respecter la législation, assurer l'environnement, la qualité des produits, les salariés...etc.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formations hygiène et sécurité</li> </ul>

Source : toute la fonction formation, Philippe BERNIER (2015, p 116).

## 8. L'ingénierie de formation :

L'ingénierie de formation détermine les étapes et le processus à suivre permettant de construire une démarche formation cohérente, une démarche permettant de concevoir des formations de manière rationnelle, son objectif est de rendre la formation plus efficace.

Par ailleurs, pour concevoir et mettre en place une action de formation efficace, il est confirmé qu'il ne faut rien laisser au hasard : depuis le recueil du besoin en amont jusqu'à l'évaluation finale de l'action de formation, en passant par la formalisation de la demande, la traduction des besoins en objectifs de formation, la rédaction du cahier des charges, le choix des modalités pédagogiques, des prestataires éventuels, les aspects budgétaires et organisationnels.

Chaque étape doit être parfaitement structurée et définie. L'enjeu est de répondre intégralement à la demande initiale, en respectant les critères de qualité, de coût et de délai fixés. C'est ce que l'on appelle l'ingénierie de formation

D'une manière générale, elle comprend :

- l'analyse des demandes et des besoins en formation ;
- la conception du projet ou du plan de formation (la définition des méthodes et moyens à mettre en œuvre) ;
- la coordination et le suivi de la formation ;
- l'évaluation de la formation ;
- la régularisation

L'ingénierie de formation est adaptable à la stratégie de l'entreprise. Le responsable formation, acteur principal de l'ingénierie de formation, doit coordonner et piloter ces cinq grandes étapes (Patrick RIVARD Et Martin LAUZIER (2013, p26).

- **L'identification et l'analyse des besoins en formation :**

Le responsable formation doit recueillir les besoins en formation tout en demandant des managers de différent département de l'entreprise de faire des entretiens d'évaluation avec ses collaborateurs pour bien définir les besoins (étape fondamentale) en compétences et faire ressortir les éléments qui explique l'écart de performance et proposer des formations pour ajuster les écarts.

Une correcte collection des besoins permet à ce que la formation soit bien la solution la plus approprier à la problématique et aux écarts repéré.

Après l'identification des besoins, on se trouve avec un nombre intéressent de besoin en formation. Où il est important que le responsable de la formation procède à leur classification par ordre d'importance et de priorité, et bien sur cela, en fonction des orientations et des objectifs stratégique de l'entreprise.

- **La conception du plan de formation :**

Cette étape a pour objectif d'élaborer le plan formation (organiser les informations dans un plan spécifique de formation) qui permet de combler les écarts identifiés dans l'étape précédente.

Le responsable formation, en s'appuyant sur le résultat de l'analyse des besoins, va concevoir et formaliser le projet de formation (le plan de formation) avant sa mise en œuvre. Ce dernier va regrouper les résultats de l'analyse des besoins, les compétences que l'entreprise cherche à améliorer et à développer et les principales caractéristiques des employés visés par la formation.

Pour élaborer le plan de formation, il est nécessaire de faire un certain nombre de choix en prenant en compte le contexte organisationnel et les objectifs de l'entreprise. La mission du responsable formation sera de sélectionner les dispositifs appropriés à la création des actions de formation. Pour cela, il va s'appuyer sur des outils comme le cahier des charges et le tableau des critères de sélections des organismes de formation.

Les choix du responsable formation vont déterminer :

- les moyens les plus appropriés pour développer les compétences visées par la formation, et plus spécifiquement, quelles méthodes d'apprentissage et technique d'enseignement devraient être privilégiées (bien qu'un même sujet puisse être abordé de diverses façons, il est évident que certaines méthodes conviennent mieux que d'autres pour transmettre le contenu de la formation, pour cette raison, la sélection des méthodes d'apprentissage et des techniques d'enseignement aux besoins est importante).
- la formation sera conçue de préférence en interne ou en externe.
- le choix d'organisme de formation et aussi le formateur le plus apte à transmettre les compétences et les informations nécessaires de la formation.
- l'endroit et les logistiques de la formation.

**Remarque :**

Il est de préférence de préciser les objectifs d'apprentissages pour chaque thème de formation (que ce que on veut obtenir par cette formation).

- **La réalisation :**

Une fois le plan élaboré et validé, le responsable formation peut procéder et commencer à le réaliser (piloter et animer le plan de formation). Il sera en charge du suivre les actions et les dispositifs de formation, la coordination avec les organismes de formations, comme il va veiller à la gestion de la logistique (la salle, le matériels pédagogique, ...etc.) et le budget des formations ainsi que la totalité des dépenses de la formation.

Il est possible de préparer des manuels, guide et activités pour aider les apprenants dans leur processus d'apprentissage.

- **L'évaluation des actions de formation :**

Il s'agira d'évaluer les actions de formation d'une manière générale et la politique formation de l'entreprise dans le but de maximiser les retombées et les conséquences de l'investissement de la formation. Cependant, on va évaluer la satisfaction (réaction des apprenants et leurs managers par rapport à l'activité formation), les connaissances acquise, la capacité d'appliquer les nouvelles méthodes de travail, et l'impact et l'effet de la formation sur la performance de l'organisation.

Il s'agi ici d'analyser et de vérifier si la formation à répondu à la problématique identifier au départ et si elle a permis d'obtenir les résultat voulus.

Également, l'évaluation de la formation peut se porter sur les déterminants de la réussite d'une formation (déterminer les conditions essentielles à l'efficacité d'une formation).

- **La régulation :**

Elle permet si besoin de mettre en place des actions correctives ou de rattrapages pour obtenir le résultat attendu (ensemble des actions visent à limiter rectifier les anomalies).

**CHAPITRE II :**  
**LE PLAN DE FORMATION**

## 1. Le plan de la formation :

Dans cette partie on va présenter quelque définition du plan de la formation :

Pour Michel BARABEL, Olivier MEIER, André PERRET et Thierry TEBOUL (2016, p35) l'appellation « plan de la formation » renvoie à un ensemble d'action de formation que l'entreprise se propose de réaliser en faveur de ses salariés, pour leur permettent d'atteindre des objectifs aussi bien techniques, qu'économiques et sociaux (il apparait comme un sous ensemble d'un plan de développement des compétences des salariés).

Pour Philippe BERNIER (2015, p 2), « *le plan de formation correspond à toute action de formation suivie par les salariés à l'initiative de l'employeur. Ces actions de formation répondent à trois types de besoin*

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

Aussi il ajoute que « *le plan de la formation correspondra à toute action de formation voulue et financée en tout ou partie par l'employeur* »

Pour Alain MEIGNANT (2009, p 67), Le plan de la formation peut prendre la forme que l'entreprise souhaite, puisqu'il n'existe pas de document officiel figeant la structure ou l'organisation du plan de formation. En revanche il est souhaitable qu'il soit le plus détaillé possible et qu'il comprenne les objectifs visés, les axes prioritaire, les employés concernés et les budgets alloués

Et pour Michel BARABEL « et al », (2016, p 194) En générale, le plan de la formation comprend :

- Un exposé du contexte de l'entreprise qui justifier les choix opérés ;
- Une présentation du plan détaillée (structurer par catégorie et axes)
- Une partie expliquant des projets particuliers liés au management de la formation, en référence à des axes de progrès ;
- Les annexes légales ;
- Les annexes managériales (planning, financement...).

Pour Christophe PARMENTIER, (2012, p 181), « *Le plan de la formation est à la croisée de deux chemins, deux logiques :*

- *logique « top down », ou descendante, construite à partir des orientations définies par le management opérationnel ;*
- *logique « bottom up » ou ascendante, élaborée à partir du recueil des besoins individuels des employés ».*

**Au sens fiscal :** il s'agit de toutes les dépenses formation qui seront déclarées dans la déclaration fiscale pour les entreprises de 10 salariés et plus au titre de 1% de la masse salariale.

**Au-delà :**

- Le plan de la formation est la traduction opérationnelle (ensemble des actions de formation) et budgétaire (dépense consacrée à la formation) des choix des managers d'une organisation pour développer des compétences individuelles et collectives de ses membres.
- Le plan de la formation présente des actions de formation par secteur, département, typologie de formation, ... etc.
- Le plan de la formation est un reporting des données d'apprentissage pour le pilotage de la formation et la supervision du processus de formation dans l'entreprise.
- Le plan de la formation doit répondre à des attentes bien spécifiques de la part des collaborateurs et des managers et de l'entreprise en générale, comme il doit avoir de la cohérence entre les axes de développement de l'entreprise et les orientations de formation des collaborateurs.
- Le plan de la formation répond à des besoins spécifiquement attachés au poste, à l'emploi et au développement des compétences.
- le plan de la formation présente les actions de la formation engagées au sein de l'entreprise, qu'elles soient à l'initiative de l'employeur ou à l'initiative des employés.

- Le plan de la formation découle souvent de la stratégie de l'entreprise son négliger les demande individuelles des employés.
- Le plan de formation à répondre aux différents défis que doit relever une entreprise (projets d'amélioration, changements envisagés, résultats visés, ...).

## **2. La catégorisation de plan de la formation :**

Philippe BERNIER (2015, p 3), catégorise le plan de la formation en deux grandes parties :

### **2.1. La catégorie « adaptation et/ou maintien – évolution de l'emploi » :**

*« Obligation de l'employeur d'adapter le salarié à son poste de travail et de veiller au maintien de sa capacité professionnelle à occuper un emploi »*

Cette approche oblige l'employeur de tout mettre en œuvre pour que l'employé assurer les tâches et les missions qui lui sont confiées (les formations doit être réaliser pendant le temps de travail).

Cette catégorie renvoie à une gestion des besoins formations liés aux emplois et compétences.

### **2.2. La catégorie « développement des compétences » :**

*« Une action de formation suivie par un salarié qui sera par la suite amenée à effectuer une tâches, une mission ou un nouvel emploi pour lesquels il ne dispose pas encore de la compétence nécessaire »*

Cette approche renvoie à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, parce que le principe consiste d'abord à former l'employé ensuite lui confier un nouvel travail ou des nouvelles missions.

### **Remarque :**

Lorsque l'employé suit une action de formation dans le cadre de plan de formation ayant un objet de développement des compétences, l'entreprise doit défini avec l'employé avant son départ en formation, la nature des engagements auxquels elle souscrit dès qu'il termine sa formation tous en satisfont les évolutions prévues.

### **3. Elaborer un plan de formation :**

D'après Michel BARABEL « et al. » (2016, p131), élaborer un plan de formation, c'est être capable de :

- Décliner les orientations générale de formation en objectifs de formation ;
- Traduire les projets des unités ou des services ou les projets professionnels personnels en projet de formation
- Mettre en cohérence l'ensemble de ces projets de formation en veillant au respect des orientations générales de la formation
- Déterminer le budget prévisionnel
- Assurer le suivie du contrat avec les prestataires

#### **La conception du plan de formation :**

Le résultat de l'étape « identification et analyse des besoins en formation » donne toutes les informations nécessaires pour produire le plan de formation.

Puisque il est nécessaire d'identifie les (Thierry ARDOUIN, (2013, p78) :

- Les orientations stratégique et opérationnel dans l'entreprise.
- Compétences futures et les emplois futurs (analyse prospective) ;
- Ecart des compétences entre compétences acquise et compétences cibles ;
- Evolution des effectifs par emplois (approche quantitative) ;
- Evolution des compétences nécessaires pour occuper les emplois futurs (approche qualitative) ;
- Le budget consacré à la formation ;

### **4. Comment structure un plan de formation ?**

**Le plan de formation doit contenir** ((Patrick RIVARD Et Martin LAUZIER (2013, p110) :

- des informations générales sur les choix ou les préoccupations stratégiques de l'entreprise, et l'orientation de la formation professionnelle qui en découle, pour les exercices futurs.

- les actions de formation envisagées tout en précisant :
  - L'intitulé et le programme résumé de la formation.
  - la problématique et les objectifs de la formation
  - La catégorie de cette action de formation.
  - les méthodes d'enseignement et les moyens du transfert d'information
  - Le nom du formateur interne ou de l'organisme retenu.
  - Le calendrier prévisionnel.
  - La durée de la formation exprimée en heures et en jours.
  - Le nombre et la catégorie professionnelle des employés prévus.
  - Le coût de la formation.

**Un plan de formation peut se structurer par :**

- Département ou structure (marketing, finance, ...)
- Activités ;
- Catégorie de formation ;
- Thèmes de formation.

**Il contient en général :**

- Les actions de formation ;
- Les noms des salariés destinataire ;
- La catégorisation ;
- le sexe des stagiaires ;
- L'organisme de formation ;
- Date et période de réalisation ;
- Les durées en heures et en jours ;
- Le déroulement (les conditions d'organisation (niveaux de connaissances, expériences...)) ;
- Eventuellement, si la demande est à l'initiative du salarié ou par la demande du manager.

## 5. La validation du plan de formation :

Pour Philippe BERNIER (2015, p 68), « *Tout plan de formation construit selon une démarche d'ingénierie de formation, cohérente ayant basé son approche à la fois au :*

- *Des autres formes d'ingénierie (fiscale, financière et juridique) ;*
- *De la réponse que la formation présente aux attentes à la fois de la stratégie de l'entreprise ;*
- *De l'obligation d'adapter chacun à son poste ou au regard de son employabilité ;*
- *En cohérence avec le contexte et les valeurs de l'entreprise ».*

**Tableau 3 - Le plan de formation : étapes et planification.**

Quand	Quoi	Qui	Comment
<b>(1) - Définition des objectifs</b> (Mai)	-Objectifs N - orientations de l'établissement du politique de formation	-Direction -Commission formation	-Réunions -Bilan d'étapes du plan en cours -Note d'informations
<b>(2) - Identification des besoins</b> Juin - août Septembre	-Recensement des besoins	-Services formation cadre, personnel (agent, salarié)	-Questionnaires aux cadres de service. -Réunions de services -Fiche individuelles au personnel
	-Projet de service	-Cadre DRH	
	-Recueil et exploitation des demandes -Traitement des fiches de synthèses.	-Service formation	-Document récapitulatif
<b>(3) - Analyse des données</b>	-Priorisation des besoins de formation	-Direction -Service formation	- Plan prévisionnel

<i>Arbitrage</i>	Budgétisation		
<i>Hiérarchisation</i>	-Consultation	Direction	
<i>Budgétisation</i>	-Commission formation	-Service formation	
<i>Octobre</i>	-Priorisation des actions de formation	-Direction	
<b>(4) - Mise en forme du plan</b>	-Proposition à la commission formation -Réajustement	-Direction -Service formation -Organisation syndicale	
<i>Novembre</i>			
<i>Décembre</i>	-Présentation au CE	Direction -service formation	Edition du plan de formation
<b>(5)- Présentation aux instances ou direction</b>	-Transmission aux cadres des services	-Service formation	
<i>Novembre</i>	-Définition des cahiers des charges		
<i>Décembre</i>	-Lancement des appels d'offres	-Service formation	Cahier des charges
<b>(6)- Communication</b>	Informations aux cadres et salariés		
<i>Diffusion du plan</i>			
<i>Janvier N</i>			
<b>(7) action régulation</b>	Mise en œuvre des actions du plan de formation	-Service formation -Service concernés personnels	Gestion informatique
<i>Janvier</i>			
	-Bilan quantitatif et qualitatif	-Service formation	-Tableaux de bord -Gestion informatique
<b>(8) -Evaluation Bilan</b>			

Source : SAINT SAUVEUR Annick, Le plan de formation dans les PME PMI, (1990), paris, Editions d'Organisation.

