

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE  
DE MANANGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

القلية

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

En vue de l'obtention d'un diplôme de master académique

**Spécialité Management des Ressources Humaines**

**La participation financière de l'entreprise  
à la formation professionnelle continue et son  
impact sur le développement des compétences  
Au sein de Sonelgaz-Transport du Gaz**

Elaboré par :

HAINA Rayane

Encadré par :

Dr. MEZAACHE Lyazid

2022 / 2023

## Résumé

Ce travail vise à connaître les modalités d'élaboration du budget de formation, par rapport au taux légal de 1% de la taxe de la formation professionnelle. L'utilisation de cette taxe constitue le minima légal transformé en une participation financière de l'entreprise afin de développer les compétences et améliorer la qualité des prestations de travail. Sur le plan de la méthode, le choix s'est porté sur l'approche qualitative qui on considère la plus appropriée à la thématique, en se référant à l'observation directe, l'analyse documentaire, en plus des entretiens semi-directif avec une population constituée exclusivement des cadres. Nous avons conclu que Sonelgaz-Transport du Gaz a réussi à former et à développer ses employés, parce qu'elle ne se limite pas aux taux de 1% de la masse salariale, ce seuil l'entreprise le dépasse largement.

**Mots clés :** Formation professionnelle continue, Budget de formation, la taxe de la formation, masse salariale, les compétences, la performance.

## Abstract:

This work aims to know the modalities of preparation of the training budget, compared to the legal rate of 1% of the tax of the vocational training. The use of this tax constitutes the legal minimum transformed into a financial participation of the company in order to develop the skills and improve the quality of work. In terms of the method, the choice was made on the qualitative approach that is considered most appropriate to the theme, with reference to direct observation, document analysis, in addition to semi-directional interviews with a population consisting exclusively of executives. We concluded that Sonelgaz-Transport du Gaz has succeeded in training and developing its employees, because it is not limited to the 1% of payroll rates, this threshold the company exceeds it greatly.

**Keywords:** Continuing vocational training, Training budget, Training tax, Payroll, Skills, Performance.

## الملخص:

يهدف هذا العمل إلى معرفة طرق إعداد ميزانية التكوين، مقارنة بالمعدل القانوني البالغ 1 % من الرسم على التكوين المهني. حيث يشكل استخدام هذا الرسم الحد الأدنى القانوني الذي تم تحويله إلى مشاركة مالية للشركة من أجل تطوير المهارات وتحسين جودة العمل. وفيما يتعلق بالمنهجية، تم اختيار المنهج النوعي الذي يعتبر الأنسب للموضوع، القائم على الملاحظة المباشرة، وتحليل الوثائق، بالإضافة إلى المقابلات شبه التوجيهية مع مجموعة تتألف من المدراء التنفيذيين. خلصنا أن Sonelgaz-Transport du Gaz قد نجحت في تكوين وتطوير موظفيها، لأنها لا تقتصر على 1% من معدل الكتلة الاجرية، وهذا الحد الذي تتجاوزه الشركة بشكل كبير.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين المهني المستمر، ميزانية التكوين، الرسم على التكوين، الكتلة الاجرية، الكفاءات، الاداء.

## *Remerciement*

Au préambule, Je voudrais remercier Dieu de m'avoir aidé à compléter ce mémoire.

Merci beaucoup à ma chère mama, sans qui je ne serais jamais arrivé où je suis aujourd'hui.

Je remercie ma grand-mère, mon papa mes tentes et mon oncle et toute ma famille qui m'ont soutenu dans ma carrière scolaire.

Je remercie tous ceux qui ont contribué un mot à l'achèvement de ce mémoire, en particulier mon professeur "M. Mezaache", pour ses orientations et ses conseils précieux, ainsi que la tension de "Mme Chahbub Houda" et "M.Boukhris" et de tous les responsables de l'entreprise Sonelgaz-Transport Gaz pour leur coopération avec moi.

Mon parcours à l'école n'a pas été facile, mais contre toute attente, j'ai appris le sens de la discipline et de la responsabilité.

Je remercie particulièrement, mes collègues pour tous les souvenirs et mes amis "Mellal, Dounia et Amina" de m'avoir encouragé pour donner à fond ; ils m'ont fait croire en moi-même.

<b>Tableau de matière</b>	
RESUME	<b>I</b>
REMERCIEMENT	<b>II</b>
TABLE DES MATIERS	<b>III</b>
LISTE DES TABLEAUX	<b>V</b>
LISTE DES FIGURES	<b>VI</b>
LISTE DES ABREVISATIONS	<b>VII</b>
INTRODUCTION	<b>A</b>
<b>Chapitre premier : contexte théorique</b>	
<b>Préambule</b>	<b>2</b>
<b>Section01 : La revue de littérature</b>	<b>2</b>
<b>Section 02 : Cadre conceptuel</b>	<b>4</b>
<b>1. La gestion des ressources humaines</b>	<b>4</b>
1.1 Définition	<b>4</b>
1.2 Les fonctions de la GRH	<b>4</b>
<b>2. La formation</b>	<b>5</b>
2.1 Définition	<b>5</b>
2.2 Les types de formation	<b>6</b>
2.3 Les objectifs de la formation	<b>7</b>
2.4 La politique de la formation	<b>8</b>
2.5 Le processus de la formation	<b>9</b>
2.5.1 Identification des besoins de formation	<b>9</b>
2.5.2 Elaboration d'un plan de formation	<b>9</b>
2.5.3 La réalisation des actions de formation	<b>11</b>
2.5.4 Evaluation de la formation	<b>11</b>
2.6 Evolution du cadre réglementaire de la formation en Algérie	<b>11</b>
<b>3. Le budget de la formation</b>	<b>13</b>
3.1 Définition	<b>13</b>
3.2 La masse salariale	<b>13</b>
3.3 L'évolution de la taxe de la formation professionnelle continue	<b>14</b>
<b>4. La compétence</b>	<b>17</b>
4.1 Définition	<b>17</b>

4.2 Les fondements de la compétence	18
4.3 Les typologies de la compétence	18
4.4 La gestion individuelle et la gestion collective des compétences	19
4.5 L'employabilité	20
4.6 La performance	20
<b>Conclusion</b>	<b>20</b>
<b>Chapitre deuxième : cadre méthodologique</b>	
<b>Préambule</b>	<b>22</b>
<b>Section 01 : Méthodologie de recherche</b>	<b>22</b>
1. Le choix de la méthodologie de recherche	22
2. Les outils de collecte des données	22
<b>Section 02 : Contexte organisationnel</b>	<b>24</b>
1. Présentation de l'entreprise.	24
1.1 historique et présentation de la société mère Sonelgaz	24
1.2 Présentation de la Sonelgaz Transport du Gaz	25
2. Les pratiques de la formation et le développement RH au sein de STG	29
<b>Section 03 : résultats et discussions</b>	<b>36</b>
1. Les résultats	36
2. La discussion des résultats	44
3. Validation des hypothèses	49
4. Vérification des résultats par rapport à la revue de littérature	49
<b>Conclusion générale</b>	<b>51</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>55</b>
ANNEXE A Guide d'entretien	
ANNEXE B Formulaire d'évaluation	
ANNEXE C Contrat de formation des cadres à haut potentiel	
ANNEXE D Exemple d'une Facture	
ANNEXE E Questionnaire d'évaluation à chaud	
ANNEXE F Attestation justifiant l'incapacité de l'employeur d'atteindre le taux de 1% de la masse salariale annuelle devant être consacré aux actions d'apprentissage pour des motifs dument justifiés durant 2022	

## **LISTE DES TABLEAUX :**

<b>Numéro</b>	<b>Nom du Tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Les filiales de Sonelgaz	<b>24</b>
<b>02</b>	Les groupes socio-professionnels	<b>29</b>
<b>03</b>	Plan prévisionnel par thèmes de formation	<b>32</b>
<b>04</b>	Les récapitulatif des prévisions de formation 2022	<b>33</b>
<b>05</b>	Comparatif des prévisions et des réalisations annuelles 2022 de la FPC	<b>35</b>
<b>06</b>	Information sur les interviewés (Thème 01)	<b>36</b>
<b>07</b>	Les verbatim du 2 <sup>ème</sup> thème (La formation professionnelle continue)	<b>37</b>
<b>08</b>	Les verbatim du 3 <sup>ème</sup> thème (Le développement des compétences)	<b>40</b>
<b>09</b>	Les verbatim du 4 <sup>ème</sup> thème (La participation financière à la FPC)	<b>42</b>

## **LISTE DES FIGURES :**

<b>Numéro</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	La politique de la formation	<b>8</b>
<b>2</b>	Le processus de la formation	<b>9</b>
<b>3</b>	Les étapes d'élaboration d'un plan de formation	<b>10</b>
<b>4</b>	L'organigramme de Sonelgaz-Transport du Gaz	<b>26</b>
<b>5</b>	L'organigramme de la direction ressources humaines de	<b>28</b>
<b>6</b>	Méthodologie pratique d'identification de besoin de formation au niveau de la STG	<b>31</b>
<b>7</b>	Les pourcentages des réalisations selon le groupe socio- professionnel	<b>36</b>

## Liste des abréviations :

<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaine
<b>CDI</b>	Contrat à Durée Indéterminée
<b>CDD</b>	Contrat à Durée Déterminée
<b>DRH</b>	Directeur / Direction des Ressources Humaines
<b>FPC</b>	Formation Professionnelle Continue
<b>IFEG</b>	Institut de Formation en Electricité et Gaz
<b>STG</b>	Sonelgaz-Transport du Gaz
<b>GSP</b>	Groupe Socio-Professionnel
<b>PP</b>	Formation Perfectionnement Professionnelle
<b>FPS</b>	Formation Professionnelle Spécialisée
<b>PLD</b>	Formation Professionnelle à Longue Durée
<b>C</b>	Cadre
<b>M</b>	Maitrise
<b>E</b>	Exécution

# **Introduction**

## Introduction

Les entreprises sont confrontées à un environnement en constante évolution en raison des avancées technologiques et la mondialisation croissante, donc elles doivent faire face utilisant leurs propres ressources, y compris les ressources humaines qui ont besoin développement pour s'adapter aux changements, et assurer la pérennité de l'entreprise.

La formation est une fonction stratégique pour les entreprises, et surtout pour la gestion des ressources humaines, car elle permet de développer les compétences des employés et de les adapter aux besoins et à la stratégie de l'entreprise. Notamment la formation ne se transformera en compétence qu'après une expérience professionnelle (Alain, 2014) c'est-à-dire l'opérationnalisation, donc elle contribue à l'amélioration de la performance individuelle et collective.

A partir du milieu des années 1990, la formation concentre sur l'acquisition de compétences qui permettent de garder la compétitivité dans une économie changeante.(Pinte, 2019)

Ainsi, le processus en question doit faire face au développement, et aux évolutions imposées par l'environnement interne et externe de l'entreprise, d'où former les employés afin de développer leurs compétences pour réduire l'écart entre les demandes de l'emploi et le profil de la personne.

Dans la perspective de mener efficacement les programmes du plan de formation, la participation financière de l'entreprise dans la formation professionnelle continue est une décision stratégique, initialement fixée par la loi à un taux de 1% de la masse salariale.

Il est évident de mentionner que le budget alloué à la formation représente, l'expression chiffrée des objectifs du plan de formation, le classement des priorités selon les fonctions de l'entreprise.

A ce titre, il démontre la disponibilité et l'engagement de l'organisation d'aller de l'avant dans le développement des compétences, et la performance des employés, afin de se maintenir dans un environnement marqué par la concurrence, bien sûr dans le but de maîtriser les contraintes économiques et pouvoir répondre aux exigences financières.

Afin d'étudier l'impact de la participation financière et le développement des compétences, nous allons utiliser une approche qualitative, en analysant les documents interne de l'entreprise, et en réalisant des entretiens semi directif avec les responsables hiérarchies.

La participation financière témoigne de la reconnaissance de la valeur de la formation, dans un monde professionnel en constante évolution, où l'adaptabilité et l'amélioration continue des compétences sont essentielles pour rester compétitif et réussir.