## 6. Evaluer le plan de la formation :

Christophe PARMENTIER, (2012, p97) signale que après l'élaboration du plan de la formation, on doit l'analyser pour voir si :

- La politique de formation établie est au même chemin que la politique générale de l'entreprise ;
- La solution formation est adéquate aux problématiques repérées ;
- Le projet formation prend en compte la complexité des activités et la technologie des infrastructures ;
- La mise en place des processus pédagogiques cognitifs ;
- Il y a le respect des normes standards de la formation ;
- Les collaborateurs sont satisfaits (l'employé lui-même peut indiquer les actions et les activités de la formation elle-même pour mener à bien le projet de formation).

L'évaluation renvoie à un processus, qu'il s'agit de passer étape par étape afin de vérifier que tout a été correctement mis en œuvre pour que les objectifs soient atteints.

L'évaluation de plan formation permet d'anticiper des comportements futurs non corrects (cette anticipation peut se faire soit à partir des éléments indiqués par l'utilisateur en déclaratif (âge, classification, emploi, niveaux d'étude, appréciation laissés etc...) soit à l'aide de ce que le système observe tout seul (formation consultée par exemple)).

L'étape d'analyse et d'évaluation de plan de la formation est obligatoire si on veut piloter et gérer de façon performante la formation, elle demande avant tout un travail sur l'identification des compétences requises, des compétences disponibles et en fonction de la stratégie de l'entreprise sur les compétences à développer.

Il est préférable, d'évaluer le plan de formation et le comparer avec celui de l'année précédente pour faire ressortir les domaines d'intervention (structure, activité, ...), qui permettent de visualiser s'il y a pas de redondances par rapport aux thèmes de formation, les apprenants.

## 7. Critères d'évaluation du plan de formation :

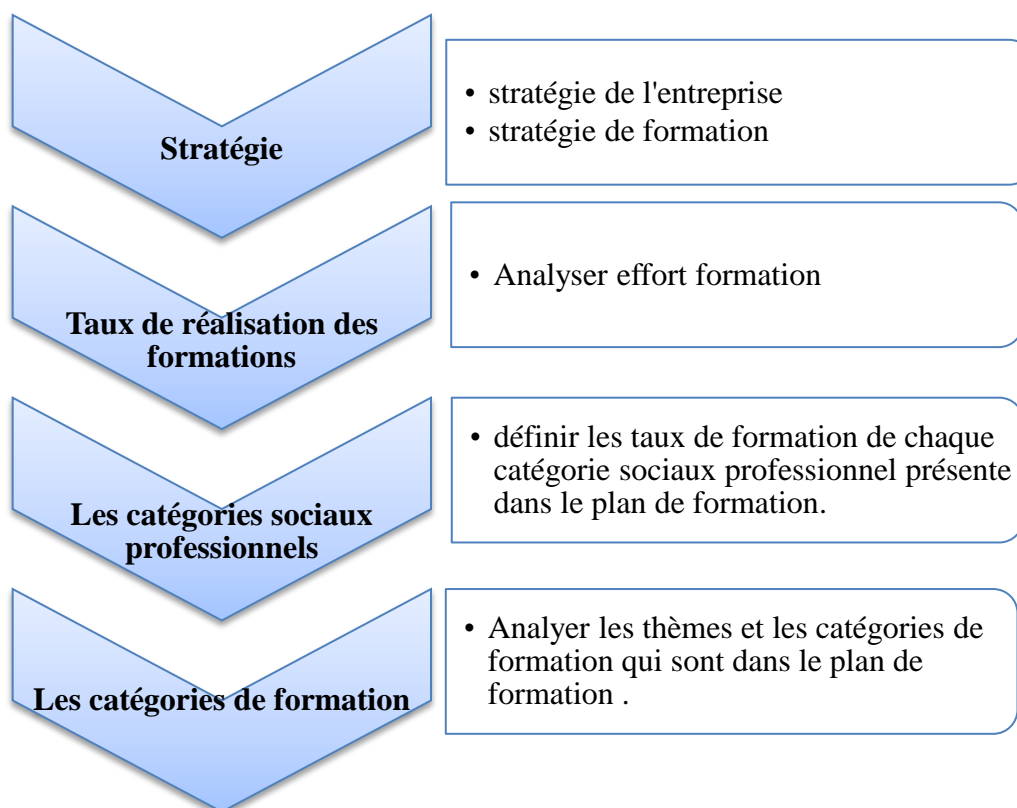
Quoique, pour pouvoir justifier de l'intérêt d'un plan de formation, il faut d'abord définir les limites de cette évaluation en fonction de son intérêt.

Pour que cette évaluation reste réaliste, on va l'évaluer tout en prenant les informations disponibles en compte et le choix du champ de l'évaluation doit être déterminé en fonction de l'importance de l'information.

Pour connaître le niveau d'importance d'une action dans le plan de formation, il convient de revenir d'une part à la stratégie globale de l'entreprise et d'autre part à l'objectif opérationnel auquel chaque formation devrait être jointe.

On va évaluer le plan de la formation tout en prenant on compte les critères et les indicateur juger pertinents, et la figure suivante présente les critères qu'on va l'utiliser dans cette étude :

**Figure 1 : Critères d'évaluation du plan de formation**



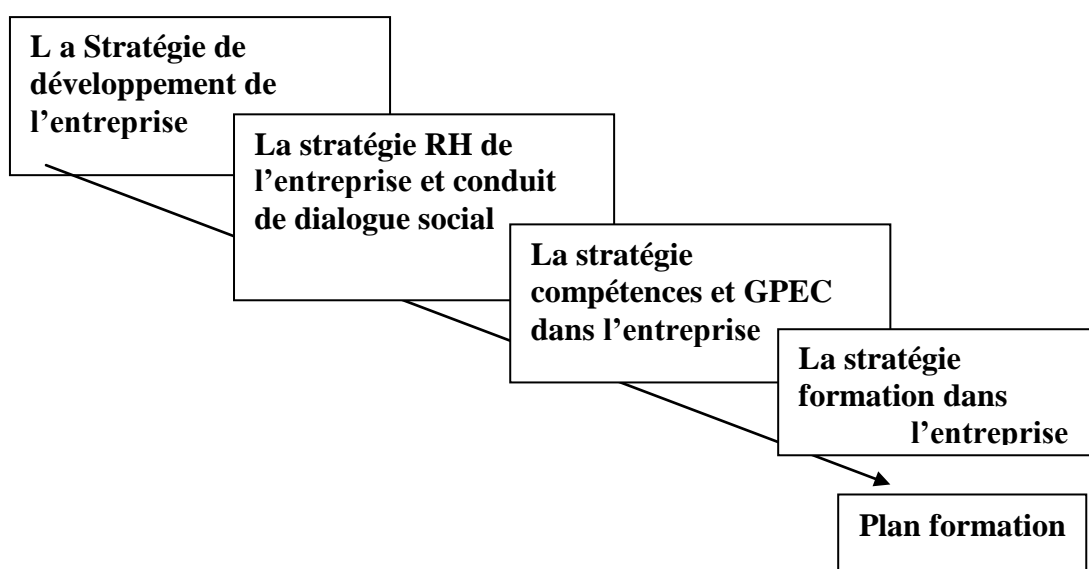
Source : Figure élaboré par l'étudiante elle-même.

### 7.1. stratégie de l'entreprise :

La stratégie de la formation impacte les métiers, les emplois, les carrières, et également les compétences des employés dans l'entreprise, et pour cette raison qu'elle doit être présentée dans le rapport de la création du plan de formation.

La stratégie de l'entreprise présente les directives de la source concernant les formations à effectuer (de la stratégie de l'entreprise → on déduit la politique formation → les objectives formations → les formations à élaborés)

**Figure 2** : la stratégie et le plan de formation



Source : Christophe PARMENTIER, l'ingénierie de formation, (2012), p182.

« Globalement, la préparation du plan de formation relève avant tous de la traduction de la stratégie de l'entreprise en politique formation, mais également de l'intégration des besoins en formation des salarié » (Philippe BERNIER (2015, p 218).

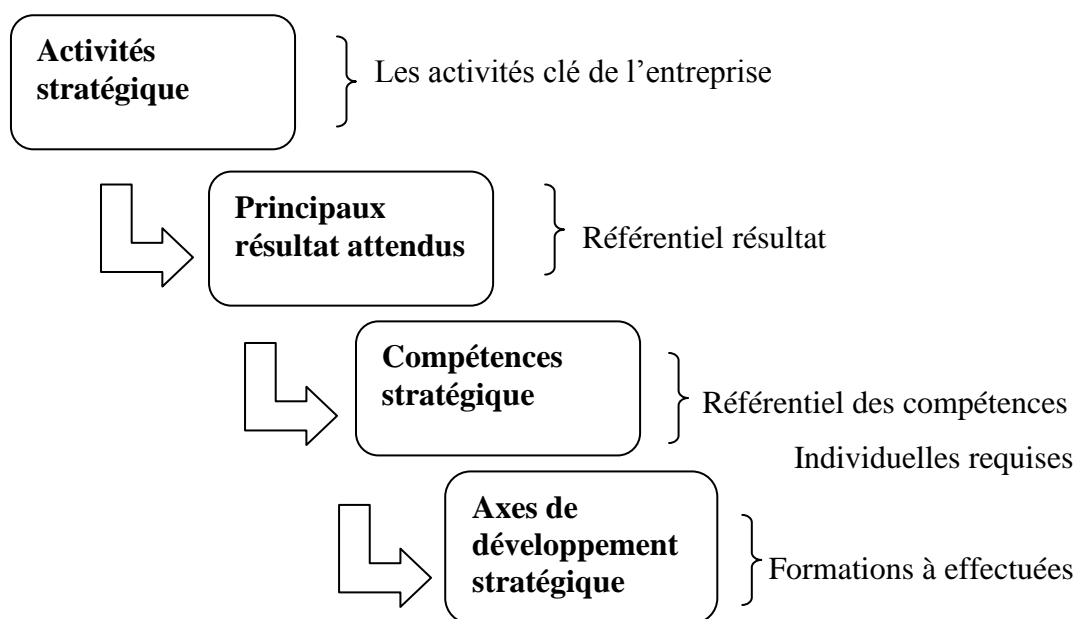
Pour élaborer un plan de formation cohérent, le point de départ consiste à « déterminer en quoi la formation peut répondre à la stratégie de l'entreprise. Le responsable formation repère, dès lors, les principales composantes de la stratégie de l'entreprise et tente d'y attacher des axes de formation. Il s'agit de traduire en quoi la formation constitue un outil au service de la stratégie de l'entreprise » (Philippe BERNIER (2015, p 112)).

Pour Christophe PARMENTIER (2012, p121), Une action de formation professionnelle doit être réalisé conformément à un programme préétabli et en fonction d'objectifs bien

déterminés (stratégique, opérationnel, soucieux, ...), et bien sur ces objectifs seront définie à partir de la stratégie globale de l'entreprise.

L'important de ce critère est d'arriver à partir des compétences acquises, à identifier les compétences manquantes (compétences techniques, compétences à communiquer, à encadrer, à s'informer, à évoluer et à faire évoluer) et à hiérarchiser les compétences véritablement stratégiques à développer.

**Figure 3 :** La relation entre la stratégie et les axes de développements



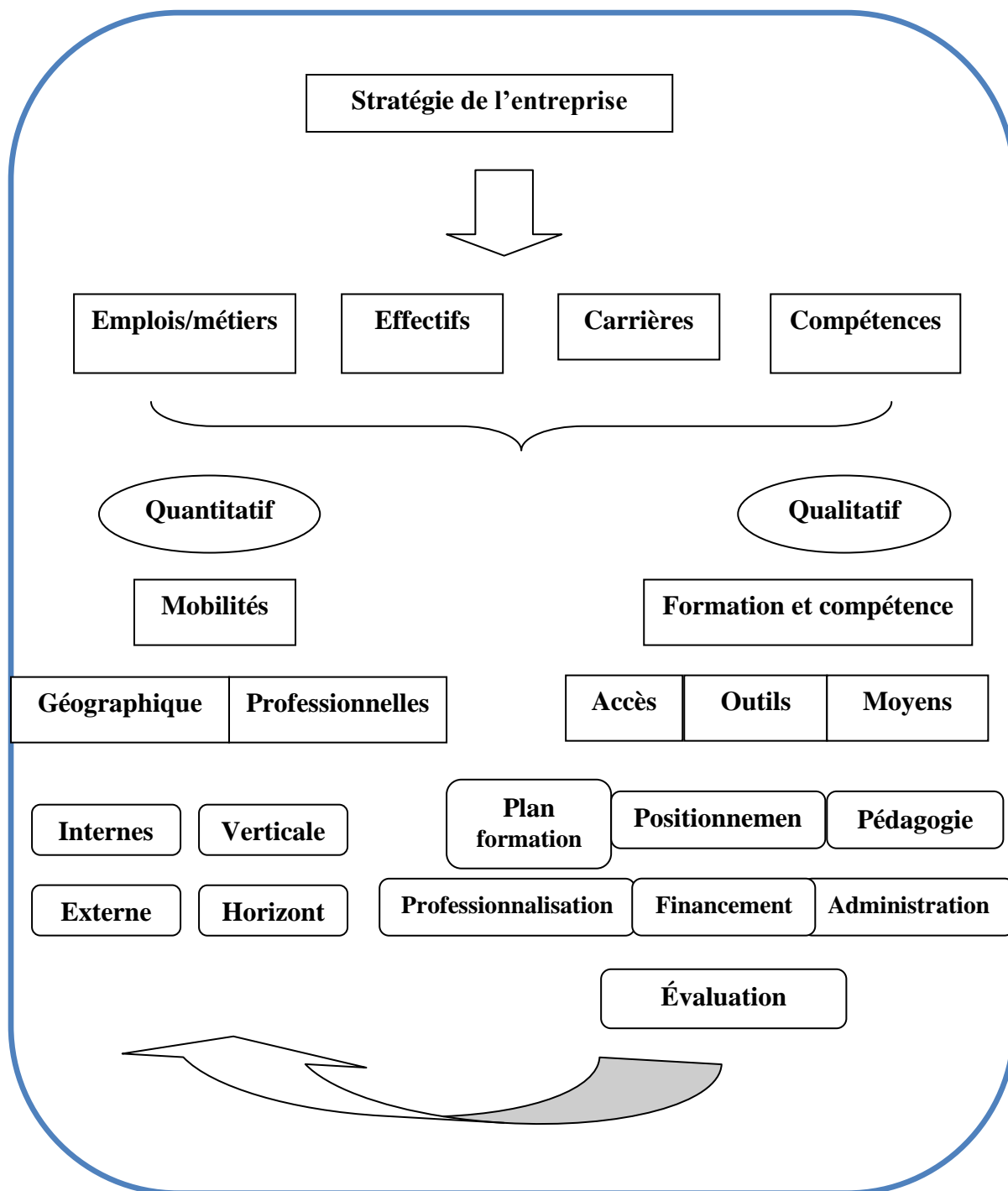
Source : figure élaborer la l'étudiante elle-même.

Globalement, La stratégie de l'entreprise entraîne un ensemble de conséquences sur les emplois, les effectifs, les carrières et les compétences. Le responsable formation doit donc analyser les impacts, il s'en servira pour élaborer son plan de formation.

Alors, le responsable formation doit vérifier :

- que la politique formation est déduite de la politique RH et que cette dernière est déduite aussi de la stratégie générale de l'entreprise. La figure suivante nous explique de façon détaillée cette logique.

**Figure 4 :** L'impacte de la stratégie de l'entreprise sur le plan de formation



Source : Philippe BERNIER, GPEC, DUNOD, 2ed, 2012.

**Exemple sur le schéma précédent** (Philippe BERNIER (2015, p 269) :

**La stratégie :** l'entreprise décide de développer son activité sur un secteur géographique non couvert.

**Les impacts de cette stratégie :** comme solution on peut recruter (emploi, effectifs) ou **accompagner** à l'intégration (carrière), et les compétences nécessaires pour occuper les postes (compétences).

L'embouche renvoie vers la mobilité géographique interne avec une mobilité horizontale (intégration des nouveaux collaborateurs).

Alors la le responsable formation doit poser les questions suivant :

- En quoi la formation doit-elle accompagner cette démarche (type de formation, thème de formation,...) ?
- Quels moyens mettre en œuvre ?
- Comme il va devoir sélectionner les employés aptes à occuper les nouveaux postes de travail (en utilisant les référentiels emplois, référentiel compétence, le projet carrière des employés, ...)

## **7.2. Les Taux de réalisation des formations :**

Les ratios constituent un axe stratégique essentiel dans la transmission des messages, l'analyse et l'évaluation.

Le responsable formation doit transmettre des données chiffrées, afin de savoir et analyser le concret effort formation en cohérence avec les besoins de l'entreprise et la professionnalisation des employés.

Toute ration doit donner lieu à une explication de son objectif et une justification, d'autre part, les ratios peuvent être capables de contrôler et mesurer.

### **Quelques ratios pour définir le vrai effort formation dans l'entreprise :**

- **Evolution du réaliser formation**
- Indicateur réalisation formation physique = participant / jour ;
- Taux de réalisation de la formation :
- ✓ Le réellement effectuer (heur) = total heur réaliser / total heur de formation

- ✓ Le réellement effectuer (jour) = (total heur réaliser / total heur de formation)/6
- ✓ Le réellement effectuer (heur/personne) = total heur réaliser / total heur de formation
- Evolution rations (**stagiaire/ jours de formation**)

### **7.3. Les taux des catégories sociaux professionnels dans les différents axes du plan de formation :**

Il s'agit ici de définir les taux de formation des taux de chaque catégorie sociaux professionnel présente dans le plan de formation, comme :

- Evolution de formation par jour/CSP ;
- Catégorie développement des compétences/CSP ;
- Catégorisation /sommes investis ;
- Catégorisation / heur de formation ;
- Catégorisation / nombre de personne formé ;
- Catégorisation homme et femme ;
- Dépenses formation / home femme ;
- Nombre de jours de formation moyen par catégorie socioprofessionnelle ;
- Nombre des jours moyens par catégorie du plan de formation.

#### **D'autres ratios possibles :**

- Rations évolution du nombre de personnel formé au fil des années ;
- Evolution du nombre moyen de stagiaire par formation ;
- Répartition par organisme de formation
- Cout moyen d'une journée stagiaire par formation
- Répartition pendant et hors temps du travail

#### **7.4. Les catégories de formation dans le plan de la formation :**

Ce critère va aider à avoir une idée sur les thèmes et les catégories de formation qui sont recommandés le plus souvent.

Aussi l'intérêt de ce critère est d'avoir une idée sur la redondance des thèmes au fil des années, les organismes de formation, les formateurs eux-mêmes, la relation entre le thème de la formation et le poste de travail du stagiaire... etc.

**On peut citer deux grands axes d'actions de formation** (MEIGNANT Alain, (2006, p72) :

##### **- Les formations éligibles :**

- La formation de nouveaux embauchés (l'intégration) ;
- L'amélioration des acquis des employés dans les spécialités de leurs activités (le perfectionnement) ;
- La formation permettant l'accès de l'employé à une position plus avantageuse (la promotion) ;
- La formation en vue d'un changement d'activité professionnelle (la réorientation).

##### **- Les actions de formation soumises à dispositions particulières :**

- Cours par correspondance ;
- Actions de formation associées à l'utilisation de l'ordinateur ;
- Formation à la sécurité ;
- Préparation d'un permis de conduire, d'un brevet de pilotage etc...;

##### **- Les formations sont de type :**

- Interne, (formation exécutée pour les employés d'une même entreprise par les employés eux-mêmes) ;
- Intra : (les formations exécutées pour les employés d'une même entreprise par un intervenant extérieur);

- Interentreprises, (des formations qui regroupent les employés de plusieurs entreprises) ;
- Etranger, (des formations exécutées hors de l'Algérie) ;
- Diplômant, (avoir un diplôme reconnu à la fin de la formation).

Et voici d'autre caractère de répartition possible des thèmes de formation abordés dans le plan de formation :

- La catégorisation des formations les plus élaboré (formation classique : bureautique, informatique, métier, langue, sécurité ; développement personnel, taux des formations d'adaptation ou maintien au poste,...) ;
- Formation individuel/ collective ;
- taux des thèmes de formation réalisé pour chaque catégorie sociaux professionnel ;
- Dépenses / catégorisation ;
- Répartition homme/femme par thème de formation ;
- Nombre de jours de formation moyen par thème de formation.

**CHAPITRE III :**  
**CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

## 1. Présentation de 'entreprise Bel Algérie :

### o Groupe BEL (site groupe bel) :

Bel est un Groupe familial international français. **Fromageries Bel** est une entreprise de l'industrie agroalimentaire ayant son siège à Suresnes dans les Hauts-de-Seine en région Île-de-France. Ses différents sites de transformation fabriquent et commercialisent des fromages industriels.

Les « Établissements Jules Bel » sont fondés en 1865 à Orgelet (Jura).

Les marques commerciales de cette société sont distribuées dans les 5 continents. Elle est implantée dans plus de 30 pays. Ses fabrications sont commercialisées dans plus de 120 pays. Chaque jour, plus de 33 millions de portions de fromages Bel sont consommées dans le monde.

Son principal propriétaire est Antoine FIEVET, estimé 44<sup>e</sup> fortune de France avec 1 550 millions d'euros en 2015.

Groupe Bel, né en France en 1865. Aujourd'hui, ce leader international, compte près de 11 000 collaborateurs et exporte ses produits dans le monde entier...

### Fromageries Bel



<b>Création :</b>	1865 à Orgelet (Jura)
<b>Slogan :</b>	Du sourire à partager
<b>Siège social :</b>	 Suresnes (France)
<b>Activité :</b>	Industrie agroalimentaire
<b>Produits :</b>	Fromages
<b>Site web :</b>	<a href="http://www.groupe-bel.com">www.groupe-bel.com</a>
<b>Chiffre d'affaires :</b>	2,8 milliards d'euros (2014)

### 1.2.Implantation de l'entreprise :

#### Le Groupe Bel est implanté en :

- **Europe :** France, Suisse, Belgique, Pays-Bas, Autriche, Allemagne, Royaume-Uni, Suède, République Tchèque, Slovaquie, Pologne, Italie, Grèce, Portugal, Espagne, Turquie.
- **Afrique :** Algérie, Maroc, Égypte, Côte d'Ivoire.
- **Asie :** Liban, Syrie, Iran, Chine, Vietnam, Japon.
- **Amérique :** États-Unis, Canada, Mexique.

### **1.3.Fromageries Bel Algérie :**

Dans cette partie on va présenter l'histoire de la filiale, les missions, les marques et la structure de l'entreprise BEL Algérie.

#### **1.2.1. Histoire de la filiale bel Algérie :**

- **2001** : Création de la structure légale algérienne
- **2002** : Création de la filiale Algérienne (importation et vente des produits BEL sur le marché Algérien).
- **2005** : lancement du chantier de la première usine BEL à Koléa (Tipaza).
- **2007** : Commercialisation du premier fromage en portion « La Vache Qui Rit », produit localement à l'usine de Koléa.
- **Aujourd'hui** :
  - Plus de 1000 emplois directs et 600 emplois indirects.
  - Le marché Algérien LEADER mondial de la consommation « La Vache Qui Rit »

#### **1.2.2. Mission de l'entreprise BEL Algérie :**

*« Partager des sourires avec tous les consommateurs Algériens à travers une expérience unique de nos produits laitiers reconnus comme pratique, sains, procurant du plaisir et qualitativement supérieurs ».*

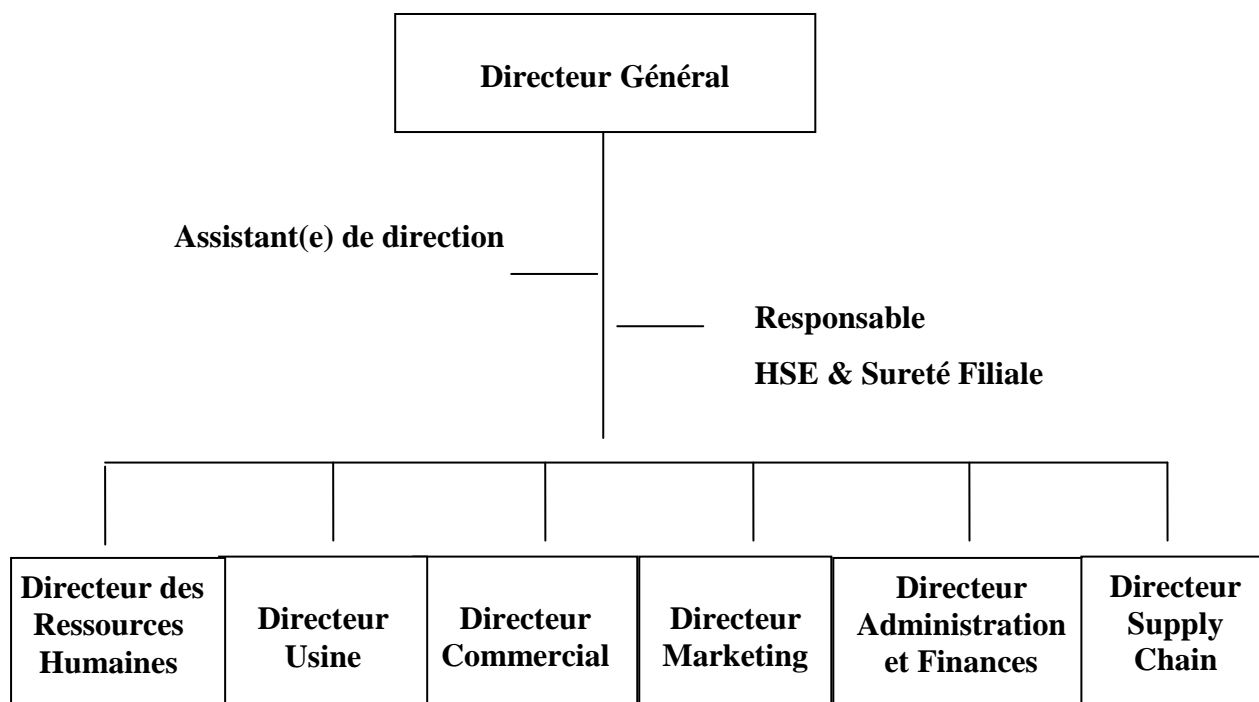
#### **1.2.3. Les marques de BEL Algérie :**

Les marques de produit de BEL Algérie sont :

- La Vache Qui Rit ;
- La Vache Qui Rit Chef ;
- La vache qui rit KOUL YOUM ;
- PIK&CROQ ;
- KIRI, KIRI Délice ;
- PICON.

#### **1.2.4. La Structure Organisationnelle de Fromageries Bel Algérie :**

La structure d'une entreprise est la façon dont l'entreprise dispense ses unités de travail (répartit, coordonne et contrôle ses activités) ; pour atteindre ses objectifs. Elle est représentée par un organigramme et ne correspond pas à un simple assemblage des différentes fonctions de l'entreprise.

**Figure 5** : L'organigramme de l'entreprise BEL Algérie

Source : document interne de l'entreprise, service RH.

## 2. Les grandes fonctions du service formation dans l'entreprise BEL Algérie :

On général le service formation est chargé de la politique formation, de l'ingénierie formation, du suivi et de la coordination des différents acteurs (organisme de formation, formateurs interne, formateur externe, les formés, ...)

- **Une fonction de conseiller et d'orientation professionnel :**

Elle donne des conseille aux employés par rapport leur référentiel de compétences et d'emploi (les aider à tracer leur projet leur carrière professionnelle).

- **Une fonction de pilotage :**

- Identifier les besoin en formation en fonction de l'environnement ;
- Construire le plan de la formation (axes, priorité, budget...)
- Gérer financièrement la formation ;
- Rendre cohérents les actions de formation.

- **Une fonction de réalisation :**

- Réaliser les ajustements nécessaires ;
- Faire le recueil des besoins ;
- Réaliser les actions prévues au plan de formation.

- **Une fonction de contrôle :**

- Contrôler chaque action de formation ;
- Mesurer l'efficacité du plan de la formation (absentéisme, annulation, ...) et comparer par rapport au plan initial et aux objectifs.

- **Une fonction de consultant :**

- Accompagner les évolutions socio-organisationnelles de l'entreprise et de l'activité.

### **3. La stratégie de la formation dans l'entreprise BEL Algérie :**

#### **3.1. Les orientations générales :**

- Maîtriser la planification de la formation et assurer l'adéquation avec le plan emploi ;
- Les formations pour les nouveaux recrutés doivent être identifiées sur la base des plans de recrutement de la période ;
- Le recours aux institutions de formation est favorisé ;
- La formation à l'étranger doit concerner uniquement les domaines pointus qui ne sont pas dispensés en Algérie ;
- Renforcer les compétences dans les fonctions cœur de métier.

#### **3.2. Les besoins en formation doivent avoir comme point d'ancrage :**

- Les changements et les évolutions du marché de l'agroalimentaire à l'international et leurs implications sur nos activités ;

- L'évolution des métiers et des nouvelles technologies ;
- Les recommandations formulées dans les rapports d'audit, des commissaires aux comptes et des investigations incidents/accidents ;
- Les domaines des métiers spécifiques à l'entreprise et l'acquisition des qualifications non disponibles sur le marché de l'emploi ;
- Les projets d'investissement et les projets structurants inscrits dans le plan annuel.

### **3.3. Les domaines de formation à cibler :**

- la prise en charge des besoins induits par les programmes de rénovation et de modernisation ;
- La poursuite de l'effort de développement des compétences notamment par la spécialisation dans les métiers de base (production, commercialisation, distribution,...) ;
- la poursuite de la professionnalisation du personnel des fonctions ressources humaines, planification, finances, juridique, communication...etc. ;
- développer l'expertise dans des domaines ciblés par fonction et en rapport avec les objectifs de l'entreprise ;

### **3.4. La poursuite de la mise à niveau des compétences du personnel affecté aux grandes fonctions de soutien :**

- **Audit et Juridique** : gestion des contrats et contrôle de gestion ;
- **Finances et Comptabilité** : nouveau système comptable financier ;
- **Systèmes d'information** : les technologies de l'information et de la communication.

### **3.5. La poursuite de la formation des cadres à haut potentiel :**

Assurer un suivi particulier au cadre à haut potentiel (formation des potentiels à la relève aux postes clés, à l'acquisition de compétences managériales et transverses);

### **3.6. Le développement des compétences dans le domaine HSE :**

Système de management HSE, habilitation électrique...etc.

### **3.7. La prise en charge des nouvelles recrues :**

Elle doit s'inscrire dans le dispositif d'induction mis en place et ayant pour objectif de faciliter leur intégration et leur accueil, faire connaître l'entreprise et son environnement et les imprégner des valeurs et de la culture de l'entreprise.

## **4. La politique de la formation dans l'entreprise BEL Algérie :**

La politique de la formation passe nécessairement par la définition des objectifs de la formation, elle est même liée aux besoins qui se dégagent en la matière, avant de les concrétiser formellement dans le plan de formation. Elle pour objectif de :

- Identifier les axes de formation à développer en rapport avec les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Elaborer un projet pédagogique cohérent en lien avec les objectifs globaux ;
- Agir en conseil et support auprès des managers et des employés sur l'ensemble des questions relatives à la formation.