## **Problématique :**

De ce qui précède la problématique est répartie comme suit :

**Comment Sonelgaz-Transport du Gaz arrête son budget annuel de la formation professionnelle continue afin de réaliser les actions de formation et arriver à développer les compétences de ses salariés ?**

D'après cette problématique on pose les sous questions suivantes :

- Sur quelle base s'effectue l'arbitrage budgétaire en matière de fixation de l'ordre de priorité des objectifs de la formation ?
- Jusqu'à quel point la participation financière de l'entreprise est suffisante pour assurer la qualité des compétences nécessaire à la réalisation de l'activité de transport du gaz ?

## **Les hypothèses :**

- **H1** : Sonelgaz-Transport du Gaz se limite au taux de 1% de la taxe de formation professionnelle continue pour allouer son budget de formation.
- **H2** : Sonelgaz-Transport du Gaz ne paye pas la taxe de la formation professionnelle continue.

## **Raison de choix du thème :**

### **Raison subjective :**

- Mon envie d'approfondir mes connaissances sur la fonction de formation
- L'importance de la formation dans la gestion des ressources humaine

### **Raison objective :**

- Ce thème relève de la spécialité management des ressources humaines.
- L'impact des renouvelables de loi de finance sur l'exercice de la formation professionnelle

en entreprise.

### **L'objectif de la recherche :**

- Savoir la procédure de budgétisation des actions de formation, qui se présente dans le plan de formation.
- Connaitre la base d'élaboration du plan de formation professionnelle continue.
- Savoir si Sonelgaz-Transport du Gaz forme pour ne pas payer la taxe de formation ou bien pour développer ses compétences.

### **L'importance de la recherche :**

L'importance de cette recherche, réside dans la connaissance de l'aspect financier de la réalisation du plan de formation professionnelle continue au sein de Sonelgaz-Transport du Gaz, au regard des modifications de la loi de finance.

### **La structure du plan de travail :**

Nous avons construit le plan de formation en deux chapitres le premier chapitre contiens les revues de littérature et les contextes théorique lié à notre thématique de recherche et le deuxième chapitre contient la méthodologie aussi les pratique et les résultats obtenue de notre recherche

Ce plan binaire est un plan adapté au mémoire de master car il s'agit de l'accumulation et assimilation des connaissances théoriques et leur mise en pratique dans le cas de STG pendant 3 mois de stage.

**Lieu de stage :** Sonelgaz-Transport Gaz à Gué de Constantine

**Durée de stage :** 3 mois du **06/02/2023** jusqu'à **07/05/2023**

### **Les difficultés de la recherche :**

- La difficulté et le manque des références pour la partie des revues de littérature surtout qui concerne le budget de formation et la taxe.
- La non disponibilité des responsables, nous a mené à annuler quelques entretiens.

# **CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE**

**Préambule :**

Ce chapitre est divisé en deux sections, la première section contient la revue de la littérature de notre recherche, quant à la deuxième section, elle englobe les différents concepts théoriques.

**Section 01 : Revue de la littérature :**

1. En France, chaque année plus de 30 milliards d'euros sont consacrés à la formation professionnelle continue de plus de 5 millions de personnes (financée pour moitié par les entreprises).

Concernant la participation moyenne des entreprises, elle est aujourd'hui de 3% de leur masse salariale. La dépense est élevée, et l'entreprise doit en exige une contribution productive tangible et forte (Jean-Marc, 2023) .

- Par contre en Algérie la taxe sur la FPC est à l'ordre de 1% de la masse salariale globale sur le plan des textes légaux conformément à la loi de finance 2004.

A noter comme son nom l'indique il s'agit bien d'une taxe c'est-à-dire c'est un texte fiscal qui vise à sanctionner toutes entreprises qui ne procèdent pas à la justification de l'effort de la formation, donc il ne s'agit nullement d'une participation financière dans l'activité de formation professionnelle continue.

2. D'après (Alain, 2014, p. 107) il existe trois approches de la budgétisation de la formation elle est comme suit :
  - A. Approche volontariste : en affectant une part d'un budget préétabli à des objectifs, dans ce cas, et après avoir défini avec précision les objectifs une enveloppe de ressources prédéfinie est répartie entre ses différentes catégories en fonction des priorités fixées et des résultats attendus.
  - B. Approche ouverte : en commençant par l'analyse des besoins, en pré chiffrant le budget correspondant, et établissement du budget définitif après des arbitrages.
  - C. Approche comptable : c'est la pratique la plus fréquente en fixant un chiffre a priori en fonction des chiffres réalisés l'année précédente (un cadrage général du budget).
3. Plusieurs recherches ont été consacrées à l'étude de l'impact de la formation en entreprise, parmi lesquelles l'étude d'Ibtissam Assali qui a été réservé pour l'analyse de l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein des entreprises marocaines,

montre que le fait que ses employés bénéficient d'une formation, qui leur permet de développer leurs compétences touche directement l'accroissement et la productivité de l'entreprise.

La procédure d'organisation de formation et aussi les outils RH mobilisés jouent un rôle pour garantir une dynamique d'amélioration donc une bonne démarche de formation permet de bien développer les compétences afin de faire face à l'évolution de l'environnement de l'entreprise. (Ibtissam, 2019)

4. Le plan de formation est le pilier de l'action de formation, et pour réussir sa bonne réalisation, le manager doit bien analyser l'identification des besoins qui permet de la réalisation de formation sera en adéquation avec les objectifs tracés de l'entreprise. (Guerrero, 2014)
  
5. Une recherche réalisée par Miloudi Mohammed Karim sur l'évaluation des effets de la formation dans une entreprise, au sein de l'Entreprise Nationale des Services aux Puits, montre l'importance de l'évaluation à chaud et à froid pour mesurer la performance et l'atteinte des objectifs et le retour sur investissement ; après une analyse des interrogations faite avec les cadres de la direction de formation ; il a déduit que l'entreprise applique seulement une évaluation à chaud après la formation, il a donc proposé une démarche d'évaluation à froid qui consiste à distribuer une fiche d'évaluation des effets de formation aux responsables hiérarchiques des formés ; un questionnaire d'auto évaluation auprès des formés et une charte d'évaluation. (Miloudi & Alnaedjmi, 2015)

**Section 02 : Le cadre conceptuel****1. La gestion des ressources humaines :****1.1 Définition :**

*« Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources ; mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. » (Jean Marie, 2016)*

*« Elle est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif la qualité de vie au travail, le développement des échanges et de la coopération, et l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle doit intervenir. » (Jean-Marc, 2023)*

C'est pourquoi cette notion revoit au développement RH qui ne peut s'effectuer sans l'action de formation.

**1.2 Les fonctions de la GRH :**

Parmi les fonctions de base de la GRH :

**1.2.1 Le recrutement :** C'est une tâche des activités les plus importantes des ressources humaines qui jouent un rôle décisif pour le développement de l'entreprise, une activité qui satisfait les besoins d'emploi et compétences dans l'entreprise, grâce aux compagnies de (lancement de recrutement, entretien..), sans oublier les efforts qu'ils donnent pour conserver, améliorer et motiver les talents qui réside dans l'entreprise, et assurer une communication forte entre les différentes départements (marketing, finances, vent..). (Quelles sont les fonctions des ressources humines, 2022)

**1.2.2 L'évaluation des compétences :** Le service des ressources humaines peut aussi évaluer les employés de l'entreprise par plusieurs moyens que ce soit individuel ou bien collectif, grâce à des outils qui convient leur expertise (test, entretien...).

**1.2.3 La gestion des salaires :** Une autre tâche qui est indispensable dans le service RH, s la gestion des salaires des employés, ainsi que les augmentations, sans oublier les primes qui sont tous gérés par les responsables hiérarchiques des salariés.

**1.2.4 La gestion sociale :** Les ressources humaines jouent un rôle très important pour unir l'entreprise en une seule famille, car il résolu les conflits entre employés, et fortifie la relation employée employeur, et crée une bonne communication entre eux, pour assurer une culture d'entreprise d'aspect familial.(Samantha, 2023)

**1.2.5 La gestion des carrières :** c'est le moyen d'appréciation des compétences et d'orientation de la vie professionnelle des travailleurs.

**1.2.6 Contrôle de gestion :** Les fonctions de contrôle de gestion d'une entreprise sont responsables de la planification du suivi et de l'optimisation des performances financières et opérationnelles de l'entreprise.

Et l'une des principales fonctions de contrôle de gestion est l'élaboration du budget, car cette dernière a toujours besoin des outils adaptés proposés par le contrôle de gestion, que ça soit dans le domaine de la gestion commerciale ou de production ou de l'approvisionnement, ainsi de nous permettre aussi de couvrir toutes les activités de l'entreprise.(Alazard & Separi, 2010)

## **2. La formation :**

Nous allons mettre l'accent sur la fonction de formation qui est le sujet de notre recherche.

### **2.1 Définition :**

*« La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures. »(Sekiou, 2001, p. 293)*

Selon (Peretti, 2003, p. 393)«La formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs-satisfaction professionnelle, performance économique – en prenant compte de l'évolution des métiers. Elle aide au maintien de l'employabilité des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à leurs emplois. »

- Ces définitions montrent que la formation d'une part, concerne à l'atteinte des objectifs du personnel (les salariés) et d'autre part les objectifs de l'entreprise, elle produit des effets sur le potentiel et les capacités de travail des employés d'une part, et sur le système management d'une autre part, et bien évidemment elle a des effets sur l'organisation.

*De son côté, (Ardouin, 2013) Vois la formation comme « L'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif ».*

## **2.2. Les types de formation :**

Chaque type de formation correspond à un objectif spécial et il se distingue par des règles de gestion spécifiques (SOYER J. , 1999, p. 13)

### **A/ Les types selon (Bellange & Derrough, 2019)**

**La formation interne :** mise en œuvre d'action de formation par une entreprise au profit de son personnel, en utilisant ses propres moyens pédagogiques.

**La formation externe :** mise en œuvre par une entreprise d'action de formation à l'usage de son personnel, en ayant recours à un formateur extérieur.

**B/ D'après le décret 82-298 <sup>1</sup>** relatif à l'organisation et au financement de la formation entreprise il existe 4 types de formation :

#### **-La formation professionnelle spécialisée :**

Article **05** « *par formation professionnelle spécialisée est entendue toute action visant à l'acquisition, par le travailleur ou le futur travailleur, d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail déterminé. »*

#### **- Perfectionnement :**

Article **06** dudit décret « *par perfectionnement professionnel est entendu toute action de formation visant à une adaptation permanente du travailleur à son poste de travail compte*

---

<sup>1</sup> Décret n°82-298 du 04 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise

*tenu des exigences dictées par l'évolution technique et technologique et ceci par un relèvement continue du niveau des connaissances du travailleur et de ses capacités ».*

**- Recyclage**

Par contre l'article 07 le type recyclage signifie « *entendu toute action de formation visant à permettre au travailleur d'occuper un poste de travail dont les tâches sont différentes de celle de son poste initial mais de même niveau de qualification ».*

**- Alphabétisation fonctionnelle :**

Article 8 « *par alphabétisation fonctionnelle et entendu toute action visant à l'acquisition effective par le travailleur, de l'aptitude à lire, à écrire et à effectuer les opérations de calcul élémentaires ainsi que l'acquisition d'un vocabulaire et de connaissance de base liées à son poste de travail et son environnement professionnel. »*

**2.3 Les objectifs de la formation:**

Ils doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation ; et tiennent compte des contraintes existantes et les ressources financières disponibles pour la formation

Parmi les objectifs de cette dernière on trouve :<sup>2</sup>

- Développer les compétences et participer à l'amélioration de la performance ;
- Repérer les salariés les plus qualifiés pour une promotion ;
- Remplacer les départs en retraite par des salariés compétents qui répondent aux exigences du poste ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager.
- Maintenir l'employabilité des salariés.

Selon (SOYER J. , 2003) les objectifs de la formation sur l'initiative des salariés sont :

- Améliorer l'adaptation au poste occupé.
- Acquérir une bonne compréhension de l'organisation.
- Se préparer aux changements et mutation internes.
- L'obtention d'une qualification professionnelle et la promotion.
- Assurer l'adéquation entre les connaissances et les capacités des salariés.
- Augmenter l'estime de soi de chaque salarié.

---

<sup>2</sup> Document de Royal School sur le dispositif législatif et réglementaire inhérent au calcul de la taxe de la formation continue et de l'apprentissage.