### **4.1.La politique formation dans BEL Algérie :**

L'entreprise BEL Algérie adopte une politique de formation segmentée :

- Formation de type investissement pour les hauts potentiels et les dirigeants ou les collaborateurs en mode projet :
  - Formations pour améliorer les comportements des employés grâce à des formations de communication, de management ou d'efficacité personnelle ;
  - Formation aux valeurs, principes de management ou aux objectifs de l'entreprise.
  - Formations diplômantes (obtention d'un titre plus souvent reconnu à la fin de la formation)
- Pour les salarier faiblement qualifiées et les seniors :
  - Adéquation Homme/poste (cherche l'efficacité immédiate dans le poste), formation d'adaptation au poste de travail ;

- Développer le potentiel de certain de ses collaborateurs ;
- Formations qualifiantes au regard des différents métiers présents dans l'entreprise (adaptation aux tâches, employabilité et efficacité dans le métier) ;
- Formation en vue d'une mobilité immédiate (adaptation à son nouvel emploi).

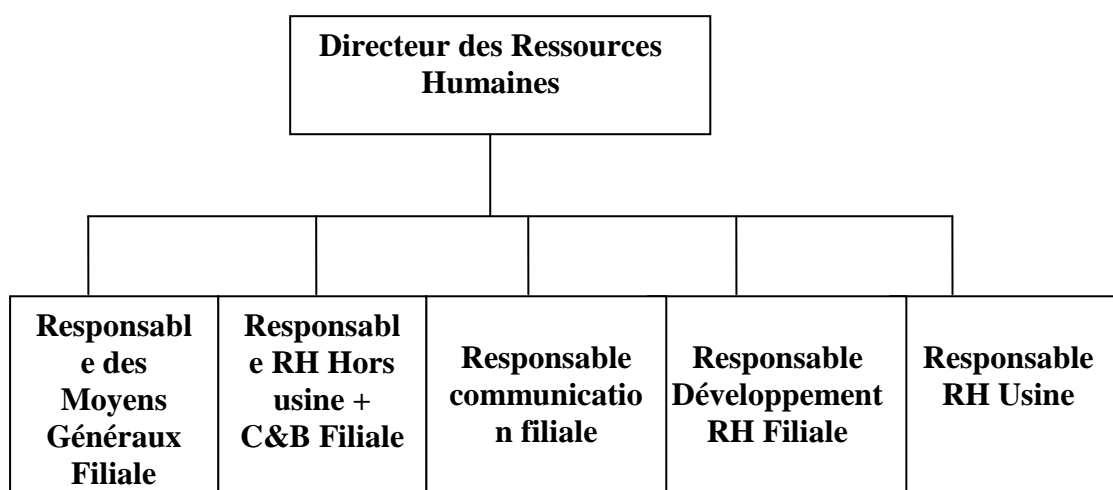
#### **4.2.La structure des Ressources humaine de BEL Algérie :**

Dans BEL Algérie, la gestion de la formation fait partie de service développement des ressources humaines :

➤ **Dans la Direction des ressources humaines de BEL Algérie on trouve :**

- Directrice des ressources humaines ;
- Responsable RH hors usine ;
- Responsable moyens généraux filiale ;
- Responsable communication filiale ;
- Responsable paie et contrôle de gestion sociale ;
- **Responsable développement RH filiale ;**
- Chargé des projets RH filiale ;
- **Chargé de formation ;**
- Gestionnaire paie ;
- Gestionnaire RH ;
- Superviseur gestion administrative ;
- Superviseur recrutement ;
- Chargé de recrutement ;
- Assistant(e) recrutement ;
- Assistant (e) communication filiale.

**Figure 6 :** L'organigramme de la direction des ressources humaines



Source : document interne de l'entreprise, service RH.

#### **4.3. Le processus de la gestion de la formation de bel Algérie :**

Le processus de la gestion de la formation de bel Algérie dispose d'une plateforme qui permet de gérer :

- Les contenu pédagogique ;
- Des documents administratifs ;
- les règles d'utilisation et de rédaction des guides et des référentiels ;
- L'accès et l'utilisation des contenus de formation ;
- La planification des parcours de formation ;
- Les spécifique et les avantage des formations et des parcours ;
- L'environnement réglementaire de la formation dans BEL Algérie.

##### **4.2.1. Gestion administrative des formations :**

- Suivre l'application du plan et des projets de formation dans le respect des accords obligation légales ;
- Effectuer une veille réglementaire sur les obligations légales de l'entreprise ;
- Préparer les supports d'information et de consultation ;

- Assure les relations avec les prestataires de service et les organismes de formation ;
- Elaborer les déclarations fiscales ;
- Gérer les contributions obligatoires et la taxe d'apprentissages ;
- Réaliser le bilan pédagogique et financier ;
- Communiquer aux services paie les absences (départ en formation).

#### **4.2.2. Elaboration du budget de la formation :**

- Définir avec la direction et suivre le budget formation annuel ou pluriannuel ;
- Optimiser les moyennes de financement des différents dispositifs de formation ;
- Montrer les dossiers de financement.

### **5. Elaboration du plan de formation dans BEL Algérie :**

Concrètement, dans BEL Algérie la procédure de la conception du plan de formation suit les étapes suivantes :

- Préciser les orientations majeures du nouveau plan de formation (avec la direction générale, le responsable RH souligne les enjeux stratégique de l'entreprise), il rédige une préposition de cadrage de l'année antérieure et en prenant en compte : le pourcentage de la mase salarial consacré, les nouveaux aspects réglementaires et la répartition des budgets en fonction de formations) ;
- Recueillir les besoins exprimés par les employés, les managers et les représentants du personnel ;

#### **❖ fiche d'identification des besoins de BEL Algérie : ANNEXE D**

- Soumettre le plan de formation aux décideurs pour Valider la faisabilité et la pertinence des propositions en terme stratégique et budgétaire ;
- Suivre sa réalisation.

## **6. Le lancement et la réalisation du plan formation :**

Pour la mise en œuvre du plan de formation on va falloir faire :

- Lancement des appels d’offre pour répondre à des besoins opérationnels spécifique ;
- La rédaction des cahiers des charges des projets de formation liés aux différents dispositifs existants (entretien professionnel, contrat et période de professionnalisation, ...);
- Le rencontre et la sélection du prestataire (organisme de formation, cabinet-conseil) en fonction des exigences pédagogique (la validation et la pertinence des propositions en termes pédagogique et budgétaires... (voir le tableau des critères des organismes dans ce chapitre p 62) ;
- Trouver les formateur internes et externe ayant la capacité d’assurer les différents modules de formation envisager (expertise technique, qualité pédagogique) ;
- Mettre en place un système d’évaluation des actions de formation menées.

## **7. L’évaluation du plan de formation de l’entreprise BEL Algérie :**

Tous simplement, La réussite de l’évaluation du plan de formation est directement liée à la capacité de définir des objectifs cohérents, sources de la vérification de la réussite ou non de la formation.

Dans ce travail, on va évaluer le plan de la formation selon les critères suivants :

1. Selon la stratégie de l’entreprise ;
2. Selon les Taux de réalisation de formation ;
3. Selon les taux des catégories sociaux professionnels dans les différents axes du plan de formation ;
4. selon les types de formation dans le plan de la formation.



## Le plan de formation de BEL Algérie

### SPA Fromagerie Bel Algérie

36, Rue de la Madeleine Hydra

Alger.

### Service Ressources Humaines SI 2017

04/05/2018

Fonction	CSP	Structure	NBR de formé	Date de la formation/ jour	Durée de la formation / jours	Nombre D'heures *	Intitulé de la formation	Coût de la Formation	Coût de la formation / Personne	Organisme Formateur	Statut de l'organisme
Superviseur Formation	AM	RH	1	27/04/2017	1	7	La taxe de formation	18 530,00 DZD	18 530,00 DZD	Royal School	Agréé
Coordinateur RH	AM	RH	1	14/05/2017	4	28	Droit du travail	65 400,00 DZD	65 400,00 DZD	P&P	Agréé
Responsable Admin RH	Cadre	RH	1	16/05/2017	3	21	Management des Hommes	65 400,00 DZD	65 400,00 DZD	P&P	Agréé
Gestionnaire de carrières	AM	RH	1	16/05/2017	3	21	Gestion des carrières	65 400,00 DZD	65 400,00 DZD	P&P	Agréé
Chargée de recrutement	AM	RH	1	15/05/2017	2	14	Réussir vos recrutements	21 364,00 DZD	21 364,00 DZD	IMSIE	Agréé
Chargée de communication	AM	RH	1	17/05/2017	2	21	Prise de parole en public	21 364,00 DZD	21 364,00 DZD	IMSIE	Agréé

<b>Chargé paie</b>	AM	RH	1	30/05/2017	3	21	<b>Access</b>	<b>261 600,00</b> <b>DZD</b>	65 400,00 DZD	P&P	Agréé
<b>Coordinateur RH</b>	AM	RH	1	30/05/2017	3	21	<b>Access</b>		65 400,00 DZD	P&P	Agréé
<b>Chef de projets RH</b>	Cadre	RH	1	30/05/2017	3	21	<b>Access</b>		65 400,00 DZD	P&P	Agréé
<b>Responsable Paie</b>	Cadre	RH	1	30/05/2017	3	21	<b>Access</b>		65 400,00 DZD	P&P	Agréé
<b>Gestionnaire RH</b>	AM	RH	1	07/05/2017	30	210	<b>Gestion opérationnelle des RH</b>	<b>250 650,00</b> <b>DZD</b>	<b>250 650,00</b> <b>DZD</b>	ESG	Agréé
<b>Responsable Admin RH</b>	Cadre	RH	1	28/05/2017	3	21	<b>Tableaux de bord GRH</b>	<b>35 970,00</b> <b>DZD</b>	<b>35 970,00</b> <b>DZD</b>	ESG	Agréé
<b>Superviseur Merchandiseur</b>	AM	Commerciale	4	30/05/2017	3	21	<b>Gestion relations clients</b>	<b>310650,00</b> <b>DZD</b>	44 378,50 DZD	P&P	Agréé
<b>Responsable HSE</b>	Cadre	HSE	1	02/01/2017	30	210	<b>Formation HSE Niveau 2 Superviseur HSE</b>	<b>155 600,00</b> <b>DZD</b>	<b>155 600,00</b> <b>DZD</b>	Royal School	Agréé
<b>Cariste</b>	EMP	Supply Chain	23	02/05/2017	2	14	<b>Conduite en sécurité Chariot élévateur</b>	<b>274680,00</b> <b>DZD</b>	<b>11 942,61</b> <b>DZD</b>	Royal School	Agréé
<b>Demand planner and activity management</b>	Cadre	Supply Chain	1	30/05/2017	3	21	<b>Gestion relations clients</b>		44 378,50 DZD	P&P	Agréé
<b>Déployeur Sénior</b>	AM	Supply Chain	1	30/05/2017	3	21	<b>Gestion relations clients</b>		44 378,50 DZD	P&P	Agréé
<b>Responsable</b>	Cadre	Supply	1	08/01/2017	36	252	<b>Responsable</b>	<b>585 400,50</b>	<b>585 400,50</b>	CESI	Agréé

<b>Imports</b>		Chain					<b>Logistique Globale</b>	<b>DZD</b>	<b>DZD</b>		
<b>Responsable Relations Clients</b>	Cadre	Supply Chain	1	30/05/2017	3	21	<b>Gestion relations clients</b>		44 378,50 DZD	P&P	Agréé
<b>Conducteur Couleuse</b>	EMP	Industrielle	1	16/04/2017	5	35	<b>Perfectionnement ARC Montante</b>	<b>40 875,00 DZD</b>	<b>40 875,00 DZD</b>	Ecole Flamme Bleue	Agréé
<b>Responsable Maintenance</b>	Cadre	Industrielle	1	15/03/2017	1	7	<b>Formation pratique sur l'homogénéisateur</b>	<b>37 485,00 DZD</b>	9 371,25 DZD	STM Process	Agréé
<b>Technicien Maintenance Niv2</b>	EMP	Industrielle	1	15/03/2017	1	7	<b>Formation pratique sur l'homogénéisateur</b>		9 371,25 DZD	STM Process	Agréé
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	15/03/2017	1	7	<b>Formation pratique sur l'homogénéisateur</b>		9 371,25 DZD	STM Process	Agréé
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	15/03/2017	1	7	<b>Formation pratique sur l'homogénéisateur</b>		9 371,25 DZD	STM Process	Agréé
<b>Contremaître Maintenance</b>	AM	Industrielle	1	24/05/2017	3	21	<b>Habilitation électrique en basse tension</b>	<b>600 590,00 DZD</b>	46 199,23 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Contre Maitre ITN- Maintenance</b>	AM	Industrielle	1	25/05/2017	3	21	<b>Habilitation électrique en basse tension</b>		46 199,23 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Agent de Maintenance</b>	EMP	Industrielle	1	26/05/2017	3	21	<b>Habilitation électrique en basse</b>		46 199,23 DZD	Schneider Electric	Agréé

							<b>tension</b>				
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	27/05/2017	3	21	<b>Habilitation électrique en basse tension</b>	46 199,23 DZD	Schneider Electric	Agréé	
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	28/05/2017	3	21	<b>Habilitation électrique en basse tension</b>	46 199,23 DZD	Schneider Electric	Agréé	
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	29/05/2017	3	21	<b>Habilitation électrique en basse tension</b>	46 199,23 DZD	Schneider Electric	Agréé	
<b>Agent de Maintenance</b>	EMP	Industrielle	1	30/05/2017	3	21	<b>Habilitation électrique en basse tension</b>	46 199,23 DZD	Schneider Electric	Agréé	
<b>Aide Maintenance</b>	EMP	Industrielle	1	31/05/2017	3	21	<b>Habilitation électrique en basse tension</b>	46 199,23 DZD	Schneider Electric	Agréé	
<b>Agent de Maitrise Utilités</b>	AM	Industrielle	1	01/06/2017	3	21	<b>Habilitation électrique en basse tension</b>	46 199,23 DZD	Schneider Electric	Agréé	
<b>Technicien Préparateur</b>	EMP	Industrielle	1	02/06/2017	3	21	<b>Habilitation électrique en basse tension</b>	46 199,23 DZD	Schneider Electric	Agréé	
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	03/06/2017	3	21	<b>Habilitation électrique en basse tension</b>	46 199,23 DZD	Schneider Electric	Agréé	

<b>Contremaître Maintenance</b>	AM	Industrielle	1	04/06/2017	3	21	<b>Habilitation électrique en basse tension</b>		46 199,23 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	3	21	<b>Habilitation électrique en basse tension</b>		46 199,23 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	12	84	<b>Habilitation électrique et recyclage</b>	<b>1 419 670,50 DZD</b>	109 205,42 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	12	84	<b>Habilitation électrique et recyclage</b>		109 205,42 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	12	84	<b>Habilitation électrique et recyclage</b>		109 205,42 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Agent de Maintenance</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	12	84	<b>Habilitation électrique et recyclage</b>		109 205,42 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Agent de Maintenance</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	12	84	<b>Habilitation électrique et recyclage</b>		109 205,42 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	12	84	<b>Habilitation électrique et recyclage</b>		109 205,42 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	12	84	<b>Habilitation électrique et recyclage</b>		109 205,42 DZD	Schneider Electric	Agréé

<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	12	84	<b>Habilitation électrique et recyclage</b>		109 205,42 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	12	84	<b>Habilitation électrique et recyclage</b>		109 205,42 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	12	84	<b>Habilitation électrique et recyclage</b>		109 205,42 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	12	84	<b>Habilitation électrique et recyclage</b>		109 205,42 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Technicien Maintenance Niv1</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	12	84	<b>Habilitation électrique et recyclage</b>		109 205,42 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Agent de Maintenance</b>	EMP	Industrielle	1	24/05/2017	12	84	<b>Habilitation électrique et recyclage</b>		109 205,42 DZD	Schneider Electric	Agréé
<b>Cariste</b>	EMP	Industrielle	1	18/06/2017	2	14	<b>Conduite en sécurité Chariot élévateur</b>	<b>183 120,00 DZD</b>	30 520,00 DZD	Royal School	Agréé
<b>Aide Maintenance</b>	EMP	Industrielle	1	18/06/2017	2	14	<b>Conduite en sécurité Chariot élévateur</b>		30 520,00 DZD	Royal School	Agréé
<b>Agent de Maintenance</b>	EMP	Industrielle	1	18/06/2017	2	14	<b>Conduite en sécurité Chariot élévateur</b>		30 520,00 DZD	Royal School	Agréé
<b>Cariste</b>	EMP	Industrielle	1	18/06/2017	2	14	<b>Conduite en sécurité Chariot élévateur</b>		30 520,00 DZD	Royal School	Agréé

<b>Cariste</b>	EMP	Industrielle	1	18/06/2017	2	14	<b>Conduite en sécurité Chariot élévateur</b>		30 520,00 DZD	Royal School	Agréé
<b>Agent Logistique</b>	EMP	Industrielle	1	18/06/2017	2	14	<b>Conduite en sécurité Chariot élévateur</b>		30 520,00 DZD	Royal School	Agréé
<b>Conducteur Couleuse</b>	EMP	Industrielle	1	16/04/2017	5	35	<b>Perfectionnement ARC Montante</b>	<b>40 875,00 DZD</b>	<b>40 875,00 DZD</b>	Ecole Flamme Bleue	Agréé

Le responsable de formation prépare la présentation du plan de formation n+1 au plus tard fin décembre.