**2.4 La politique de la formation :**

Certainement la fonction FPC en entreprise est appelée à faire face à d’innombrable problèmes liées à la production dans le but de maintenir l’employabilité des salariés ; au contraire les moyens financiers sont limités par rapport à la législation en la matière c’est pourquoi l’entreprise est dans l’obligation d’augmenter sa participation et de ne pas le réduire au taux de 1% de la masse salariale comme prévu par la loi, car dans la pratique des entreprises l’écart entre le profil requis des emplois et les compétences des personnels ne cesse d’être constaté chaque année et à chaque situation de travail, d’où il demeure impératif de faire des arbitrages entre les choix à effectuer.

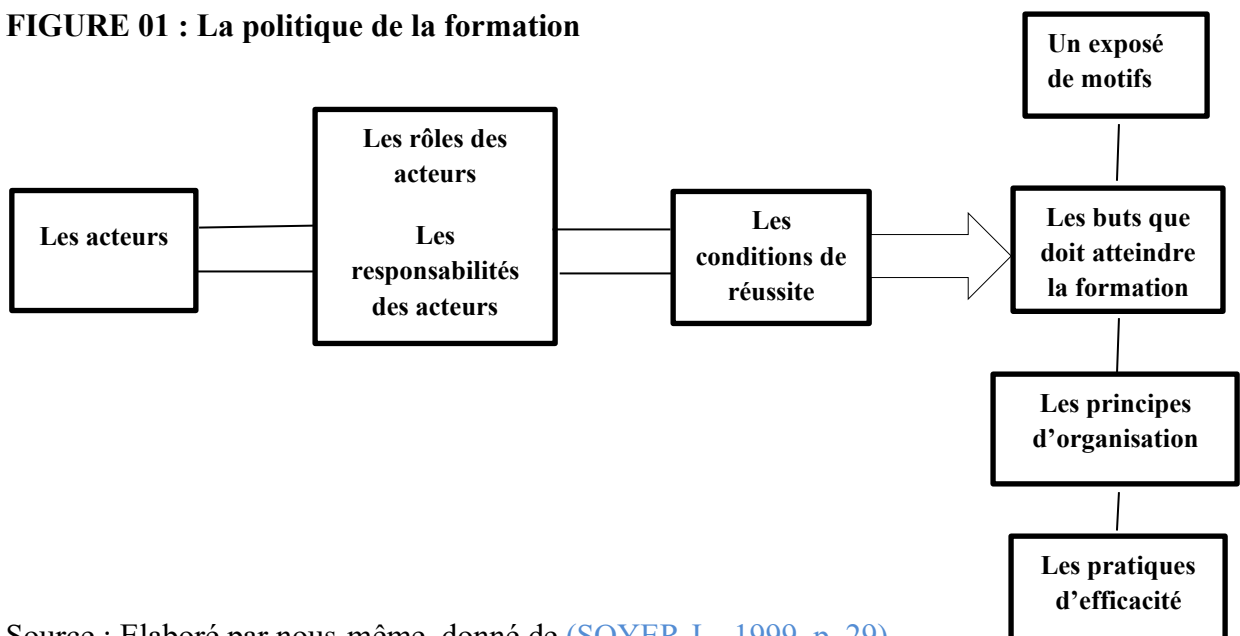
**Définition :**

« La politique de formation est un instrument de la gestion des ressources humaines. Elle permet à cette dernière de pouvoir en partie, et dans son domaine d’action, répondre aux défis posés aux organisations. » (Arduin, 2017)

D’après (SOYER J. , 1999, p. 48) elle est considérée comme « une des politiques humaines de l’entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l’entreprise. »

« Elle doit être écrite et diffusé » pour qu’elle soit efficace. Donc c’est un document qui contient :

**FIGURE 01 : La politique de la formation**



Source : Elaboré par nous-même, donné de (SOYER J. , 1999, p. 29)

## 2.5 Le processus de la formation :

La formation passe par quatre étapes de base qui sont les suivantes :

**Figure 02 : le processus de la formation**



Source : élaborer par nous même

### 2.5.1 Identification des besoins en formation :

D'après Guy Leboterf « *Les besoins de formation expriment l'écart de connaissance ou de compétence existant entre le profit professionnel requis et le profit professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation* » (LEBOTERF, 1990, p. 96)

-La formation est une action pour combler l'écart qualitatif ou quantitatif entre les compétences disponibles du personnel et les besoins du poste.

### 2.5.2 La notion du plan de formation :

#### A- Définition :

« *Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique de formation définie par l'entreprise, il reste le dispositif central. Il regroupe l'ensemble des actions de formation que l'employeur aura retenues pour développer les compétences individuelles et collectives.* » (Falek, 2010, p. 147)

Donc le plan de formation englobe tous les objectifs de la formation qui se traduisent en thèmes avec les employés qui ont un manquant de certaines compétences, et les outils de la réalisation.

#### B- L'élaboration d'un plan de formation :

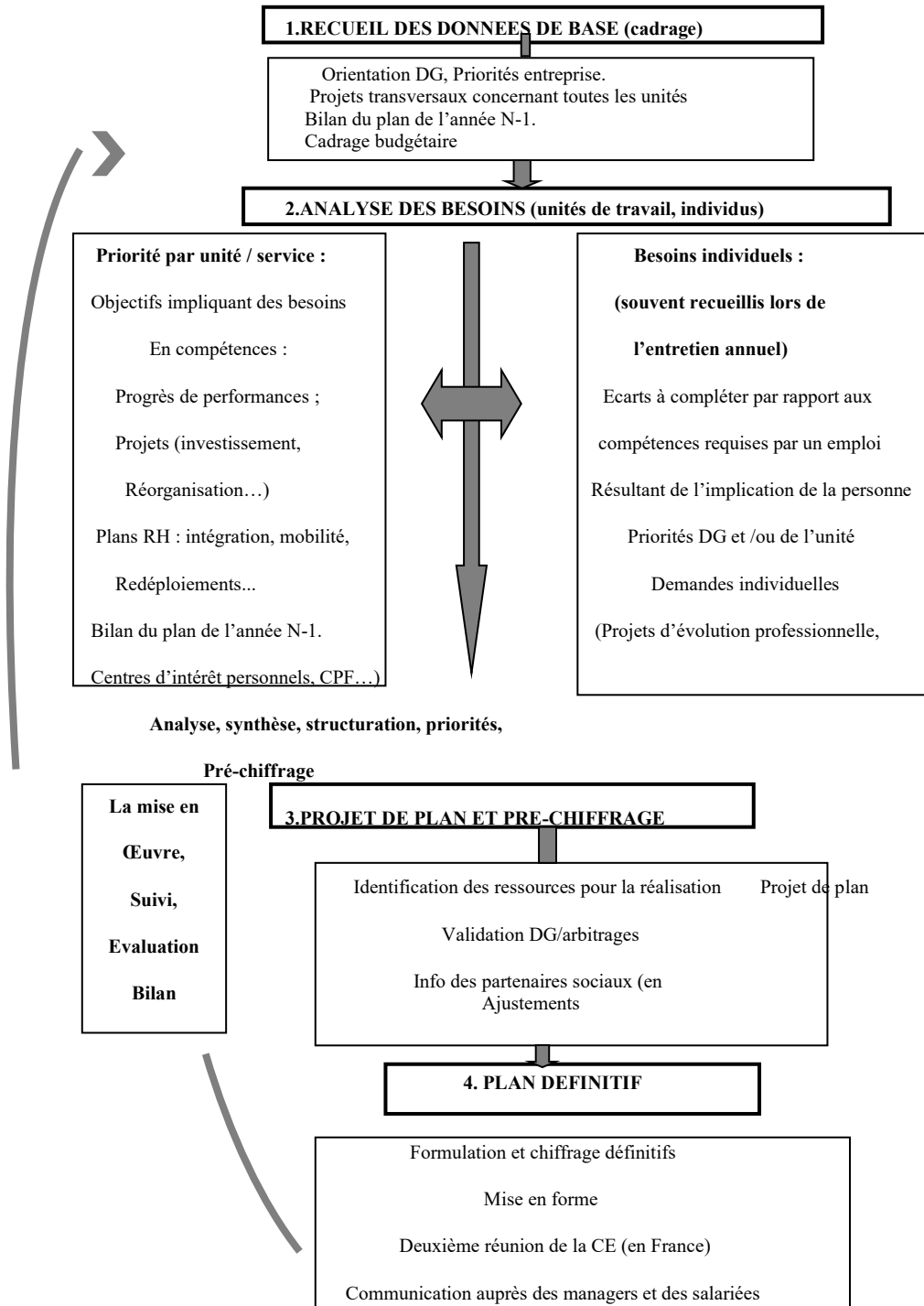
Selon (Alain, 2014) les étapes à suivre pour élaborer un plan d'action de formation sont :

- 1- Recueil des données de base

- 2- Analyse des besoins (besoins individus et priorité par unité/service)
- 3- Projet de plan et pré-chiffrage
- 4- Plan définitif

Le schéma suivant détaille les étapes :

**Figure03 : Les étapes d'élaboration d'un plan de formation**



Source : élaboré par nous-même, donnée (Alain, 2014, p. 209)

**2.5.3 La réalisation de la formation :**

C'est la mise en œuvre des actions de formation contenus dans la démarche du plan de formation; en mise à disposition tous les ressources nécessaires et piloter la qualité de la formation.

**2.5.4 Evaluation de la formation :**

Afin de mesurer les résultats de la formation, et si les compétences visées sont bien attendues, faut appliquer des différents types d'évaluation.

**L'évaluation à chaud :** représente une méthode immédiate qui se fait en fin de formation grâce à des questionnaires, sondage, entretien pour déterminer l'efficacité et la qualité du contenu de la formation et évaluer ce que l'apprenti a appris et comment a perçu la formation. (Parmentier, 2010)

**L'évaluation à froid :** contrairement à l'évaluation à chaude qui se fait immédiatement après la formation, l'évaluation à froid mesure l'efficacité et l'impact de la formation sur l'apprentie à long terme, elle mesure les connaissances et les compétences acquises grâce à cette formation et ceux à l'aide des même outils utilisés dans l'évaluation à chaud (questionnaire, sondage, entretiens...). (Parmentier, 2010)

**2.6 Evolution du cadre réglementaire de la formation en Algérie :**

Selon les articles de la **Loi 90/11** :<sup>3</sup>

Article **06** Tout travailleurs à droit à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail.

De même, article **07** « *les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail : ....participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ....* ».

---

<sup>3</sup> JORA n°17 Loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail

La même loi matérialise dans le contenu de son article **54** que : « outre le cas d'absence pour des causes prévues par la législation relative à la sécurité sociale, le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur, d'absence sans perte de rémunération pour les motifs suivants : .... Pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale autorisés par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels.

Ceci dit, le crédit d'horaires d'absences prévu légalement pour le suivi des actions de formation professionnelle est considéré comme une période travaillée.

Sur un autre plan l'article **57** consacre l'obligation à chaque organisme employeur de mettre en œuvre des actions de Formation et de perfectionnement en direction des travailleurs, selon un programme qui est soumis à l'avis du comité de participation néanmoins en pratique, cette disposition ne revêt pas un intérêt majeur pour les délégués des personnels.

C'est pour quoi leur implication dans cette mission n'est pas fortement importante.

Par ailleurs, l'article **58** quant à lui renforce l'ampleur de la formation professionnelle ou de perfectionnement orientée vers l'actualisation et l'accroissement des connaissances générales, ainsi que les capacités des métiers permettant l'adaptation des employés avec les nouvelles technologies.

Sans pour autant formaliser d'une manière claire et directe comment mettre en pratique ces principes édictés par la législation de travail. De ce fait l'architecture du dispositif législatif n'a instauré aucun mécanisme pour enrichir le système de formation professionnelle continue (FPC).

Le législateur Algérien pouvait s'inspirer de l'expérience Française pour animer le système de formation ,par la mise en place de plusieurs outils juridiques comme dans la loi 24 novembre 2009 le congé individuelle de formation (CIF),le bilan ou le passeport de compétence ,le compte personnel de formation (CPF),on peut aussi parler de la validation des acquis d'expérience (VAE),et bien sur le droit individuel à la formation (DIF)pour permettre au travailleur de suivre une action de formation indépendante de celles organisées par l'employeur.

L'article 60« Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnel, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail. »

Ce qu'on remarque que cette disposition légale est plus au moins avec les articles précédent cités, notamment les articles 06 et 07, par ce que dans la rédaction de l'article 60 le législateur a évoqué la possibilité de bénéficier d'un congé spécial pour suivre des cours en utilisant le verbe pouvoir (il peut) en lui rajoutant une clause de domination, par ce que ce congé spécial qui reste par définition une éventualité tributaire de la bonne volonté du chef d'entreprise.

### **3. Le budget de la formation**

#### **3.1 Définition :**

C'est la somme des dépenses prévues pour la réalisation des activités formation durant un exercice donné. Il n'est pas la somme arithmétique des actions de formation prévues dans un plan. Il s'agit donc de montants qui seront débités des comptes de l'entreprise pour assurer des activités de formation (action de formation, stages pratiques, apprentissage...)

Il consiste à comptabiliser tous les frais directs liés (les cours, les lieux de formation ...) à la réalisation d'une action de formation. Ces frais sont identifiés par les factures, bon d'achats et autres. . (Bellange & Derrough, 2019)

Le législateur Algérien a fixé une taxe équivalente à 2% de la masse salariale si l'entreprise n'exerce pas la formation donc elle sera obligée de payer cette taxe et passe à la direction de la formation professionnelle pour avoir la justification de la non-participation au cas contraire elle aura la justification d'effort de la formation professionnelle, En suite elle déclare cette justification au niveau des impôts.

#### **3.2 La masse salariale :**

**Selon l'article 4 de l'arrêté interministériel du 27 Joumda El Oula 1444 correspondant au 21 décembre 2022 fixant les modalités d'application de la taxe de formation**

**professionnelle continue et de la taxe d'apprentissage<sup>4</sup> :**

La masse salariale servant de base de calcul à la taxe de formation professionnelle continue et de la taxe d'apprentissage, est constitué de l'ensemble des rémunérations brutes versées aux employés avant déduction des cotisations sociales et de retrait ainsi que de l'IRG/salaires.

Par rémunération brut versée il est entendu les traitements indemnités émoluments ainsi que les salaires définis par les dispositions de l'article **67** du code des impôts directs et taxes assimilées.

**Article 67 du code des impôts directs et taxes assimilées<sup>5</sup>**

Salaire de base + prime cotisable imposable 631 + indemnité départ en retraite 632 + primes imposables non cotisables 633.

**3.3 L'évolution de la taxe de formation professionnelle continue:**

**Les dispositions de la loi 97-02 du 31/12/1997, portant loi de finances de l'année 1998, modifiée par la loi 06-24 du 26/12/2006 portant la loi de finances de l'année 2007<sup>6</sup>**

Il est important de souligner que le dispositif législatif s'est renforcé en par les dispositions des articles **55** et **56** de la loi de finances de l'année **1998** et modifiée en **2007** qui font obligation à ce titre aux employeurs, de consacrer au moins un montant égal ou supérieur à 2% de la masse salariale brut aux actions de formation (1% pour les actions de formation continue et 1% pour les actions de formation en apprentissage).

Sans trop s'étalé, dans les détails techniques , il apparait clairement que cette contrainte d'ordre légal comme d'ailleurs ,son appellation l'indique (taxe) n'a pas pour raison principale de promouvoir la formation professionnelle continue en entreprises (publiques et privées) ,ni aussi de développer la formation par apprentissage étant donné que les dispositions en question relèvent de la législation fiscale pour renflouer le budget de l'Etat, pour imposer un mode de financement du fonds national de développement de l'apprentissage, et de la formation continue (FNAC) ; lui-même un organisme créé par voie de décret exécutif N 98-355 du 10/09/1998 et placé sous la tutelle du Ministère de la

---

<sup>4</sup> JORA n°5 année 2023

<sup>5</sup> JORA n°100 année 2021 25 Joumada El Oula 1443 30 décembre 2021.

<sup>6</sup> JORA n°85 année 2006

formation et l'enseignement professionnelle .Donc l'entreprise économique est tenue au sens de ce dispositif d'organiser des actions de formation et aussi d'apprentissage par l'intégration des jeunes apprentis des CFPA, le cas contraire ,elle est sanctionnée par le versement de ladite taxe deux (02) fois par année , en février pour le 1<sup>er</sup> semestre de l'année et le mois d'Aout pour le 2eme semestre.

**Les dispositions du décret exécutif n°98/149 du 31mai 1998<sup>7</sup> :**

Ledit décret exécutif a pour objectif essentiel de fixer les conditions et les modalités d'application des articles **55**et **56** de la loi **97-02** du 31/12/1997, portant loi de finances de l'année**1998**, relative respectivement à la taxe de formation professionnelle continue et celle relative à l'apprentissage.

En ce sens ce dispositif est un texte d'ordre fiscal en premier ordre, du moins il n'organise pas le droit à la formation au sens des articles **06** et **07** de la loi **90-11** relative aux relations de travail.

Il est important dans ce cadre d'attirer l'attention , que dans son article **02** le décret exécutif **98-149** assujettis les organismes employeurs (public et privé) au paiement de la taxe .le comble en revanche , malgré que l'ensemble des réformes économiques entreprises depuis **1990**-notamment la loi du travail –sont d'aspiration libérale ,le texte en question soumis les employeurs concernés par cette taxe au sens des décrets **82-298** et le n °**82-299** du 04/09/1982 .Le décret 82-298 du 04/09/198 qui en principe comme son intitulé l'indique est – en principe orienté vers l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise n'a apporté aucune précision sur le mode de financement de la F.P en entreprise.

Certes il est vrai, que dans son chapitre 6 art **52**, les pouvoirs publics évoquent que la réalisation des actions de formation programmées est financée pour le budget d'exploitation de l'entreprise.

Cependant, une précision est apportée à cet effet que les dépenses de formation dans le budget annuel d'exploitation est fixée par référence à la masse salariale globale de l'entreprise.

---

<sup>7</sup> JORA n°31 année1998

Le décret **82-298** du 04/09/1982 n'est intervenu pour fixer le taux maximal de la masse salariale que 16 ans plus tard, à l'occasion de la promulgation de la loi de finance 1998 c'est l'une des caractéristiques de la législation par renvoi, héritée de la France coloniale, On instaure un principe par voie de loi et en reporte les modalités de son organisation à un autre texte réglementaire, qui à son tour viendra des années après.

- La loi de finance de l'exercice **1998** dans son article **55** fait obligation aux employeurs de consacrer 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation.

A cela, s'ajoute une autre contradiction en matière de financement de la formation en entreprise se dégage de la lecture du décret 82-298, concernant l'assiette de calcul du taux réservé à la formation où à vrai dire au budget affecté à la formation.

L'article 02 du décret 82-298 du 04/09/1982 qui reste toujours en vigueur stipule que toute :  
« Entreprise occupant habituellement un nombre de travailleurs permanents égal ou supérieur à vingt (20) sont contraint d'organiser des actions de formation à la direction des employés ».

Cette disposition n'est pas compatible actuellement avec les dispositions de l'article 12/4 de la loi 90-11 ,qui a introduit la possibilité de recourir aux contrats de travail CDD et surtout le travail à temps partiel par CDD ,que les entreprises aujourd'hui publique soit – elle ou privé ,en font la règle de tout recrutement qu'alors au pare avant au termes de la loi 82-06 relative aux relations-individuelles de travail , le CDD était l'exception d'où ce qui risque de poser problème de financement ,du fait que les petites entreprises de moins de 20employés ne sont pas concernés et la taxation sur la formation ne touche que le personnel permanent .

### **Loi de finance 2022 :**

Les dispositions de l'article **56** changent la gestion de la taxe de la formation professionnelle continue (TFPC) et la taxe de l'apprentissage (TA) qui est régie par le code des impôts directs et taxes assimilées (CIDTA).(E Bourse DZ, 2023)

- L'assiette de chaque taxe correspond à 1% de la masse salariale annuelle : par masse salariale annuelle, il est entendu les rémunérations brutes versées aux employés avant déduction des cotisations sociales et de retraites ainsi que de l'IRG/salaires.

- Le taux de chacune de ces deux taxes, est égal à la différence entre :

— d'une part, le taux de 1% prévu à l'article 196 quater du présent code ;

— et d'autre part, le ratio résultant des dépenses de formation ou d'apprentissage effectivement réalisées par rapport à la masse salariale annuelle.

Lorsque le taux de 1% de la masse salariale annuelle devant être consacré aux actions de formation en apprentissage n'est pas atteint, pour des motifs dûment justifiés, le différentiel dégagé peut être affecté aux actions de formation professionnelle.

- Les employeurs sont tenus de souscrire une déclaration spéciale, fournie par l'administration fiscale ou téléchargeable via son site web, tenant lieu de bordereau d'avis de versement et de s'acquitter du montant des taxes exigibles, au titre de l'exercice clos, auprès de la recette des impôts dont relève le lieu d'implantation du siège social ou de l'établissement principal pour les personnes morales, ou le lieu d'activité pour les personnes physiques, au plus tard, le 20 février de l'année suivant celle au titre de laquelle les taxes sont dues.

- La déclaration prévue au paragraphe précédent doit également être souscrite par les employeurs, même en l'absence de taxes exigibles.

## **4. La compétence :**

### **4.1 La définition de la compétence :**

*« Un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un objectif dans un type de situation donnée. » (Dimittri, 1999)*

Selon l'accord ACAP 2000<sup>8</sup> dans le secteur sidérurgie en France *« La compétence est un savoir-faire opérationnel validable. » (Alain, 2014, p. 31)*

C'est pourquoi la FPC joue un rôle prépondérant dans le développement des compétences, et en conséquence l'organisation de travail au sein de l'entreprise.

---

<sup>8</sup> Accord signé dans la sidérurgie au début des années 90 et constituant le volet contractuel négocié d'une politique entièrement nouvelle de gestion des carrières par la reconnaissance des compétences dans des organisations du travail renouvelées

Et d'après Foucher « *La compétence renvoie à des comportements qui révèlent des ressources internes (aptitudes, traits de personnalité, habilités, connaissances) et externes (réseaux de divers types) fournissant un potentiel à mobiliser.* » (Rivard & Lauzier, 2013)

#### **4.2 Les fondements de la compétence :**

D'après (Guerrero, 2014, p. 18) pour détenir une compétence le collaborateur doit mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (le savoir être) des aptitudes (le savoir-faire). En bref, la compétence porte sur la manière de faire son travail, et non sur le travail en lui-même.

La compétence donc à trois fondements :

- **Le savoir :** c'est la connaissance nécessaire pour exécuter une tâche de travail
- **Le savoir être :** les attitudes, les réactions et les comportements dans le travail.
- **Le savoir-faire :** avoir l'aptitude et la capacité de maîtrise des situations dans le travail

Nous pouvons ajouter la notion innovation qui représente l'aptitude à trouver les solutions aux problèmes. En plus la capacité de s'adapter aux changements ; par l'effet de l'évolution technologique et aussi de procédures et technique de travail.

#### **4.3 La typologie de compétences :**

La compétence à plusieurs typologies nous citons les plus importantes

##### **4.3.1 La compétence individuelle :**

« *C'est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé* ». (Dejoux, 2013, p. 10)

La compétence individuelle fait référence aux connaissances, aptitudes, talents et comportements qu'une personne possède et qui lui permettent d'accomplir efficacement des tâches ou d'exécuter des responsabilités spécifiques. Il s'agit des compétences personnelles et professionnelles d'une personne qui sont applicables dans divers contextes.

##### **4.3.2 La compétence collective :**

*« C'est la capacité d'une organisation d'assurer à un client une prestation dans le meilleur rapport qualité/coût possible ».*(Meignant, 1995)

La compétence collective fait référence à la capacité d'un groupe ou d'une équipe à collaborer efficacement, à partager des connaissances et des compétences complémentaires, et à atteindre des objectifs communs. Elle repose sur la synergie et l'interaction des membres du groupe, qui travaillent ensemble de manière harmonieuse pour résoudre des problèmes, prendre des décisions et réaliser des tâches.

#### **4.3.3 La compétence organisationnelle :**

*« Elle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme ».*(Dejoux, 2013, p. 24)

La compétence organisationnelle fait référence à la capacité d'une personne à s'organiser efficacement, à gérer son temps, ses ressources et ses priorités afin d'atteindre les objectifs fixés. Elle englobe les compétences liées à la planification, à la coordination, à la gestion du temps, à la résolution de problèmes et à la prise de décisions.

#### **4.4 La gestion individuelle et la gestion collective des compétences :**

##### **4.4.1 La gestion individuelle des compétences :**

Elle se base sur des fiches d'information individuelle d'un métier, elle dépend des questions suivantes : Qu'est-ce que savent faire ?