Présenter le bilan du plan de formation au comité d'entreprise pour construire un dialogue social le plus riche possible. L'aidee consiste à une présentation claire, structurée qui saura mettre en avant la raison d'être de ce plan de formation, alliant à la fois la stratégie de l'entreprise, les approches RH et les attentes des employés.

### 7.1. Selon la stratégie :

Il s'agit ici de :

- Comparer les orientations des formations dans le plan de formation avec celui de la stratégie formation de l'entreprise (décision de formation du « haut » vers le « bas ») ;
- Vérifier si le plan de la formation répond aux questions fondamentales relatives à la stratégie de l'entreprise ;
- Vérifier si les actions de formation dans le plan de formation suit la politique de la formation et que cette politique été déduit de la stratégie général de l'entreprise.

Suite à la lecture de la stratégie formation de l'entreprise Bel Algérie, (présenter en haut dans ce chapitre, titre 3, la page 38), on ressort avec une liste de description des compétences (un catalogue qui relie l'employé à l'entreprise tout au long de ses étapes d'évolution, les compétences clés et à développement):

Le tableau suivant représente l'analyse du plan de la formation par rapport la stratégie de la formation.

**Tableau 4 : L'analyse stratégique du plan de formation**

Axes stratégique de formation	exemple formation dans le plan	Le formé
Maitriser la planification de la formation.	La taxe de formation	Superviseur formation
Renforcer les compétences dans les fonctions cœur de métier.	– Tableaux de bord GRH – Access	– Responsable Admin RH – Chargé paie
développement des compétences notamment par la spécialisation dans les métiers de base (production, commercialisation, distribution,....)	Gestion relations clients	commercial
professionnalisation du personnel des	- Droit du travail - Management des	- Coordinateur RH

fonctions ressources humaines, planification, finances, juridique, communication...etc. ;	Hommes - Gestion des carrières - Réussir vos recrutements - Prise de parole en public	- responsable Admin RH - gestionnaire de carrière - chargé recrutement - chargé de communication
développer l'expertise dans des domaines ciblés par fonction et en rapport avec les objectifs de l'entreprise	- Gestion relations clients	- commerciale, responsable relation client....
la mise à niveau des compétences du personnel affecté aux : Audit et Juridique Finances et Comptabilité Systèmes d'information	Droit du travail	Coordinateur RH
Assurer un suivi particulier au cadre à haut potentiel (formation des potentiels à la relève aux postes clés, à l'acquisition de compétences managériales et transverses);	Responsable Logistique Globale	Responsable import
Le développement des compétences dans le domaine HSE	Formation HSE Niveau 2 Superviseur HSE	Responsable HSE
La prise en charge des nouvelles recrues	- Conduite en sécurité Chariot élévateur - Gestion des carrières	- cariste - gestionnaire de carrière

Source : Tableau élaboré par l'étudiante elle-même.

- Les formations inscrites dans le plan de formation présente parfaitement la traduction de la stratégie formation.

## 7.2. Selon les taux de réalisation des formations :

L'objectif étant de donner une vision globale de la structuration du plan de formation dans ses trois composant principale ( budget, heurs, nombre de stagiaires) pour permettre de

valider son adéquation avec les enjeux de l'entreprise, la stratégie et la politique de formation mis en œuvre.

Cet indicateur peut ainsi évaluer la pertinence des orientations générales de l'investissement de formation.

Il n'est pas nécessaire d'évaluer toutes les actions de formation, on va évaluer juste les actions jugé importante.

On à une longue liste de formation, et pour cela, on va prendre quelque thème formation comme exemple.

Le tableau suivant présente les thèmes de formation et leur durée :

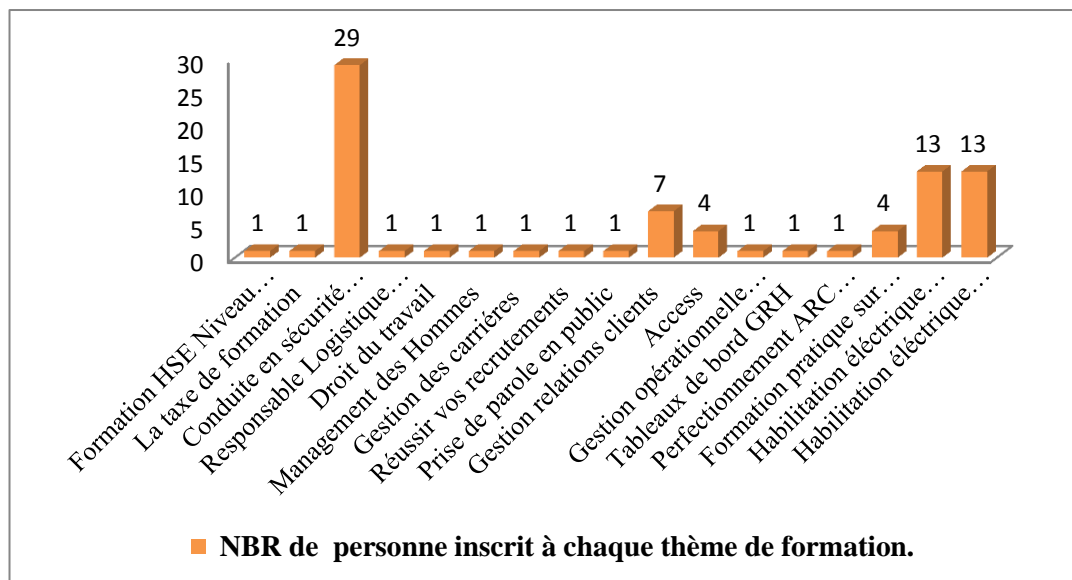
**Tableau 5 : Le thème et la durée de la formation**

le thème de la formation	la durée (j)	la durée (h)	NBR personne	total heur de formation
Formation HSE Niveau 2 Superviseur HSE	30	210	1	210
La taxe de formation	1	7	1	7
Conduite en sécurité Chariot élévateur	2	14	29	406
Responsable Logistique Globale	36	252	1	252
Droit du travail	4	28	1	28
Management des Hommes	3	21	1	21
Gestion des carrières	3	21	1	21
Réussir vos recrutements	2	14	1	14
Prise de parole en public	2	21	1	21
Gestion relations clients	3	21	7	147
Access	3	21	4	84
Gestion opérationnelle des RH	30	210	1	210
Tableaux de bord GRH	3	21	1	21
Perfectionnement ARC Montante	5	35	1	35
Formation pratique sur l'homogénéisateur	1	7	4	28
Habilitation électrique en basse tension	3	21	13	273
Habilitation électrique et recyclage	12	84	13	1092
$\Sigma$	<b>143</b>	<b>1008</b>	<b>81</b>	<b>2870</b>

Source : Tableau élaboré par l'étudiante elle-même.

### 7.2.1.1. Répartition de la formation par nombre de personne inscrit à chaque thème de formation :

**Figure 7 :** l'évaluation de la formation par nombre de personne inscrit à chaque thème

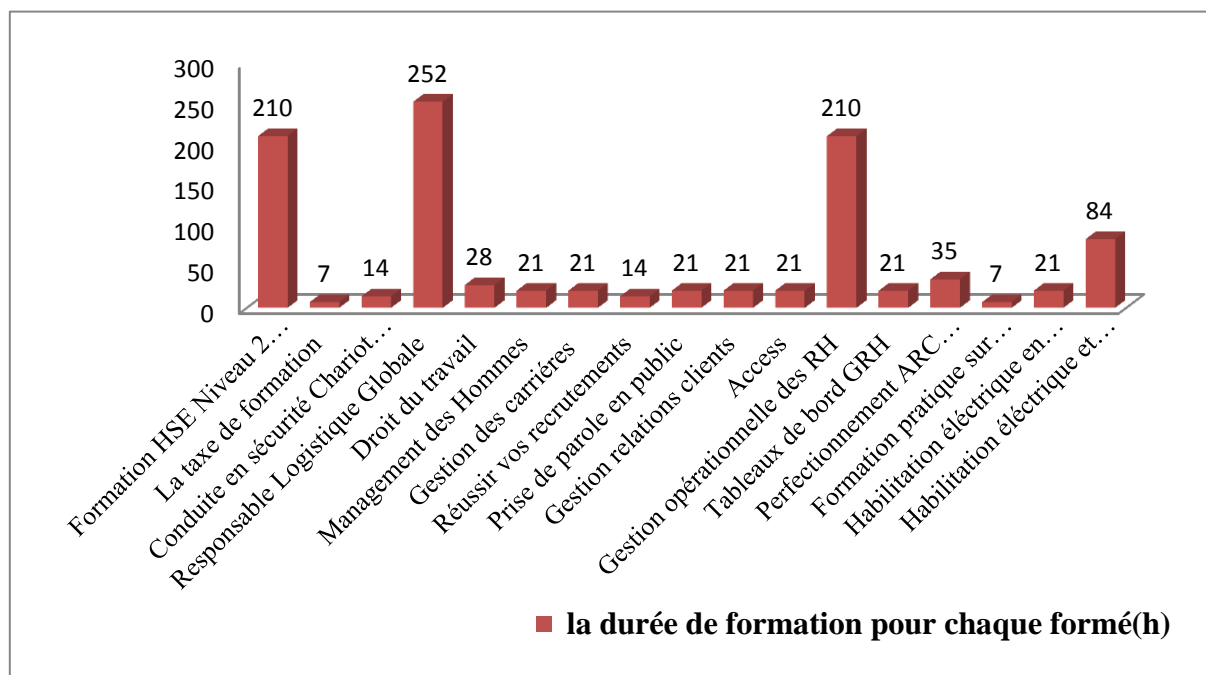


- le taux de personne inscrit à la formation « **Conduite en sécurité Chariot élévateur** » représente « **36%** » de la totalité des formés.
- le taux de personne inscrit à la formation « **Habilitation électrique en basse tension** » et « **Habilitation électrique et recyclage** » représente « **16%** » de la totalité des formés.
- le taux de personne inscrit à la formation « **Gestion relations clients** » présente « **9%** » de la totalité des formés.
- le taux de personne inscrit à la formation « **Formation pratique sur l'homogénéisateur** » et « **Access** » représente « **5%** » de la totalité des formés.
- le taux de personne inscrit aux « **autres thèmes de formation** » représente « **1%** » de la totalité des formés.

Dans le sous chapitre précédent, on a remarqué que le plan de la formation traduit exactement la stratégie définit (les axes prévu dans la stratégie sont présent dans le plan de formation), cependant dans cette partie on remarque que les taux des formés sont différencier pour chaque thème de formation, et cette résultat explique les priorités, les besoins tracer et la construction de chaque domaine de travail.

### 7.2.1.2. Répartition de la durée de formation pour chaque formé :

**Figure 8** : Répartition de la durée de la formation pour chaque formé



- Le taux de la durée de formation « **Responsable Logistique Globale** » représente « **25%** » de la totalité des heures consacré à la formation.
- Le taux de la durée de formation « **Formation HSE Niveau 2 Superviseur HSE** » et « **Gestion opérationnelle des RH** » représente « **21%** » de la totalité des heures consacré à la formation.
- Le taux de la durée de formation « **Habilitation électrique et recyclage** » représente « **8%** » de la totalité des heures consacré à la formation.
- Le taux de la durée « **des autre formation** » est entre « **3% et 1%** » de la totalité des heures consacré à la formation.

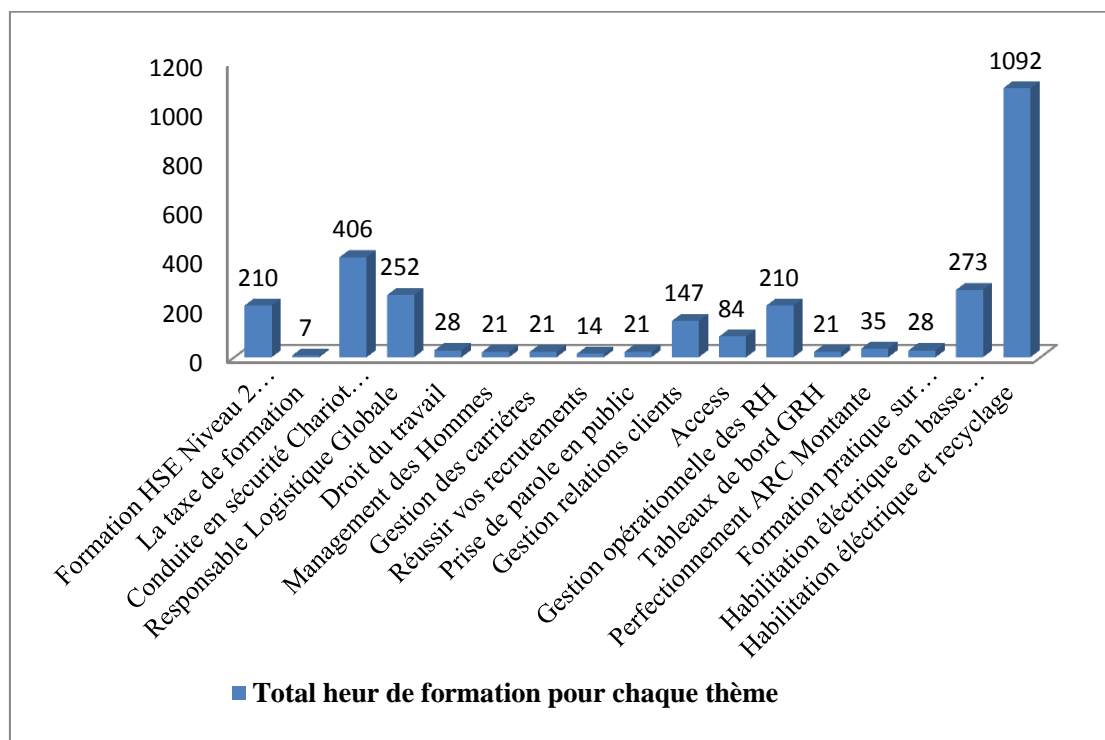
#### L'explication :

La largeur des trois premières formations s'interprète par le type de la formation choisi pour ses thèmes « formation diplômante ».