Qu'auront-ils besoin de savoir-faire demain ?

Comment leurs compétences peuvent-elles évoluer ?

Tous cela pour but de gérer leurs carrières individuelles, et leurs affectations des postes et aussi leurs promotions.(Matory & Crozet, 2016, p. 16)

##### **4.4.2 La gestion collective des compétences :**

Elle se base sur un classement des effectifs par types d'emploi ou de plus complexe, et sur l'évolution des compétences à court et à long terme, grâce aux classifications professionnelles, organigrammes et convention collective, et ceux dans des entreprises à grand effectif.(Matory & Crozet, 2016, p. 16)

#### **4.5 L'employabilité :**

Définition : « *La capacité individuelle à acquérir et à et à maintenir les compétences nécessaires pour trouver ou conserver un emploi, s'adapter à de nouvelles formes de travail.* » (le robert )

Donc l'employabilité est basée sur la notion de la bonne compétence qui permettra à l'adaptation au changement au travail.

- C'est le moyen pour la réalisation de la finalité de l'entreprise (le profit).

#### **4.6 La performance :**

La performance se définir comme une combinaison entre (les compétences de l'employé, sa motivation, ses objectifs fixés et ses ressources allouées), tous ces éléments jouent un rôle important pour obtenir de la performance, donc on peut conclure que quand la performance existe ce n'est pas juste grâce à la compétence de l'employé, mais aussi grâce à sa motivation , ses objectifs et sans oublier les moyens dont il dispose, et vice-versa quand un employé n'est pas performant ça ne veut pas dire qu'il n'est pas compétent. Donc, la compétence n'est pas la performance mais l'une des facteurs auxquels ils conduisent à cette dernière.

L'équilibre entre l'efficience, l'efficacité et les résultats construit la performance de sorte que l'efficacité montre le rapport entre les résultats atteints et les objectifs visés ; et l'efficience montre le rapport entre les résultats atteints et les moyens engagés. (Belghanami, 2017, p. 53)

#### **Conclusion :**

La formation professionnelle continue est un élément clé, pour développer les compétences et améliorer l'employabilité des individus. Cependant, pour garantir l'efficacité de ces programmes de formation, il est essentiel d'allouer un budget adéquat. Le budget de formation permet de financier les outils de formation, assurant ainsi l'acquisition de de nouvelle compétences et connaissances afin d'avoir la croissance et la bonne performance.

## ***CHAPITRE II : CAS PRATIQUE***

**Préambule :**

Ce chapitre est divisé en trois sections, la première section contient la méthodologie de recherche (l'approche utilisée et les outils), quant à la deuxième section, elle englobe la présentation de l'entreprise et ses pratiques en formation, et dans la dernière section nous analyserons les données et discuterons les résultats les en comparons avec la revue de littérature, et aux finales nous allons proposer des suggestions pour améliorer le processus de la formation.

**Section 01 : Méthodologie de recherche****1. Le choix de la méthodologie de recherche :**

Nous avons adopté une approche qualitative pour mener cette recherche, qui vise à comprendre en profondeur ; permet de voir un phénomène une situation ou un problème de manière plus global dans un environnement bien défini. (Omrane, 2015)

Cette approche base sur la collecte et l'analyse de contenu des informations.

**2. Les outils de collecte des données :**

**2.1 Observation participante :** Durant la période de stage et avec la présence régulière au sein de la STG nous avons observé la méthode et les procédures à suivre pour la réalisation des actions de formation et la taxe de formation professionnelle continue.

**2.2 Analyse des documents :** Nous avons lu plusieurs ouvrages et des articles et nous avons utilisé les articles réglementaires comme une base pour mesurer l'application de notre thématique au sein de la STG, aussi les documents internes de l'entreprise nous a permis de mieux comprendre les détails afin de répondre à notre problématique de recherche.

**2.3 Entretien :** Qui est une méthode de recueil des données, nous avons choisis l'entretien semi directif pour avoir orienté les réponses des interviewés d'une manière précise et objective selon le besoin de l'étude.

**2.3.1 Choix des interviewés :** Nous avons choisis pour une raison les responsables hiérarchiques pour leurs connaissances du processus de formation et sa budgétisation.

**2.3.2 Le guide d'entretien :** Notre guide d'entretien est subdivisé en quatre thèmes répartis comme suit : (Annexe A)

– **Le 1<sup>er</sup> thème : Information sur l'interviewé**

Qui contient des questions sur l'identité des interviewé (nom, prénom, genre, poste occupé, années d'expériences professionnelle)

– **Le 2<sup>ème</sup> thème : La formation professionnelle continue**

Il se compose en 8 questions sur l'élaboration d'un plan de formation, la procédure et les moyens de son exécution et aussi traiter les principes de l'équité, la promotion pour arriver à la fin de déterminer les instruments de contrôle de la formation.

– **Le 3<sup>ème</sup> thème : Le développement des compétences**

Il se compose en 6 questions sur les indicateurs de la performance des compétences, aussi sur l'évaluation des compétences et les outils utilisés pour détecter l'écart entre le profil de l'emploi et le profil de l'employé, et les finalités des pratiques de formation.

– **Le 4<sup>ème</sup> thème : La participation financière à la formation professionnelle continue**

Ce thème contient 6 questions sur l'élaboration de budget de formation, si STG le considère comme un investissement ou bien une dépense ; et les principes d'arbitrage budgétaire par rapport au besoin ; aussi sur le calcul et la déclaration de la taxe au niveau des impôts.

## Section 02 : Contexte organisationnel

### 1. Présentation de l'entreprise :

#### 1.1 Historique et présentation de la société mère Sonelgaz :

Sonelgaz est un groupe holding dans le domaine du gaz et électricité, elle a commencé avec le nom d'EGA qui a été créé par le décret 05/06/1947 son PDG été M.Weckel Marcel.

Sonelgaz a été créé par l'ordonnance n69-59 du 28/07/1969 qui porte la dissolution et la substitution de l'EGA et création de la Sonelgaz.

La société a obtenu le monopole de la production, de transport et de la distribution de gaz naturel pipelines dans le pays pour tous les types de clients (industrie, centrales électriques, production d'électricité, consommateurs domestiques).

En 2002, D'après le décret présidentiel n° 02/195 du 01.06.2002, s'inspirant de la loi n° 02/01 du 05.02.2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisation Sonelgaz est devenue une SPA (Société Par Action).

#### ❖ Les filiales :

Actuellement SONELGAZ se compose de 14 filiales réparties en 4 comme suit :

**Tableau 01 : Les filiales de Sonelgaz**

Le type de filiale	Le nom de filiale
<b>Filiales travaux</b>	Inerkib Kahragaz SAIEG
<b>Filiales participation</b>	GEAT - SEDIVER - VIJAI BHI - NEAL COMONTAL - BAOSSEM ALGESCO
<b>Filiales métiers</b>	- Sonelgaz-Production de l'Electricité Sonelgaz-Transport de l'Electricité OSE - SKE - CEEG Sonelgaz-Transport du Gaz Sonelgaz-Distribution du Gaz Sonelgaz Energie Renouvelable
<b>Filiales services</b>	FOSC SWAT Sonelgaz Service

Source : Elaboré par nous-même, donner du (Sonelgaz.dz )

**Sonelgaz Service** c'est une filiale chargée d'assurer toutes les prestations de service hormis les métiers de base de Sonelgaz (électricité et gaz) elle se compose de :

- IFEG (Institut de Formation en Electricité et Gaz)
- SATINFO (impression)
- MPV (transport en bus)
- TRANSMAX (transport exceptionnel énormes)

Cependant, la société STG –Transport Du Gaza signé une convention cadre avec l'IFEG, précisant les obligations et les devoirs de chaque partie, en ce qui concerne les coûts d'enseignements, de restauration, de transport et d'hébergements et aussi les modalités de paiement durant la période 2020-2023.

## **1.2 Présentation de la Sonelgaz -Transport du Gaz :**

### **1.2.1 Historique de la STG :**

L'entreprise été créée en 2004 au nom de Sonelgaz transport du gaz en 2006 elle a devenu GRTG et récemment en 2022 elle a été renommée STG.

### **1.2.2 La direction générale du STG**

- **Les missions :** (Selon un document interne de l'entreprise)

Le réseau de transport du gaz pour le marché national est un monopole naturel. Sa gestion est assurée par un gestionnaire unique.

Le gestionnaire du réseau de transport du gaz est le propriétaire du réseau de transport du gaz. Il doit assurer les fonctions d'exploitation, de maintenance et de développement du réseau de transport du gaz en vue de garantir une capacité adéquate par rapport aux besoins de transit et de réserve.

La gestion du système gazier destiné au marché national est exercée et assurée par le gestionnaire du réseau de transport du gaz.

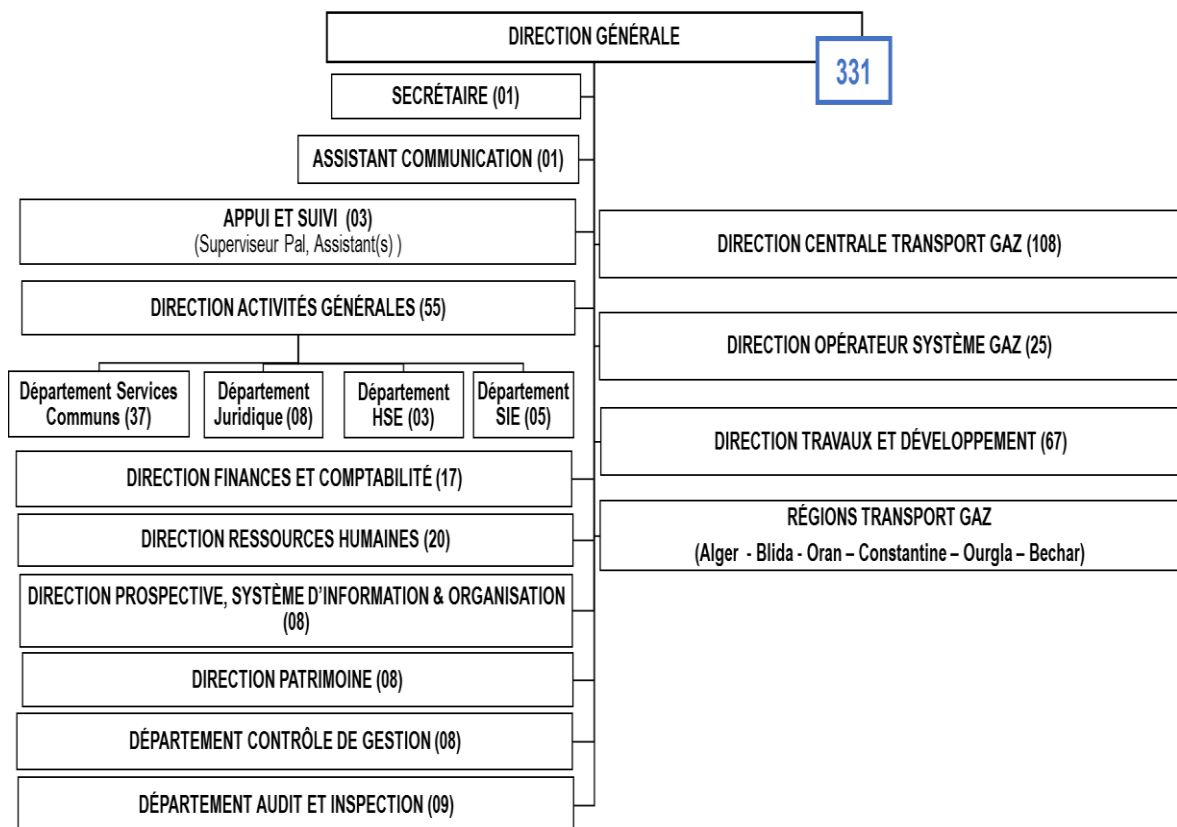
La Direction Générale du Sonelgaz Transport du Gaz est assurée par le Président Directeur Général.

Pour réaliser les objectifs prévus par la loi, la société a pour fonctions principales :

- Gérer l’infrastructure : Pour garantir une capacité et une qualité conforme aux besoins du transit.
- Gérer le système : Pour assurer l’équilibre du système gazier à court, moyen et long terme.
- Gérer les relations avec les acteurs du marché : Pour assurer les opérations commerciales et les relations institutionnelles.
- Opérer les fonctions d’entreprise : Pour pouvoir fonctionner en entité juridiquement autonome.
- Exécuter les décisions des pouvoirs publics relatives à la garantie de l’alimentation en gaz.