Et les autre, c'est des formations non diplômante, le temps où le formé termine sa formation, il aura juste une attestation de formation. Et la différenciation de la duré de ces formations dépend du thème et du besoin en information.

### 7.2.1.3. Répartition de la durée de la formation par thème pour l'ensemble des formé :

**Figure 9** : Répartition de la durée de la formation par thème pour l'ensemble des formé



- le taux de la durée de la formation « **Habilitation électrique et recyclage** » pour l'ensemble des formé représente « **38 %** » de la totalité, et ça est à cause de la durée de la formation elle-même (13 formé, 84h pour chaque formation).
- le taux de la durée de la formation « **Conduite en sécurité Chariot élévateur** » pour l'ensemble des formé représente « **14 %** » de la totalité, cela est à cause du nombre élevé des formés (29 formé, 14h pour chaque formation).
- le taux de la durée de la formation « **Habilitation électrique en basse tension** » pour l'ensemble des formé représente « **10 %** » de la totalité (13formé, 21h pour chaque formation).
- le taux de la durée de la formation « **Responsable Logistique Globale** », « **Gestion opérationnelle des RH** » et « **Formation HSE Niveau 2 Superviseur HSE** » pour l'ensemble des formé (1 personne) représente « **9% et 7%** » de la totalité (car c'est des formations de longue durée (formation diplômante)).

- le taux de la durée «**des autre formations** » pour l'ensemble des formé est entre « **5 % et 0,24%**» de la totalité (le nombre des formé maximum est 5 personne et la durée maximal de la formation et de 35h (5jour)).

### 7.3. Selon les taux des catégories sociaux professionnels dans les différents axes du plan formation :

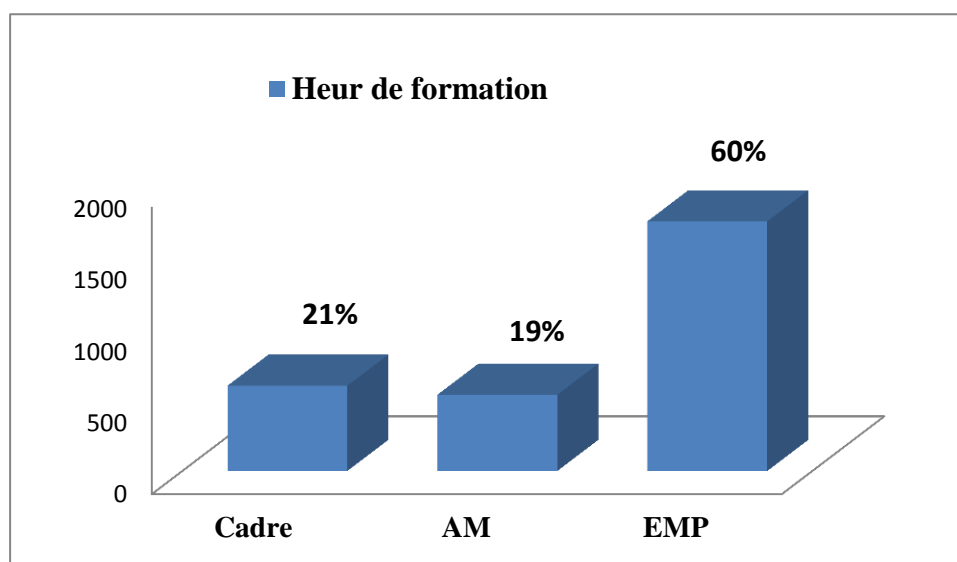
Le tableau suivant représente les catégories socioprofessionnelles en fonction de nombre de jour de formation, nombre d'heur de formation, nombre de personne formé et la somme investis sur la formation.

**Tableau 6 :** Evaluation des formations en fonction des CSP

CSP	Nombre jour de formation	Nombre d'heur de formation	Nombre de personne formé	Sommes investis sur la formation
<b>Cadre</b>	85	595	9	879855,50 DZ
<b>Am</b>	75	532	17	1615548 DZ
<b>EMP</b>	249	1743	55	1918345,5 DZ

#### 7.3.1. Catégorisation / heur de formation :

**Figure 10 :** figure représente le total heur de formation pour chaque CSP

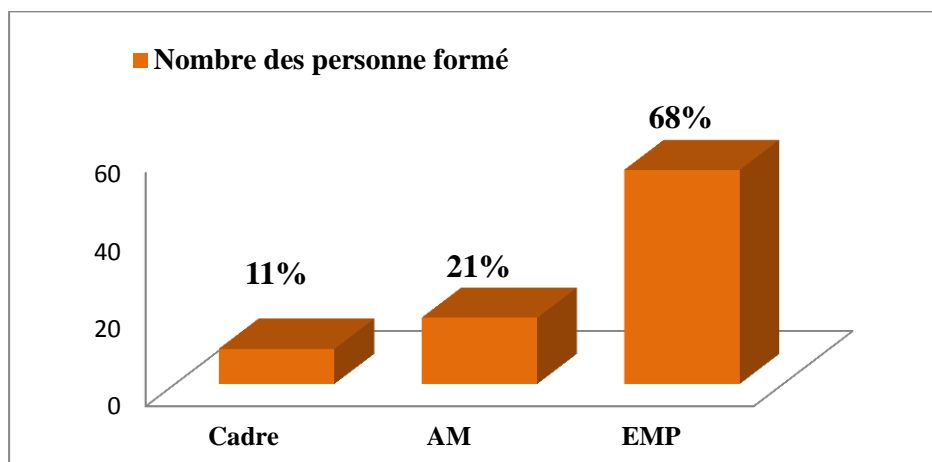


- le taux de la durée des formations des employés est élevé à cause du nombre élevé des formé.
- le taux de la durée des formations des cadres est élevé à cause de la grande durée des formations et aussi par priorité stratégique (Assurer un suivi particulier au cadre à haut

potentiel (formation des potentiels à la relève aux postes clés, à l'acquisition de compétences managériales et transverses)).

### 7.3.2. Catégorisation / nombre de personne formé :

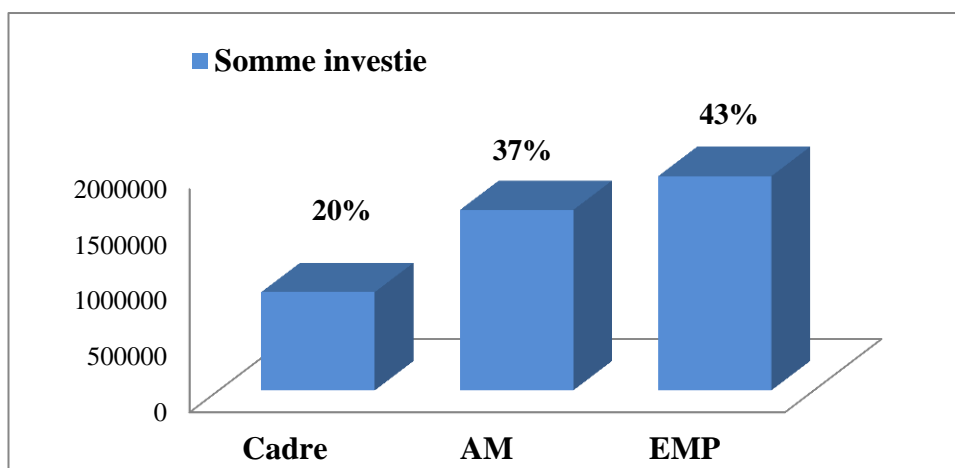
**Figure 11** : figure représente le nombre de personne formé pour chaque CSP



- le taux élevé des formés employés est logique car, dans les entreprises toujours le nombre des cadres et le nombre des agents maîtrise est minime comparant par le nombre des employés.

### 7.3.3. Catégorisation /sommes investi :

**Figure 12** : Figure représente la somme d'argent investi sur la formation pour chaque CSP



- le taux élevé de la somme investie de la catégorie Employé est à cause du nombre des formés (68% EMP vers 21% AM et 11% cadre), mais le taux de « la catégorie cadre et agent maîtrise » est à cause des couts des formations (les couts des formations diplômante ou longue durée est plus cher que les simples formations, par exemple la formation du responsable import représente 13% de la somme investie).

#### 7.4. Selon le taux des types de formation dans le plan de la formation :

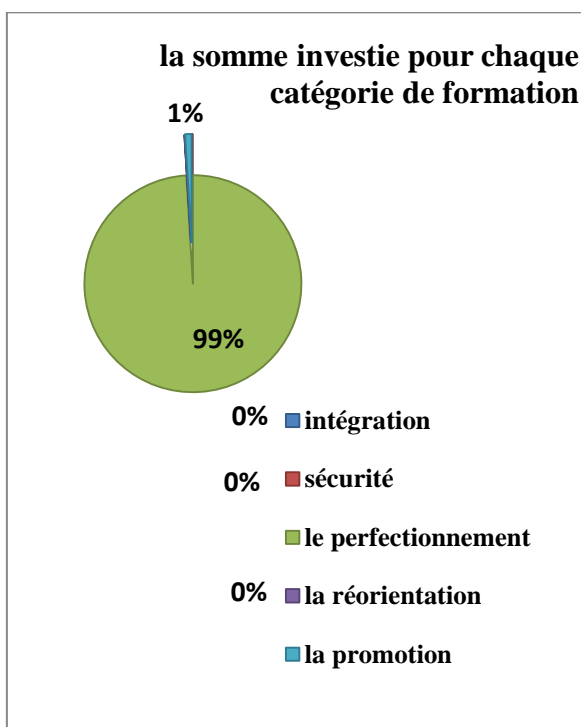
Le tableau suivant représente la somme investie et le nombre d'heure pour chaque catégorie de formation.

**Tableau 7 :** la somme investie et le nombre d'heure pour chaque catégorie de formation.

Catégorisation des formations	Thème de formation	Nombre d'heure de formation	Somme investie
<b>Intégration</b>		0	0
<b>Sécurité</b>		0	0
<b>Le perfectionnement</b>	Formation HSE Niveau 2 Superviseur HSE Gestion des carrières Réussir vos recrutements Perfectionnement ARC Montante Gestion relations clients Tableaux de bord GRH Gestion opérationnelle des RH Formation pratique sur l'homogénéisateur Prise de parole en public Access Droit du travail Responsable Logistique Globale Conduite en sécurité Chariot élévateur Habilitation électrique et recyclage Habilitation électrique en basse tension	2842	4329819
<b>La réorientation</b>		0	0
<b>La promotion</b>	La taxe de formation Management des Hommes	28	83930

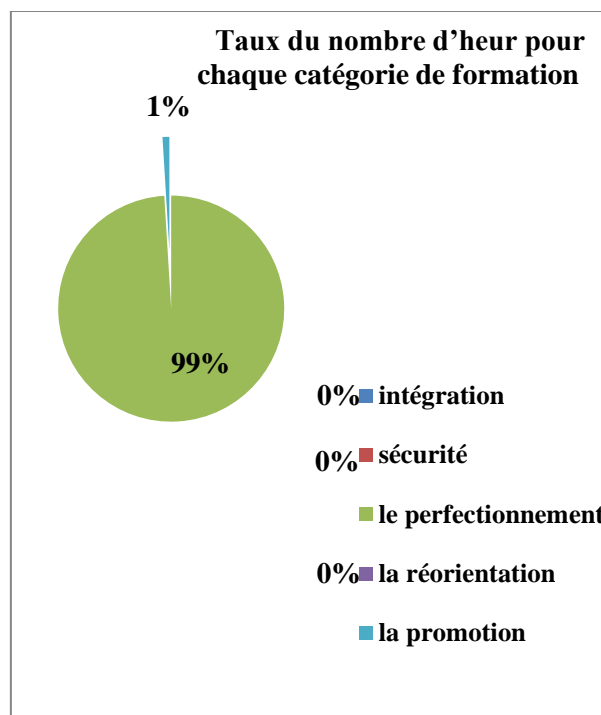
#### 7.4.1. Le taux de la somme investie pour chaque catégorie de formation :

**Figure 13 :** Taux de la somme investie pour chaque catégorie de formation



#### 7.4.2. Le taux du nombre d'heur pour chaque catégorie de formation :

**Figure 14 :** Taux du nombre d'heur pour chaque catégorie de formation



- le taux des heurs et la somme investie de la catégorie « **perfectionnement** » représente **99%** de la totalité, parce que l'entreprise « BEL Algérie » donne beaucoup d'importance au perfectionnement des employés et qu'est présenté clairement dans la stratégie formation :
- Renforcer les compétences dans les fonctions cœur de métier ;
  - La poursuite de l'effort de développement des compétences notamment par la spécialisation dans les métiers de base (production, commercialisation, distribution,...) ;
  - la poursuite de la professionnalisation du personnel des fonctions ressources humaines, planification, finances, juridique, communication...etc. ;
  - développer l'expertise dans des domaines ciblés par fonction et en rapport avec les objectifs de l'entreprise ;
  - La poursuite de la mise à niveau des compétences du personnel affecté aux grandes fonctions de soutien : Audit et Juridique, Finances et Comptabilité,

Systemes d'information ;

- La prise en charge des nouvelles recrues : Elle doit s'inscrire dans le dispositif d'induction mis en place et ayant pour objectif de faciliter leur intégration et leur accueil, faire connaître l'entreprise et son environnement et les imprégner des valeurs et de la culture de l'entreprise.

## 8. Discussions des résultats

- Les actions de formation mentionner dans la stratégie formation ne peuvent pas être tous à la fois dans un seul plan de formation, par exemple si le plan de formation prévoit le perfectionnement des compétences techniques en production, cela veut dire que c'est une action privilégiée, et les autres actions seront dans les plans de formation suivants.
- Aussi il faut vérifier que toutes les conditions ont été réunies pour permettre au formé d'être en réelle situation d'apprendre, il ne faut jamais envoyer un employé en formation sans avoir évalué les pré-requis nécessaires à la formation. Ensuite, il s'agit de valider les savoirs techniques et les connaissances nécessaires à maîtriser avant la formation (certaines actions de formation nécessitent obligatoirement un contrôle préalable des connaissances, puisque elles feront ensuite l'objet d'une habilitation ou d'une autorisation à exercer une activité).
- Pour bien évaluer le plan de la formation il nous faut d'autres indicateurs internes comme :
  - Les plans de formation des années passées pour pouvoir comparer et voir si il y a des redondances : « les thèmes, les personnes formées », les organismes de formation et leur résultat d'évaluation des formations... ;
  - Les formations des années passées de chaque apprenant ;
  - Le type des formations (e-Learning, coaching, présentiel, séminaire...)
  - les caractéristiques de base des formés (connaissances nécessaires pour suivre la formation...);
  - les caractéristiques de chaque organisme de formation pour pouvoir choisir le meilleur prestataire.

## **CONCLUSION**

De manière générale, l'obligation de former est certes. Et la formation dans l'entreprise dépend de : la taille, le secteur d'activité, le métier, les activités qu'elle envisage de développer à l'avenir, la vision des dirigeants, l'histoire culturelle et managériale, les employés et les partenaires sociaux, alors, il faut former intelligemment, investir si seulement si : le besoin est vérifiable, les moyennes formations sont adaptées et l'effort de formation est rentable. D'un autre côté, il ne faut pas former juste pour satisfaire les obligations fiscales (il faut que les responsables prennent la formation comme un levier stratégique et non pas juste une obligation fiscale).

En matière de formation, les responsables prévoient un retour sur investissement, une mesure fiable de résultat sur la compétence. Mais ils hésitent à investir beaucoup sur une personne, ou investir dans la durée. Les formations courtes qui mènent à un résultat directement opérationnel sont souvent les plus privilégiées.