➤ **L’organigramme de STG**

**Figure 04 : la micro structure de la STG**



Source : document interne de l’entreprise (DRH)

**1.2.3 Direction Ressources Humaines :****➤ Les missions :** (Selon un document interne de l'entreprise)

Elaborer les politiques ressources humaines de la société, les mettre en œuvre avec les différentes directions, suivre la réalisation et s'assurer de l'atteinte des objectifs.

**▪ Définition et pilotage de la stratégie et des politiques RH :**

- Piloter les projets RH dans le cadre de la stratégie définie par le Groupe SONELGAZ (mise en place du SIRH, aménagement du temps de travail.) et en assure la mise en œuvre.

- Participer à l'adaptation et à l'amélioration des systèmes de gestion et d'information et mener les études devant contribuer à l'amélioration des activités.

**▪ Développement et formation :**

-Elaborer les politiques ressources humaine en termes de développement des ressources humaines, des compétences et de formation.

- Collaborer à la définition des besoins de formation de la société en dotation en ressource humaine compétente et qualifiée et veiller qu'ils sont satisfaits.

- Elaborer et veiller à la mise en œuvre des différents plans (recrutement, formation, développement RH.) dans le cadre du processus budgétaire.

- Mettre en œuvre les systèmes, mécanismes, procédures qualité RH et outils de GRH pour améliorer la performance de la société.

- Elaborer et mettre en place les conventions de formation avec les organismes de formation.

- Mettre en place les mécanismes de détection et de préparation de la relève.

**▪ Gestion administrative des ressources humaines :**

- Mettre en place le règlement intérieur de la société et garantir le respect de son application

- Etablir les documents règlementaires liés à la gestion du personnel (cotisations sociales, rédaction des contrats de travail, etc.).

- Suivre la mise à jour du fichier informatise du personnel (SIRH-NOVA) et aussi des tableaux de bord RH et du reporting.

- Assistance et contrôle réglementaire :

-Mettre en place le dispositif réglementaire (notes de service, circulaires, etc.) de la société et veiller à son application.

-Assurer le contrôle et l'inspection de la régularité des actes de gestion par rapport à la réglementation, les procédures et aux lois en vigueur.

- Négociation avec les partenaires sociaux :

- Mettre en place la convention collective et garantir son évolution.

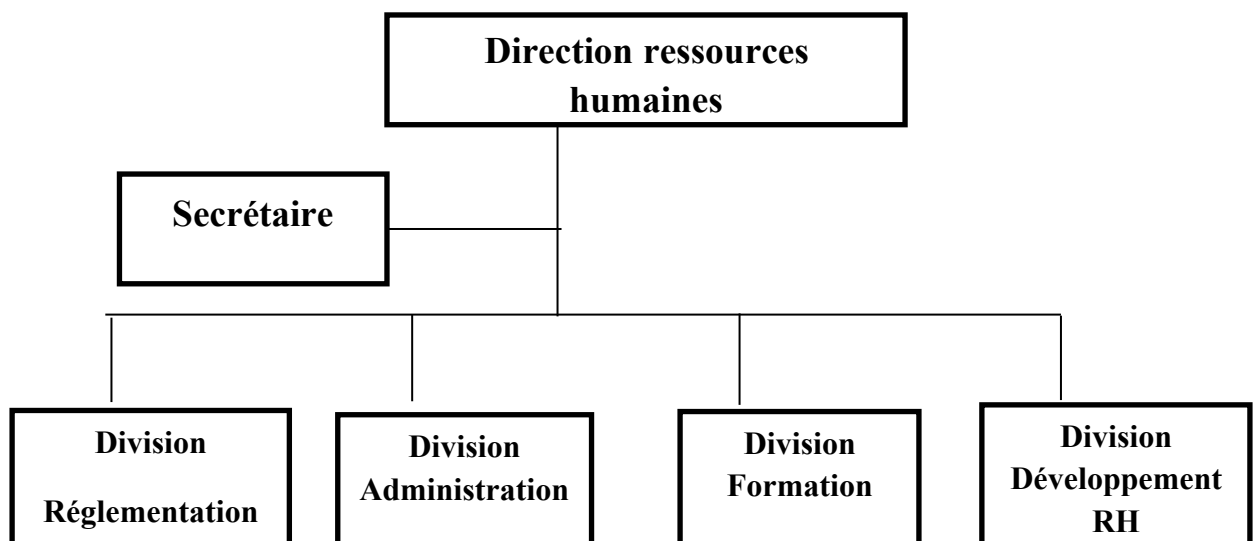
- Veiller au maintien du cadre conventionnel comme facteur de dialogue social, d'évolution du collectif et de développement de la société.

-Assurer la négociation et traiter les conflits individuels et collectifs en collaboration avec les partenaires sociaux et les institutions externes (inspection du travail et tribunal administratif).

-Veiller à la mise en œuvre des accords conclus avec les partenaires sociaux et assurer la communication interne liée à ces accords.

➤ **La micro structure :**

**Figure 05 : la micro structure de la direction ressources humaine en STG**



La source : Document interne de l'entreprise

**1.2.4 Les groupes socio-professionnels au sein de STG :**

Au sein de STG, il existe trois types de groupes socio-professionnels qui correspondent à un classement, type et un poste occupé présenter comme suit ;

**Tableau 02 : Les groupes socio-professionnel**

<b>GSP</b>	<b>Classement</b>	<b>Type</b>	<b>Poste occupé (des exemples)</b>
Exécution	05 – 10	- Agents sans diplôme particulier - Agents des métiers de base	- Chauffeur - Agent sécurité
Maitrise	11 – 12	Petite maitrise	- Technicien contrôle entretien - Technicien protection cathodique
	13-14-14A	Haute maitrise	- Technicien supérieur - technicien gestion
Cadre	15 -16	Cadre sans responsabilité	- Cadre d'étude - Chargé d'étude - Ingénieur d'étude
	18-19 19-20 21-22	Cadre supérieur	- Chef de service - Chef division - Chef département
	U1-U6	Cadre supérieur sénior	- Les directeurs

Source : élaborer par nous même

**2. Les pratiques de la formation et le développement RH au sein de STG :**

**2.1 Les types de formation au sein de la STG :**

D'après la convention collective de la société, il existe 3 types de formation sont les suivantes

**1-La Formation Perfectionnement Professionnelle :** Elle a pour but, d'améliorer les connaissances et les compétences d'une personne disposant déjà d'une qualification,

dans la quelle apparait des fois des lacunes, aussi par laquelle une personne met à jour ses compétences dans une discipline, pour lui permettre de s'adapter au progrès industriel et scientifique.

Il existe une formation perfectionnement court durée entre 1J-10J comme la Formation en Excel.

Et une autre à longue durée entre 15J -70J / 80J comme la formation des langues.

**2- Formation Professionnelle Longue Durée :** Peut-être diplômante, d'une durée supérieure à 60 jours, ce qui nécessite l'élaboration d'un contrat de formation.

Exemple : - la formation de MBA en RH

**3- Formation Professionnelle Spécialisée :** C'est une formation promotionnelle dans un domaine précis, les salariés qui ont censé de faire cette formation ils sont obligés de passer un test psychotechnique. Sa durée est entre 3mois, 6mois et 1 an.

Exemple : - La formation ingénieur transport gaz

- La formation Technicien contrôle d'entretien réseau transport gaz.

## **2.2 Identification des besoins de formation :**

Le carnet d'évaluation est un outil adopté par STG, afin de mesurer la performance de chaque groupe socio-professionnel (carnet d'exécution / de maîtrise / de maîtrise d'encadrement / de cadre sans responsabilité / de cadre avec responsabilité), il se remplit par les informations de l'entretien entre le salarié et sa hiérarchie, il est renseigné par les différentes structures.

Une explication du contenu du carnet d'évaluation des cadres responsables et structure : (Annexe B)

Commençant par l'identification de l'évalué (le salarié) et l'évaluateur (son hiérarchie), deuxièmement il y a deux type d'évaluation divisé en deux parties, la première c'est l'évaluation du rendement de 4 trimestres, chaque trimestres l'évaluateur cite les objectifs et les résultats enregistrés, et il donne une note de PRI sur 16 en suite, il compte la moyenne annuelle sur 20 en utilisant cette formule : 
$$\frac{(T1+T2+T3+T4)}{4} * 1.25.$$

Deuxièmement ,l'évaluation du rôle qui sert à évaluer les habilités d'encadrement, habilités interpersonnelles et habilités personnelles ;l'évaluateur va mettre une croix dans la colonne

au degré de maîtrise observé basant sur des cotes qui signifient 4 types de compétences :une compétence à acquérir, une compétence à développer, une compétence à parfaire et une compétence acquise qui se traduit en nombre de points comme suit(par ordre): 0 / 3 / 6 / 10 après il aura une note final sur 20 en divisant le total de nombre de points par 5.

La note de l'évaluation global = évaluation du rendement \*0.6 + évaluation du rôle\*0.4

Si la note est +13.5 et le salarié n'a pas une sanction disciplinaire il sera proposé pour une promotion et après y aura une synthèse des deux types d'évaluation en précisant les points fort et les points à améliorer.

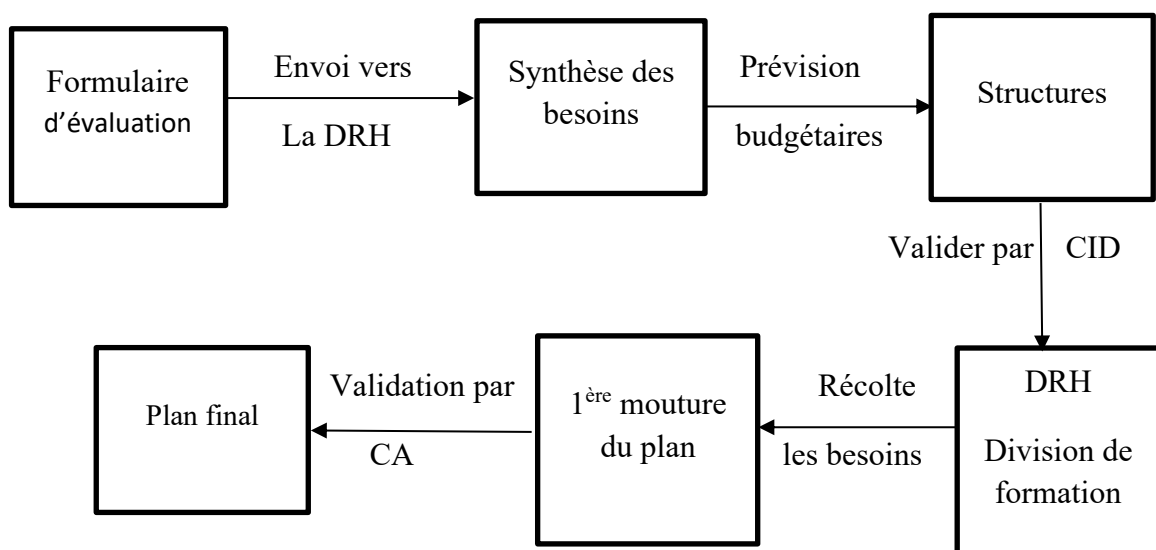
Piste de développement où la hiérarchie propose des actions de formation d'après l'analyse global des écarts en plus s'il y a une nécessité de réorientation l'évaluateur la déclare

Et même l'évalué il peut proposer une réaffectation sur un autre emploi ou une autre activité

Aux finales, il y a la partie commentaire et visa de l'évaluer et du supérieur hiérarchique n+1 et n+2 et aussi visa du directeur central ou d'unité.

**Méthodologie pratique d'identification de besoin de formation au niveau de la STG :**

**Figure 06 : méthodologie pratique d'identification de besoin de formation**



Source : élaborée par nous même

## 1. Plan de formation :

C'est l'ensemble des actions de formation exprimés par les structures de la société.

Le plan de formation 2022 a été élaboré sur la base de l'analyse des carnets d'évaluation et des besoins exprimés par les structures centrales et régionales.