Le rôle du responsable formation consiste à s'interroger sur l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises et de déduire à la fin les compétences à développer.

Mais il faut aussi être proche des employés et de remonter aux dirigeants ses attentes opérationnelles et ses projets de formation, cela permet au dirigeant d'ajuster sa vision et que la politique de formation sera à la croisée de ces deux chemins (il faut prendre en considération dans les choix des formations les axes stratégiques (décision de formation du « haut » vers le « bas ») et l'analyse de besoin en formation).

La réussite de la gestion de la formation dépend de la réussite du plan de formation, et pour alimenter le plan de formation, le responsable formation utilise la vision d'anticipation sur les emplois et les besoins en compétences de l'entreprise. C'est à lui d'accompagner les changements en proposant des solutions de formation innovantes.

Mais on doit vérifier que le plan de la formation accompagne le développement des hommes et de l'entreprise, et qu'il permet à l'entreprise de réussir ses évolutions stratégiques.

L'élaboration du plan de formation comprend différentes étapes, de l'analyse de la politique de formation à l'identification et l'analyse des besoins en formation vers l'évaluation du plan de formation, bien sûr en passant par la spécification des objectifs pédagogiques.

Encore le plan de formation peut se diviser en trois catégories de formation : les actions d'adaptation au poste de travail, les actions de maintien dans l'emploi et les actions de

développement des compétences, et c'est le responsable formation qui définit les priorités en fonction des besoins de l'entreprise et des besoins des collaborateurs.

L'évaluation du plan de formation est une étape importante, car elle permet de : réviser les objectifs individuels et organisationnels d'apprentissage, mettre en évidence les manques et les besoins prioritaires et les remédier, transformer la contrainte en opportunité, comme elle guide le responsable formation de situer le retour d'investissement de la formation et le rentabiliser.

Revenant sur notre cas pratique, le plan de la formation de BEL Algérie remplit totalement les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise en matière de compétence, il traduit parfaitement la stratégie de la formation définie et les formations sont vraiment inscrites dans un processus de décision impliquant tout le management de l'entreprise, en parallèle la répartition des heures de formation et le budget investi a été selon le besoin dans chaque domaine.

**RÉFÉRENCES**  
**BIBLIOGRAPHIQUES**

- BERNIER Philippe, (2015). Toute la Fonction Formation, paris, DUNOD.
- Code du travail, 2002.
- La fonction formation, enjeu et devenir <http://www.tissot-formation.fr/la-fonction-formation-enjeu-et-devenir-48258/#ixzz5GmikJtLY>.
- La taxe de formation professionnelle et d'apprentissage, Abdelhak ZAIM, Chef d'entreprise, Global Management Services, (<https://fr.slideshare.net/AbdelhakZAIM/la-taxe-de-formation-professionnelle-et-dapprentissage>).
- MEIGNANT Alain, (2006), Manager la formation 8ed, - France, EYROLLES.
- Michel BARABEL, Olivier MEIER, André PERRET et Thierry TEBOUL (2016). Le Grande Livre de la Formation.
- PAMENTIER Christophe, (2012). L'ingénierie De La Formation, 2<sup>e</sup> éd, Paris - France, EYROLLES, (collection ressources humaines).
- Philippe BERNIER, GPEC, DUNOD, 2ed, 2012.
- RIVARD Patrick, et LAUZIER Martin, (2013), La gestion de la formation et du développement des ressources humaines : pour préserver et accroître la capitale compétence de l'organisation, 2<sup>e</sup> éd, Québec, Canada, presses de l'université du Québec.
- SAINT SAUVEUR Annick, Le plan de formation dans les PME PMI, (1990), paris, Editions d'Organisation.
- Sylvie FAISANDIER Jacques SOYER, (2007). Fonction formation, France, EYROLLES, (Edition d'organisation).
- Thierry ARDOUIN, (2013), ingénieur de la formation : Analyser, Concevoir, Réaliser, Évaluer 4<sup>e</sup> éd paris, DUNOD
- <https://www.cma-cgm.fr/media/article-magazine/34/une-bel-histoire>.

**ANNEXEA :**

**Loi n° 81-07 du 27 juin 1981 relative à  
l'apprentissage**

## **Loi n° 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage**

Le Président de la République,

Vu la Charte nationale,

Vu la Constitution, notamment ses articles 66, 151 et 154,

Vu la loi n° 78-12 du 5 août 1978 relative au statut général du travailleur, notamment ses articles 171 à 179.

Vu la loi n° 81-03 du 21 février 1981 relative à la durée légale du travail ;

Vu l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises ;

Vu l'ordonnance n°71-75 du 16 novembre 1971 relative aux rapports collectifs de travail dans le secteur privé ;

Vu l'ordonnance n°75-31 du 29 avril 1975 relative aux conditions générales de travail dans le secteur privé ;

Vu l'ordonnance n°75-32 du 29 avril 1975 relative à la justice du travail ;

Vu l'ordonnance n°75-33 du 29 avril 1975 relative aux attributions de l'inspection du travail et des affaires sociales ;

Vu le décret n° 71-287 du 3 décembre 1971 fixant le montant du présalaire servi aux élèves des établissements d'enseignement supérieur, des instituts de technologie et des écoles spécialisées, modifié par les décrets n° 74-

243 du 22 novembre 1974 et 80-85 du 15 mars 1980 ;

Vu le décret n° 74-253 du 28 décembre 1974 portant statut particulier des inspecteurs de la formation professionnelle ;

Vu le décret n° 80-46 du 23 février 1980 portant création de la chambre nationale de commerce ;

Vu le décret n° 80-47 du 23 février 1980 portant création des chambres de commerce de wilayas ;

Après adoption par l'assemblée populaire nationale, Promulgue la loi dont la teneur suit :

### **CHAPITRE I :**

#### **OBJET ET CHAMP D'APPLICATION**

**Art. 1.** - La présente loi a pour objet de définir l'apprentissage, son champ d'application ainsi que les conditions et les modalités de sa mise en œuvre.

**Art. 2.** - l'apprentissage est un mode de formation professionnelle ayant pour but l'acquisition, en cours d'emploi, d'une qualification professionnelle initiale reconnue,

permettant l'exercice d'un métier dans les divers secteurs de l'activité économique liés à la production de biens et de services.

L'acquisition de cette qualification se fait par l'exécution pratique, répétée et progressive, des différentes opérations liées à l'exercice du métier considéré et par une formation théorique et technologique complémentaire, dispensée dans les structures de formation agréées par l'administration chargée de la formation professionnelle.

### **Loi n° 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage**

**Art. 3.** - L'organisation de la formation théorique et technologique complémentaire prévue à l'article 3 ci-dessus, ainsi que la liste des spécialités donnant lieu à apprentissage, sont arrêtées par voie réglementaire.

**Art. 4.** - La durée de l'apprentissage est d'un an au minimum et de trois ans au maximum. Pour chaque spécialité, elle est fixée par voie réglementaire après avis de l'union professionnelle ou de représentants dûment qualifiés de la branche d'activité professionnelle concernée.

**Art. 5.** - L'apprentissage est régi par un contrat liant l'employeur et l'apprenti représenté par son tuteur légal.

Le modèle du contrat d'apprentissage est arrêté par voie réglementaire.

**Art. 6.** - L'apprentissage est sanctionné par un diplôme d'aptitude professionnelle délivré par l'administration chargée de la formation professionnelle dans les conditions et formes qui sont fixées par voie réglementaire.

**Art. 7.** - Tout organisme employeur est tenu d'assurer, dans le cadre des dispositions de la présente loi, la formation professionnelle des jeunes par le biais de l'apprentissage.

Par organisme employeur, est entendu, au sens de la présente loi :

- toute personne physique ou morale exerçant une activité artisanale,
- toute unité ou entreprise de production ou de prestation de service, quelles que soient sa taille et sa nature juridique, à l'exclusion de l'administration publique et des organismes à caractère administratif,

**Art. 8.** - Les organismes employeurs non assujettis, aux termes des dispositions des articles 7 et 13 de la présente loi, à l'obligation de l'apprentissage, sont soumis à une taxe d'apprentissage.

**Art. 9.** - Les artisans travaillant habituellement pour leur propre compte, ainsi que les organismes employeurs occupant habituellement 1 à 5 travailleurs, sont tenus d'accueillir au moins 1 apprenti, sans que le nombre maximal puisse dépasser 3.

Les organismes employeurs occupant habituellement 21 à 40 travailleurs, sont tenus d'accueillir au moins 2 apprentis, sans que le nombre maximal puisse dépasser 6.

Au-delà de 41 travailleurs jusqu'à 100 travailleurs, les organismes employeurs sont tenus d'accueillir au moins cinq apprentis, sans que le nombre maximal puisse dépasser 10.

Au-delà de 100 travailleurs jusqu'à 1.000 travailleurs, les organismes employeurs sont tenus d'accueillir au moins 1 apprenti, sans que le nombre maximal puisse dépasser 3, pour chaque tranche de 20 travailleurs.

Au-delà de 1.000 travailleurs, les organismes employeurs sont tenus d'accueillir des apprentis dans une proportion d'au moins 3% sans que la proportion maximale puisse excéder 6% de l'ensemble de leur effectif.

## **CHAPITRE II :**

### **LE CONTRAT D'APPRENTISSAGE**

**Art. 10.** - Le contrat d'apprentissage est celui par lequel un organisme employeur s'engage à assurer une formation professionnelle méthodique et complète à un apprenti qui s'oblige, en contrepartie, à travailler pour lui pendant la durée du contrat moyennant un présalaire préalablement fixé.

Le contrat d'apprentissage est régi par les lois et règlements ainsi que par les statuts-types, les statuts particuliers et les conventions collectives applicables aux relations de travail dans l'activité considérée.

**Art. 11.** - Le contrat d'apprentissage est passé par écrit et signé par l'employeur, l'apprenti et son tuteur légal.

Il est enregistré par l'assemblée populaire communale du lieu d'apprentissage qui le transmet, aux fins de validation, à l'institution de formation professionnelle désignée la plus proche.

Le contrat d'apprentissage est exempt de tous droits de timbre et d'enregistrement. Les conditions d'enregistrement et de validation du contrat d'apprentissage sont fixées par voie réglementaire.

**Art. 12.** - Nul ne peut être reçu en qualité d'apprenti s'il est âgé de moins de 15 ans et de plus de 18 ans à la date de signature du contrat d'apprentissage.

L'âge maximal est étendu à 20 ans pour les handicapés physiques.

**Art. 13.** - Aucun employeur ne peut recevoir des apprentis s'il n'est majeur ou émancipé.

La mission d'apprentissage ne peut être dévolue aux individus condamnés :

- pour crime ou délit,
- pour attentat aux mœurs,

- à plus de trois mois d'emprisonnement pour vol ou extorsion de fonds, escroquerie, abus de confiance ou pour infraction à la législation en vigueur en matière de fraudes.

**Art. 14.** - L'hébergement des apprentis obéit à des conditions qui sont fixées par voie réglementaire.

**Art. 15.** - Les handicapés physiques, médicalement reconnus, ont droit à l'apprentissage conformément aux dispositions de la présente loi et de la législation en vigueur.

Les organismes employeurs peuvent recevoir des handicapés en qualité d'apprentis s'ils disposent de postes appropriés aux conditions physiques de l'handicapé.

Les postes d'apprentissage et les modalités d'application du présent article sont fixés par voie réglementaire.

**Art. 16.** - L'apprenti perçoit :

- a) pendant une période allant de 6 à 12 mois, un présalaire versé par l'Etat,
- b) au-delà des périodes visées à l'alinéa a) ci-dessus, un présalaire progressif, indexé au salaire national minimal garanti et versé par l'employeur.

L'apprenti bénéficie des réductions et avantages accordés au titre du régime scolaire.

Les modalités d'application des dispositions du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

**Art. 17.** - Un présalaire est versé aux handicapés physiques ayant la qualité d'apprenti, visés à l'article 15 ci-dessus, selon les dispositions ci-après :

- Pendant les 12 premiers mois, le présalaire est versé par l'Etat ;
- Sous réserve des dispositions de l'alinéa 3 de l'article 16 ci-dessus, l'Etat et l'organisme employeur contribuent, à part égale, au versement du présalaire à l'apprenti pour toute période d'apprentissage allant de 12 à 24 mois. Si la période d'apprentissage dépasse la durée fixée ci-dessus, l'organisme employeur verse un présalaire progressif et indexé au salaire national minimal garanti.

**Art. 18.** - L'apprenti doit :

- Accomplir les tâches qui lui sont confiées dans le cadre des activités liées à l'apprentissage, objet du contrat,
- Observer les horaires légaux du travail fixés pour la branche d'activité concernée et l'assiduité aux cours de formation complémentaire,
- Obéir à son employeur dans la limite des termes du contrat,
- Aider, selon ses capacités physiques et intellectuelles, l'employeur dans son travail,
- Éviter la dégradation des moyens de travail,

- Compenser le temps d'inutilisation pour raison de santé ou absence, à l'exclusion des congés rémunérés.

Les modalités d'application de ce dernier alinéa sont fixées par voie réglementaire.

**Art. 19.** - L'organisme employeur est tenu :

- De veiller à la réalisation d'un apprentissage progressif permettant l'acquisition de la qualification professionnelle prévue par le contrat,
- De prévenir le tuteur légal de l'apprenti en cas d'absences répétées, d'accident ou de tout autre fait de nature à motiver son intervention.
- De prévenir la commission communale de l'apprentissage dans les cas de nature à motiver son intervention.

IL est civilement responsable de l'apprenti pendant les heures de présence, au sein de l'entreprise, pour exercer l'apprentissage.

**Art. 20.** - L'organisme employeur est exonéré :

a) Des cotisations dues, pour l'apprenti, au titre :

- Des assurances sociales ;
- De l'assurance contre les accidents du travail,
- Des allocations familiales.

Les cotisations visées ci-dessus sont à la charge de l'Etat pendant toute la durée du contrat d'apprentissage, selon des modalités qui sont fixées par voie réglementaire.

b) du versement forfaitaire au titre de l'impôt sur le présalaire de l'apprenti.

**Art. 21.** - Des distinctions honorifiques et des prix d'encouragement sont décernés aux meilleurs apprentis ainsi qu'aux maîtres d'apprentissage, artisans et organismes employeurs qui se seront particulièrement distingués dans la mise en œuvre de l'apprentissage.

Des stimulants particuliers sont accordés à tout formateur ou employeur chargé de l'apprentissage des handicapés physiques.

Les modalités et les critères d'attribution des distinctions honorifiques, des prix et des stimulants susvisés sont arrêtés par voie réglementaire,

**Art. 22.** - Dans le cas où l'apprentissage se fait auprès du tuteur légal, le contrat d'apprentissage est remplacé par une déclaration enregistrée validée dans les mêmes conditions que le contrat d'apprentissage et par laquelle celui-ci s'engage à :

- Assurer la formation pratique de l'apprenti,
- Lui permettre de suivre la formation complémentaire,
- le présenter aux épreuves prévues pour la sanction de l'apprentissage.

**Art. 23.** - Le contrat d'apprentissage est résilié de plein droit et sans préjudice des avantages acquis à l'autre partenaire, notamment dans les cas de :

- décès de l'employeur ou de l'apprenti
- faillite de l'employeur,
- cessation définitive des activités de l'organisme employeur pour des raisons impérieuses,
- incapacité physique permanente de l'une des deux parties,
- condamnation de l'employeur à l'une des peines prévues à l'article ci-dessus pendant la période d'apprentissage,
- Incorporation de l'employeur au service national,
- dans tous les cas, à l'expiration de la période d'apprentissage, objet du contrat,

**Art. 24.** - La résiliation du contrat d'apprentissage peut être unilatérale, amiable ou prononcée par décision judiciaire.