Les prévisions de formation concernent l'ensemble des activités de la STG, principalement celles liées à l'exploitation et à la maintenance du réseau de transport gaz, ces prévisions sont présentées par :

- Groupe socioprofessionnel (Cadre, Maitrise, Exécution) qui représente le nombre des agents à former
- moyens de réalisation (IFEG, Moyens propres, Nationaux)
- Domaine (Gestion, Technique)
- Type de formation (PP, PLD, FPS)
- Coûts et ratios par rapport à la masse salariale et au chiffre d'affaire
- Les thèmes exprimés par l'entreprise, par le salarié et par la hiérarchie.

**Tableau 03 : plan prévisionnel par thèmes de formation**

Domaine	Moyens de réalisation	Type	Structure	Thème de formation	GSP	N/J	H/J	Budget
Gestion	IFEG	PP	Centre		C			
Technique	Nationaux	PLD	Este		M			
	Propres	FPS	West		E			

D'après le document du plan prévisionnel, le nombre d'agents qui a été prévu pour être formés durant l'exercice 2022 est de **1548** agents correspondant à **13027 Homme /Jour**

**H/J**: Après avoir compté le nombre d'agent de chaque thème de formation il sera multiplié par le nombre de jour correspondant au type formation (PP, FPS, PLD).

La répartition des prévisions par domaine de formation est la suivante :

**51** dans le domaine technique, soit un nombre de **6612 H/J** équivalant de **907** agents dont les principaux thèmes suivant : - Technicien contrôle entretien RTG : **1890 H/J**

- management opérationnel : **1400 H/J**
- Formation de pré-salariées gazières LPG : **840 H/J**
- Secourisme : **445 H/J**

**49** dans le domaine gestion, soit un nombre de **6415 H/J** équivalant de **637** agents.

**Tableau 04 : Les récapitulatif des prévisions de formation 2022**

Moyens de réalisation	Prévisions 2022 en agents				Prévisions 2022 en Homme/Jour			
	C	M	E	Total	C	M	E	Total
<b>Propre</b>	25	297	48	370	50	594	96	740
<b>IFEG PP</b>	573	288	152	1013	3200	1475	805	5480
<b>Nationaux</b>	15	4	0	19	45	12	0	57
<b>Total PP</b>	<b>613</b>	<b>589</b>	<b>200</b>	<b>1402</b>	<b>3295</b>	<b>2081</b>	<b>901</b>	<b>6277</b>
<b>IFEG PLD</b>	82	0	0	82	3170	0	0	3170
<b>Nationaux PLD</b>	21	0	0	21	850	0	0	850
<b>Total PLD</b>	<b>103</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>103</b>	<b>4020</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4020</b>
<b>IFEG FPS</b>	0	0	43	43	0	0	3010	3010
<b>Total FPS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3010</b>	<b>3010</b>
<b>Total</b>	<b>716</b>	<b>589</b>	<b>243</b>	<b>1 548</b>	<b>7 315</b>	<b>2 081</b>	<b>3 911</b>	<b>13 307</b>

Source : Elabore par nous-même selon le bilan 2022 de la formation

### Commentaire :

Nous remarquons que la catégorie socioprofessionnelle la plus programmer pour la formation est les cadres et le moyen de réalisation la plus utilisé c'est l'IFEG.

## 2. Budget de formation :

Cette opération consiste à chiffrer et calculer l'ensemble des coûts prévisionnels relatifs à la mise en œuvre des actions de formation (plan de formation) afin de les inscrire dans le projet du budget prévisionnel annuel de la société. (Bellange & Derrough, 2019)

### 1- Budget prévisionnel :

-Homme /Jour = Nombre d'agents \* Nombre de jours

- Budget prévisionnel d'une formation = H/J \* Tarif unitaire

**Budget prévisionnel global de la formation de l'année n+1 = SOMME budget prévisionnel des formations**

Explication :

**Tarif unitaire** : c'est le coût d'une formation, consiste à comptabiliser tous les frais directs ou indirects liés à la réalisation de l'action de formation ; en effet, le cout unitaire diffère selon le moyen choisi pour la réalisation soit :

- IFEG(les 3 écoles de formation de SONELGAZ) des tarifs prédéfinis dans la convention cadre signée entre la STG et l'IFEG,
- Moyens propres (formations réalisées au sein de la société, présentée par un employé ayant une expérience dans le domaine afin d'assurer une relève
- Nationaux : les écoles externes.

D'après le bilan annuel de la formation, le budget prévisionnel consacré à la formation professionnelle continue est **75 417 502.40 DA**

## **2- Budget de réalisation (les dépenses de la formation) :**

Le budget de réalisation de la formation est la somme des factures de chaque formation réalisée durant 2022. La composition de facture de formation (ANNEX D)

Calcul de chaque facture: frais d'enseignement + frais de la restauration + frais d'hébergement + frais du transport

Selon le bilan annuel 2022 le total de facture en TTC est de **108 547 877.04 DA**

## **3. La taxe de la formation professionnelle :**

Le calcul de la taxe de la FPC se fait comme suit : Selon 1% de la masse salariale annuel

Et selon le ratio des dépenses de la formation (la somme des factures) sur la masse salariale.

- Calcul de la masse salariale ; la somme des Cadres + Maitrise + Exécution = total statutaire CDI + contractuelle CDD

La masse salariale annuelle de STG en 2022 est **3 103 020 136.78 DA**

En appliquant la formule de calcul de la taxe selon le ratio :

$$108547877.04 / 3103020136.78 = 3 \%$$

Donc STG dépasse de loin le taux légal de 1 % de la taxe de formation professionnelle continue à cause de nombre d'effectif (les besoins de formation) et aussi ses propres écoles (moyen de réalisation de formation).

Contrairement à la taxe de l'apprentissage, STG demande une attestation justifiant l'incapacité de l'employeur d'atteindre le taux de 1% de la masse salariale annuelle devant être consacré aux actions d'apprentissage pour des motifs dument justifiés durant 2022

Et elle compense la différence de l'apprentissage par le taux de la formation élevé qui est 2.4%.

**Tableau 05 : comparatif des prévisions et des réalisations annuelles 2022 de la FPC :**

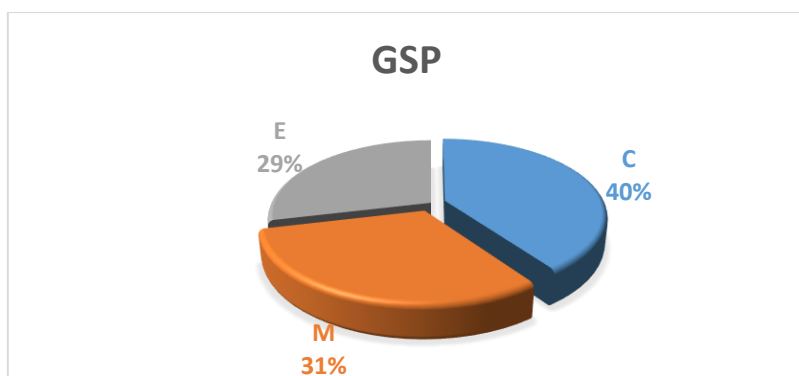
TYPE	Moyens de réalisation	Prévisions Annuelle 2022		Réalisation au 31/12/2022	
		Agents	H/J	Agent	H/J
PP	M. Propres	370	740	393	870
	M. IFEG	1013	5480	754	4335
	M. Nation	19	57	71	210
	M. Contra			105	471
	<b>Total PP</b>	<b>1402</b>	<b>6277</b>	<b>1323</b>	<b>5886</b>
PLD	M. IFEG	82	3170	123	3741
	M. Nation	21	850	51	1057
	<b>TOTAL PLD</b>	<b>103</b>	<b>4020</b>	<b>174</b>	<b>4798</b>
FPS	M. IFEG	43	3010	100	8443
	<b>Total FPS</b>	<b>43</b>	<b>3010</b>	<b>100</b>	<b>8443</b>
<b>Total</b>		<b>1 548</b>	<b>13 307</b>	<b>1 597</b>	<b>19 127</b>

Source : élaboré par nous selon le bilan 2022

#### Commentaire :

Les réalisations sont élevées par rapport aux prévisions, à cause des actions de formation or plan qui en par conséquence à le redéploiement et la réorganisation de l'entreprise.

Figure 07 : Les pourcentages des réalisations selon le groupe socio-professionnel



Source : donnée du bilan de formation 2022 de STG

### Commentaire :

La catégorie la plus formée est les cadres, l'objectif recherché consiste donc à encadrer l'opération d'exécution du travail, en parallèle de la formation des formateurs, afin de pouvoir poursuivre des actions de formation sur le tas pour le personnel relevant de l'exécution.

## Section 03 : Résultat et discussion

### 1. Les résultats de l'entretien :

Tableau 06 : Information sur les interviewés (Thème 01)

Interviewés	Genre	Poste occupé	Expérience professionnelle	Date	Durée
I1	Homme	DRH	30 ans	04/05/2023	30mn
I2	Femme	Chef division de formation	22 ans	02/05/2023	1H
I3	Homme	Chef division de développement	18 ans	02/05/2023	35mn
I4	Femme	Chef département contrôle de gestion	23 ans	03/05/2023	40mn
I5	Femme	Chef division analyse et synthèse (comptabilité)	19ans	03/05/2023	20mn

Tableau 07 : Les verbatim du 2<sup>ème</sup> thème (la formation professionnelle continue)

L'interviewé	Les verbatim
I 2	<p>Après bien définir les besoins de formation, par la hiérarchie directe de chaque agent, qui sait quelle formation va combler l'écart de compétence, en utilisant le carnet d'évaluation et les entretiens.</p> <p>A la période d'élaborer le plan de formation, on fait une note d'orientation en Juillet / Août, pour élaborer le plan en Septembre et il sera validé à peu près vers Octobre / Novembre. Cette note d'orientation est un rappel pour les structures sur les procédures et la stratégie de l'entreprise, elle contient un canvas de référentiel des formations (thème, nombre, et nom et CSP des agents) par rapport aux besoins de projet les thèmes, le nom et nombre de chaque structure pour élaborer le plan nominatif, et si il y a une formation importante les structures peuvent rajouter des thèmes.</p> <p>Afin de pouvoir concevoir la synthèse globale, il est impératif de renvoyer l'ensemble des synthèses de la partie de formation du carnet d'évaluation à chaque structure pour la validation finale. généralement ils changent le contenu, après la confirmation de tous les thèmes et les noms on élabore le plan final de la formation, et on budgétise en comptant l'homme / jour et le montant de chaque formation afin d'avoir le budget prévisionnel.</p> <p>Par la suite le plan de formation est validé par les organes de gestion, qui sont le CID conseil inter direction en Septembre, le CA groupe après CA de STG en Octobre/Novembre.</p> <p>-En général, on forme l'exécution et les maîtrise par ce que on est une société de métier, donc on base sur tous ce qui est technique ; et l'unité de mensuration c'est H/J agent * nombre de jour de formation d'après le plan on a formé plus d'exécution.</p> <p>-Les formations se font par rapport au poste que l'agent s'occupe, et l'écart et non pas par rapport à la formation initiale. Donc il faut faire une formation qui va donner un plus pour l'activité exercé.</p> <p>Concernant, le phasage on essaie de répartir égalité par trimestre en fixant des objectifs de chaque trimestre, la meilleure façon c'est de formé plus en 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> trimestre surtout les formations à long durée PLD, parce qu'au milieu d'exercice il y a eu générale période le mois de ramadan ; les écoles de formation ferme en mois d'aout</p> <p>Les congés en juillet, les responsables ne veulent pas lâcher ses agents à la fin d'année donc faut prendre en considération tout ça.</p> <p>On réalise généralement à l'IFEG car il faut bien quelle survie vu que son gain c'est les agents de Sonelgaz les formateurs des formations</p>