Pendant les deux premiers mois de l'apprentissage, le contrat peut être rompu unilatéralement par l'une ou l'autre des parties sans réparation.

**Art. 25.** - Les litiges nés à l'occasion de l'exécution du contrat d'apprentissage relèvent des organes compétents prévus par la législation du travail.

**Art. 26.** - Est nul tout nouveau contrat d'apprentissage liant l'apprenti, sans que les obligations du précédent contrat aient été remplies complètement.

### **CHAPITRE III :**

#### **CONTROLE DE L'APPRENTISSAGE**

**Art. 27.** - Le contrôle technique et pédagogique de l'apprentissage est assuré par l'administration chargée de la formation professionnelle, selon des modalités définies par voie réglementaire.

**Art. 28.** - Il est institué un livret d'apprentissage permettant le suivi et l'évaluation périodique de la formation de l'apprenti.

Le modèle et les conditions de tenue du livret, ainsi que les conditions d'évaluation périodique de l'apprentissage, sont définis par voie réglementaire.

**Art. 29.** - Il peut être créé, dans le cadre de la réglementation en vigueur en matière d'apprentissage et applicable à l'enseignement professionnel pratique et théorique, des fonctions spécifiques dont celles destinées aux formateurs chargés de l'enseignement théorique de l'apprentissage et aux contrôleurs chargés de suivre la mise en œuvre des programmes techniques pédagogiques et administratifs, au sein des organismes employeurs, sous l'autorité de l'administration chargée de la formation professionnelle.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

**Art. 30.** - Tout candidat à l'apprentissage est soumis à un examen médical.

Dans le cadre de la prévention sanitaire. Il est établi un livret médical de l'apprenti permettant le suivi de son état de santé.

Le modèle et les conditions de tenue de ce livret sont définis par voie réglementaire.

**Art. 31.** - Dans le cadre de leurs attributions, les organes prévus par l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et l'ordonnance n° 71-75 du 16 novembre 1971 relative aux rapports collectifs de travail dans le secteur privé, selon le cas, participent, avec l'employeur ou la direction de l'entreprise, à la détermination du nombre d'apprentis susceptibles d'être accueillis et formés par l'entreprise dans les limites prévues par l'article 9 de la présente loi. Ces organes suivent également les actions d'apprentissage au sein de l'entreprise et veillent à l'exécution des contrats d'apprentissage.

**Art. 32.** - La chambre nationale de commerce et les chambres de commerce de wilayas peuvent contribuer, dans le cadre de leurs attributions, aux actions d'apprentissage, notamment en participant :

- à la détermination des durées d'apprentissage,
- à la détermination des spécialités donnant lieu à l'apprentissage,
- au déroulement des examens de fin d'apprentissage.

**Art. 33.** - Il est institué, auprès de l'assemblée populaire communale, une commission communale de l'apprentissage dont la présidence est assurée par le président de la commission des affaires sociales et culturelles de l'assemblée populaire communale ou par un des membres de l'exécutif de ladite assemblée. Les modalités de constitution et de fonctionnement de la commission communale de l'apprentissage sont fixées par voie réglementaire.

**Art. 34.** - La commission communale de l'apprentissage est chargée :

- De recenser les possibilités humaines et matérielles d'apprentissage au niveau de la commune,
- D'étudier, de proposer et de mettre en œuvre toute mesure de nature à promouvoir et à dynamiser l'apprentissage au niveau de la commune,
- De veiller au suivi et à la mise en œuvre de l'apprentissage au niveau de la commune.

Sous réserve des dispositions des articles 9 et 31 de la présente loi, la commission communale de l'apprentissage peut recevoir les vœux des employeurs et les candidatures des apprentis et les répartir.

La commission communale de l'apprentissage présente un rapport annuel sur ses activités à l'administration chargée de la formation professionnelle.

**Art. 35.** - Les dispositions de l'article 2 de l'ordonnance n° 71-75 du 16 novembre 1971 relative aux rapports collectifs de travail dans le secteur privé, ne sont pas applicables aux apprentis.

**Art. 36.** - Les infractions aux dispositions des articles 7 et 9 de la présente loi sont punies d'une amende de 1500 DA à 3000 DA, applicable autant de fois qu'il y a d'infractions constatées. Les infractions aux dispositions relatives aux conditions générales de travail sont constatées et sanctionnées conformément à la législation en vigueur.

**Art. 37.** - Sous réserve des dispositions des articles 24 et 26 de la présente loi, et lorsque la résiliation du contrat d'apprentissage intervient d'une façon abusive du fait de l'employeur, celui-ci est tenu :

- De réparer le préjudice causé à l'apprenti,
- de payer une amende pouvant aller jusqu'à cinq fois le montant des sommes engagées par l'Etat pour la prise en charge du présalaire et de la couverture sociale de l'apprenti et des exonérations fiscales dont il aura bénéficié,
- De s'acquitter du paiement de la taxe d'apprentissage prévue par l'article 8 ci-dessus,

La section sociale du tribunal est seule compétente en la matière.

**Art. 38.** - Les dispositions des articles 45 à 68 et 328 à 330 de l'ordonnance n° 75-31 du 29 avril 1975, relative aux conditions générales de travail dans le secteur privé, sont abrogées. Les contrats d'apprentissage passés antérieurement à la date de la publication de la présente loi au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire, demeurent toutefois régis par les dispositions y afférentes de ladite ordonnance.

**Art. 39.** - La présente loi sera publiée au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

**Fait à Alger, le 27 juin 1981.**

***Chadli BENDJEDID***

## **ANNEXE B-**

**Loi 90-34 du 25 décembre 1990 modifiant  
et complétant la loi 81-07 relative à  
l'apprentissage**

## **Loi 90-34 du 25 décembre 1990 modifiant et complétant la loi 81-07 relative à l'apprentissage**

Référence : J.O.R.A n° 56 du 26 Décembre 1990 Le Président de la République, - Vu la constitution, notamment ses articles 50,115 (1 et 17) 116 et 118 ; - Vu la loi n° 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage et les textes pris pour son application ; - Vu la loi n° 84-17 du 07 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances; - Vu la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques ; - Vu la loi n° 88-02 du 12 janvier 1988, modifiée et complétée, relative à la planification ; - Vu la loi n° 90-03 du 06 février 1990 relative à l'inspection du travail ; - Vu la loi n° 90-08 du 07 avril 1990 relative à la commune ; - Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail ; Après adoption par l'assemblée populaire nationale, promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1er : L'article 3 de la loi n° 81-07 du 27 juin 1981 susvisée, est modifié comme suit : «Art. 3- L'organisation de la formation théorique et technologique complémentaire prévue à l'article 2 ci-dessus ainsi que la définition des spécialités donnant lieu à l'apprentissage, sont fixées par arrêté du ministre chargé de la formation professionnelle, après consultation des commissions professionnelles spécialisées ».

Art.2 : L'article 6 de la loi n°81-07 du 27 juin 1981 susvisée, est modifiée comme suit : «Art. 6- L'apprentissage est sanctionné par un diplôme délivré par l'administration chargée de la formation professionnelle, dans des conditions et formes fixées par voie réglementaire ». Art.3 : L'article 7 de la loi n° 81-07 du 27 juin 1981 susvisée, est modifié comme suit : «Art. 7-Tout organisme est tenu d'assurer, dans le cadre des dispositions de la présente loi, la formation professionnelle des jeunes par le biais de l'apprentissage. Par organisme employeur est entendu, au sens de la présente loi : - toute personne physique ou morale exerçant une activité artisanale ; - toute unité ou entreprise de production, de commercialisation ou de prestation de services, quelles que soient sa taille et sa nature juridique ; - les établissements publics et organismes à caractère administratif, dans des conditions fixées par voie réglementaire». Loi n°90-34 du 25 décembre 1990 modifiant et complétant la loi n° 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage

Art.4 : L'article 9 de la loi n°81-07 du 27 juin 1981 susvisée, est modifié comme suit : « Art. 9- Les artisans travaillant habituellement pour leur propre compte ainsi que les organismes employeurs occupant habituellement 1 à 5 travailleurs, sont tenus d'accueillir

au moins 1 apprenti. Les organismes employeurs occupant habituellement 6 à 20 travailleurs, sont tenus d'accueillir au moins 2 apprentis. Les organismes employeurs occupant habituellement 21 à 40 travailleurs, sont tenus d'accueillir au moins 4 apprentis. Au-delà de 41 travailleurs jusqu'à 100 travailleurs, les organismes employeurs sont tenus d'accueillir au moins 5 apprentis. Au-delà de 100 travailleurs jusqu'à 1.000 travailleurs, les organismes employeurs sont tenus d'accueillir au moins 1 apprenti pour chaque tranche de 20 travailleurs. Au-delà de 1.000 travailleurs, les organismes employeurs sont tenus d'accueillir des apprentis dans une proportion d'au moins 3% de l'ensemble de leur effectif.

Art.5 : L'alinéa 1er de l'article 11 de la loi n° 81-07 du 27 juin 1981 susvisée, est complété comme suit : « Alinéa 1er : Le contrat d'apprentissage est passé par écrit et signé par l'employeur, l'apprenti et son tuteur légal, lorsque l'apprenti est mineur ».

Art.6 : L'article 12 de la loi n°81-07 du 27 juin 1981 susvisée, est modifié comme suit : «Art.12- Nul ne peut être reçu en qualité d'apprenti, s'il est âgé de moins de 15 ans et de plus de 25 ans, à la date de signature du contrat d'apprentissage. L'âge maximal fixé à l'alinéa ci-dessus ne s'applique pas aux handicapés physiques ».

Art.7 : L'article 31 de la loi n°81-07 du 27 juin 1981 susvisée, est modifié comme suit : «Art. 31- Dans le cadre de ses attributions, le comité de participation prévu à l'article 94 de la loi n°90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations de travail, exprime un avis avant la mise en œuvre par l'employeur des décisions se rapportant : - aux plans de formation par apprentissage ; - aux modèles de contrats d'apprentissage.

Art. 8 : L'article 32 de la loi n° 81-07 du 27 juin 1981 susvisée, est modifié comme suit : « Art. 32– La chambre nationale de commerce, les chambres de commerce de wilayas, la chambre nationale de l'artisanat et des métiers, les chambres régionales de l'artisanat et des métiers, contribuent aux actions d'apprentissage, notamment en participant : - à la détermination des durées d'apprentissage ; - à la détermination des spécialités donnant lieu à l'apprentissage ; - à l'élaboration des programmes pédagogiques ; - au déroulement des examens de fin d'apprentissage ; - au choix et à la formation des maîtres d'apprentissage».

Art. 9 : La présente loi sera publiée au journal officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire.

**Fait à Alger, le 25 décembre 1990.**

**Chadli BENDJEDID.**

## **ANNEXE C :**

**Loi 98-08 du 05 août 1998, relatifs  
respectivement à la taxe de formation  
professionnelle continue et à la taxe  
d'apprentissage**

**Loi 98-08 du 05 août 1998, relatifs respectivement à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage.**

Décret exécutif n° 09-262 du 3 Ramadhan 1430 correspondant au 24 août 2009 modifiant et complétant le décret exécutif n° 98-149 du 16 Moharram 1419 correspondant au 13 mai 1998 fixant les conditions et modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 2 Ramadhan 1418 correspondant au 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 relatifs respectivement à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage. Le Premier ministre, Sur le rapport conjoint du ministre des finances et du ministre de la formation et de l'enseignement professionnels, Vu la Constitution, notamment ses articles 85-3° et 125 (alinéa 2) ; Vu la loi n° 81-07 du 27 juin 1981, modifiée et complétée, relative à l'apprentissage ; Vu l'ordonnance n° 97-03 du 2 Ramadhan 1417 correspondant au 11 janvier 1997 fixant la durée légale du travail ; Vu la loi n° 97-02 du 2 Ramadhan 1418 correspondant au 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998, modifiée et complétée, notamment ses articles 55 et 56 ; Vu le décret présidentiel n° 09-128 du 2 Joumada El Oula 1430 correspondant au 27 avril 2009 portant reconduction du Premier ministre dans ses fonctions ; Vu le décret présidentiel n° 09-129 du 2 Joumada El Oula 1430 correspondant au 27 avril 2009 portant reconduction dans leurs fonctions de membres du Gouvernement ; Vu le décret exécutif n° 98-149 du 16 Moharram 1419 correspondant au 13 mai 1998 fixant les conditions et modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 2 Ramadhan 1418 correspondant au 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998, modifiée et complétée, relatifs respectivement à la taxe de formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage ; Vu le décret exécutif n° 98-355 du 20 Rajab 1419 correspondant au 10 novembre 1998 portant création, organisation et fonctionnement du fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue ; Après approbation du Président de la République ; Décrète : Article 1er. Le présent décret a pour objet de modifier et de compléter le décret exécutif n° 98-149 du 16 Moharram 1419 correspondant au 13 mai 1998, susvisé. Art. 2. L'article 4 du décret exécutif n° 98-149 du 16 Moharram 1419 correspondant au 13 mai 1998, susvisé, est modifié et rédigé comme suit : Art. 4. Les taxes ci-dessus citées sont dues lorsque les employeurs visés aux articles 2 et 3 du présent décret ne consacrent pas un montant au moins égal à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue, et un montant au moins égal à 1% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage<sup>a</sup>. Art 3. L'article 5 du décret

exécutif n° 98-149 du 16 Moharram 1419 correspondant au 13 mai 1998, susvisé, est modifié, complète et rédigé comme suit : ' Art. 5. ó Les montants dus au titre des taxes susvisées sont déterminés selon l'effort consenti par les employeurs aux actions de formation professionnelle continue et d'apprentissage. L'effort est apprécié en matière de formation professionnelle continue diaprés le volume horaire consacré ‡ la formation par catégorie socioprofessionnelle. L'effort en matière d'apprentissage est apprécié d'après les quotas fixés par la loi n° 81-07 du 27 juin 1981, modifiée et complétée, susvisée. Il est institué une commission présidée par le directeur de la formation et de l'enseignement professionnels de wilaya et composée des services de la formation et de l'enseignement professionnels de wilaya, des imputes, de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat et de l'inspection du travail. Cette commission détermine les quotités dans la limite de 1% de la masse salariale annuelle, pour chacune des taxes, sur la base de l'étude d'un dossier relatif à l'effort fourni en matière de formation professionnelle continue et en matière d'apprentissage, émanant de l'employeur assujetti. La liste nominative, les missions et le fonctionnement de cette commission sont fixés par arrêté conjoint du ministre chargé de la formation et de l'enseignement professionnels et du ministre chargé des finances <sup>a</sup>. Art. 4. ó L'article 6 du décret exécutif n° 98-149 du 16 Moharram 1419 correspondant au 13 mai 1998, susvisée, est modifié, complète et rédigé comme suit : ' Art. 6. ó Le directeur de la formation et de l'enseignement professionnels de wilaya est chargé de délivrer, aux organismes employeurs ayant introduit une demande d'étude de l'effort en matière de formation professionnelle continue et en matière d'apprentissage, au terme de chaque semestre, une attestation en double exemplaire pour chacune des deux taxes. Un exemplaire de l'attestation est déposé au moment du paiement auprès de la recette des imputes. A défaut, ces taxes sont acquittées au taux plein. Les modèles d'attestations retraçant les quotités retenues au titre de la période en cours sont fixés par arrêté du ministre chargé de la formation et de l'enseignement professionnels <sup>a</sup>. Art. 5. ó Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

**Fait à Alger, le 3 Ramadhan 1430 correspondant au 24 aout 2009.**

**Ahmed OUYAHIA.**