	<p>techniques sont nos expertises et nos retraités en plus ça coute moins chère.</p> <p>Parfois, la formation ça te pousse à donner un plus, un cadre qui a fait une formation en management opérationnel, il peut postuler pour un poste et le jour de la commission d'évaluation il sera choisi pour la promotion ; la formation à haut potentiel déjà faut passer par un test psychotechnique du matin jusqu'au soir si tu réussis ce teste est spécialisé pour les cadres de haut potentiel car le but c'est d'occuper un poste de responsable à l'avenir.</p> <p>Formation FPS des agents gazier classé en 8 9 10 après ils auront un nouveau poste contrôleur technicien protection cathodique donc c'est une formation promotionnelle</p> <p>Pour la note globale du carnet d'évaluation 13.5 peut être proposable dans la commission d'évaluation dossier contient cursus de tous les formations et le carnet d'évaluation</p> <p>Le Processus de la formation si il est bien respecter est le faite que le carnet n'est pas pris au sérieux en plus formation mais la réalisation on trouve les remplaçant alors le plan n'est pas respecter donc le rendement va pas être vraiment efficace mais comme le plan c'est un critère de prime de performance si il est complètement réalisé tout le monde bénéficie de 4 * le salaire car parmi les objectifs de l'entreprise c'est la réalisation du plan de formation.</p>
I 1	<p>Concernant, l'équité On forme en abondance donc oui il y a une équité. Tous les GSP bénéficient des actions de formation, généralement on dépasse les prévisions budgétaires déjà la configuration de la population n'est pas la même majoritairement, il y a plus l'exécution que de cadre on les fait faire des formations surtout pour les gaziers (le métier de base).</p> <p>Les écoles les plus utilisés sont les écoles de Sonelgaz, depuis cette année IFEG est devenu direction centrale des écoles de formation, il est rattaché à la filiale de Sonelgaz service d'après la nouvelle configuration deux écoles sont en projets un des deux est à Oran</p> <p>Sonelgaz fait des formation au niveau des entreprises nationale et aussi au niveau des écoles étrangères soit sur site nationale soit à l'étranger fait des formation dans le cadre d'exécution des contrat, par exemple l'inspection des outils par outils d'intelligent formation de nouvelle technologie aussi GE quand il a fait un partenariat avec Sonelgaz pour réaliser des turbinât gaz, il a fait des formation de leadership pour les cadre supérieur et cadre supérieur senior à STG formation MBA management RH la 1 ère en Algérie à l'école INSAG.</p> <p>La formation à un impact sur la promotion, mais ce n'est pas le seul facteur y a des formations qui permette la promotion FPS, par exemple un gazier avec ce type de formation il va évoluer vers un techniciens formation promotionnelle.</p>

<b>I 4</b>	<p>On réalise un PMTE (Plan opérationnel à Moyen Terme) de l'Entreprise, sa durée est de 5 ans, mais à partir de 2023 le groupe l'a réajustée à 3 ans la première année c'est l'année budgétaire annuelle, la formation est mise à jour chaque année, y'a toujours des nouveautés surtout avec la réorganisation de Sonelgaz, donc le nombre d'effectif s'augmente du coup on a dépassé le chiffre déclaré dans le plan de formation 2022.</p> <p>La Drh on les oriente par les orientations de groupe, il nous envoie une note en nous demandons les prévisions de la formation. Cette note contient aussi les thèmes proposés et le bilan des actions de formation pour chaque agents durant les dernières 5 ans.</p> <p>Le contrôleur de gestion peut détecter les lacunes, peut-être il y a un problème lié à la personne elle-même ou bien à la qualité d'enseignement (le formateur) mais l'entreprise elle lui a formé plusieurs fois donc il ne sera pas concerné cette année.</p> <p>A travers les entretiens, l'agent peut demander des formations et son chef va prendre ça en considération même le DRH.</p> <p>L'arbitrage il passe avec le PDG directement sur les actions de formation, pour qu'il assure la bonne application de note d'orientation de groupe Sonelgaz au lieu de recruter en redéploiement formation sur les finances pour les non financier par formation des mises à jour d'un système ...etc.</p> <p>PDG avec les directeurs des structure et régions va arbitrai le plan s'il est bien ou bien il y a une exagération.</p>
------------	---

Tableau 08 : Les verbatim du 3<sup>ème</sup> thème (Le développement des compétences)

L'interviewé	Les verbatim
I 3	<p>- Pour les indicateurs de performance des compétences : les compétences son diviser en trois voler théorique, pratique, et comportement. Donc la performance est mesurée par rapport à la réaction contre un conflit, aussi la capacité de travailler sous pression et stress vu la nature de notre métier, spécialement pour les exécutions.</p> <p>Le carnet d'évaluation est l'outil de l'évaluation annuelle des agents qu'on peut détecter avec les insuffisances et les écarts pour les combler soit par une formation ou bien le coaching</p> <p>Un projet intituler REFEC +EVALCOM est en cours et sera mis en œuvre le prochain exercice, il est plus détaillé que la GPEC qui sert à bien évaluer le PEC (Profil Emploi et Compétence) donc comparer la compétence par rapport à l'activité exercé pour assurer que le bon profil est mis dans le bon poste.</p> <p>Pour l'EVALCOM est basé sur L'auto évaluation nominatif que l'agent va la remplir et aussi la fiche d'évaluation réalisé par son hiérarchie directe et le N+1 puis il mesure l'écart entre les deux évaluations pour le géré.</p> <p>Le carnet d'évaluation aide dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-la campagne d'avancement promotionnelle</li> <li>-le choix d'un bon profil d'un poste de responsable à la commission d'évaluation (entretien directe avec le candidat en consultant les résultats des 3 années du carnet)</li> <li>- dossier de mutation (quand l'agent change la filial ou la structure le carnet va identifier ses compétences).</li> </ul> <p>Concernant les actions de formation, sont destinés à ceux qui ont moins qualifiés pour développer leur compétence afin de combler l'écart et réaliser les objectifs de l'entreprise.</p> <p>Et après la formation on réalise une évaluation à chaud pour savoir le degré de la satisfaction de chaque agent et aussi mesuré la qualité de la formation.</p>

I 1	<p>Les indicateurs de performance sont la rapidité, aussi lorsqu'on dépasse les objectifs dans les délais acceptables ou court la rapidité d'exécution et la qualité de la production, généralement la performance est liée à l'existence de potentiel chez les personnes quand elles veulent travailler.</p> <p>- Le carnet d'évaluation est l'outil de mesurer le rendement et rôle, il comporte des rubriques et un guide, il y a une échelle d'évaluation sur recueil des appréciations des recommandations sur la formation et la possibilité de changer le poste ou pas.</p> <p>Concernant la mensuration des compétences, y po modèle économique pour pouvoir capter la compétence elle est perceptible on l'aperçoit.</p>
I 2	<p>Les indicateurs de performance : Prime de rendement individuel PRI Evaluation annuelle, dynamisme et l'autonomie</p> <p>Concernant la mise en place d'un plan commence par l'envoi d'une synthèse aux structures après ils élaborent un bilan d'analyse des individus.</p> <p>On mit en place un vivier de formateur une liste des noms de formateur avec les thèmes de formations qui peuvent les formé on la donner en 2021 et sont fixer</p> <p>On forme les moins qualifiés ; et les formateurs mais nombre limité pour développer les compétences des agents les moins qualifiés. Y a certaines formations qui nécessitent le jeûne âge tel que le nouveau ingénieur pour connaître l'entreprise comment elle fonctionne. ct</p> <p>présenter le programme d'intégration des cadres PINC.</p> <p>Ya Pas formation d'intégration pour les exécutions et les maîtrises car ils font formation de métier.</p>

Tableau 09 : Les verbatim du 4<sup>ème</sup> thème (La participation financière à la FPC)

L'interviewé	Les verbatim
I 1	<p>Le budget de la formation sur le plan officiel, n'est pas un investissement plutôt une charge d'exploitation mais sur le plan moral, c'est un investissement sur la ressource humaines, par ce que on va capitaliser le retour qui est la performance qui va être perceptible sur le moyen terme sur la performance des employés et de l'entreprise.</p> <p>L'élaboration de ce budget par une orientation de groupe Sonelgaz, qui s'inscrit dans la stratégie de la holding qui est décliné dans la société, et les sociétés s'inscrivent dans les orientations stratégiques. Par rapport à ça ils font des objectifs de formation (évoluer les employés pour des projets spécifiques, redéploiement) afin de concourir à la réalisation des missions qui sont assigné et consigné dans la loi (assurer le fonctionnement de type de production).</p> <p>Quand l'entreprise a le besoin en nombre d'agent et homme jour, la chef division de formation classe les couts prévisionnels pour faire sortir le budget et c'est régler par rapport au 1% et 2% la masse salariale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- On doit consommer le budget de formation car on a une responsabilité sociétale, et la légitimité social on doit former les stagiaires et les apprentis on forme pour ne pas payer la taxe e on doit protéger l'environnement et on a la responsabilité de formés car on est une entreprise publique, donc doit former les stagiaires et les apprentis on forme pour ne pas payer la taxe.</li> <li>- La déclaration de la taxe de formation elle est formalisé par des textes réglementaires, donc le processus est connu tout le monde le suit on se présente à la direction de la formation avec un dossier qui est réglementé, après on aura une attestation de l'effort de formation et c'est à la direction des finances de faire cette déclaration.</li> </ul>
I 2	<p>Voyant la note d'orientation chaque action de formation homme/jour prix estimatif de la formation ce qui concerne les formations à l'IFEG convention cadre y a les prix</p> <p>Concernant les écoles externes on demande es prix e on augmente 2%</p> <p>Parmi les écoles externes de formation INSFAG à Sidi Yahia ESG à Kouba et CPDFC à Babahcen.</p> <p>Ils ne font pas le calcul le retour d'investissement donc la STG considère le budget de formation comme une dépense.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- on arbitre par rapport au bon retour, qualité tous ce qui concerne les formations techniques on envoie à l'IFEG.</li> </ul> <p>Après au CID, ils vont discuter le budget global de l'entreprise et le budget de formation s'ils vont le valider ou pas après il va être validé par le PDG.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- On consomme largement le budget de formation, et la loi minimum 1% et pas maximum le cas de STG on déclare le dossier de la taxe (les factures et le canva remplis par nous) à la direction de la formation pour avoir la justification de l'effort de la formation après les finances qui déclare au niveau des impôt en suivant la réglementation.</li> </ul>

I 4	<p>Tous les responsables, se réunis en conseil inter direction. On fait défiler notre consolidé le PMTE le budget consolidé global (la somme de budget de chaque structure), on affiche les prévue et les réalisations actuelle les objectifs et les besoins financière.</p> <p>Ensuite, comme la STG est une société par action, donc elle est gérée par un conseil d'administration où le président est le PDG et les présents sont des représentant de groupe Sonelgaz, des membres du ministère de l'énergie et le comité participatif. Le budget et le PMTE sont validés au niveau de CA de STG et aussi le CA du groupe Sonelgaz (PDG groupe).</p> <p>Le document doit contenir l'objectif global pas les détails, dès que le budget est validé et il est final, le contrôleur de gestion va faire le chemin inverse ; demande le besoin budgétaire de formation, par tous les département et les direction (district, département maintenance, la région niveau centrale, des régions direction centrale de transport gaz après le DRH et en fin le contrôle de gestion) ; c'est le consolidé qui sera valider en CA avec le nombre d'agent à former nombre H/J les thèmes sans données les détails.</p> <p>Le contrôle de gestion doit être formé de tous les détails car son rôle est de fais le chemin inverse en distribuant le budget global de chaque structure, le budget peut être validé tel qu'il est demandé ou bien différent que celui qui été prévu et même le thème certain peut être reporté.</p> <p>Le contrôleur de gestion vérifie les chiffre la méthode de calcul (est-ce-que la division de formation ont raté une des structures) sans plus, car il y a un arbitrage de PDG et par le CID et ensuite par le CA et CA groupe.</p> <p>Le contrôleur réalise le document contrat de gestion qui contient les détails (les noms type de formation des formés le trimestre) et dans le phasage de DRH trimestriel on contrôle les objectifs de chaque trimestre pour prendre les mesures correctifs on n'attend pas jusqu'au fin d'année.</p> <p>Chaque trimestre la DRH nous envoie le tableau de bord que chaque structure affiche les prévus et les réalisations, le contrôleur compare le prévu en utilisant le contrat de gestion et il vérifie le réalisé.</p> <p>la formation c'est une clé de performance de la société, donc mensuellement on demande de la DRH de nous donner les réalisations du mois. Donc on peut savoir si les objectifs trimestriels sont réalisés, car on a un suivi de la performance. Généralement il réalise bien, donc h/j dans les 4 trimestres avec le suivi des réalisations, en fin d'année on se retrouve avec un objectif atteint ou non atteint par rapport au budget prévus, validé par le PDG (homme/jour divisé on 4 trimestre), après on fait une analyse d'atteindre l'objectif globale, mais par type il peut être or plan.</p>
I 5	<p>D'après la nouvelle loi de finance 2022, c'est pour la 1 ère fois que la déclaration de la taxe se fera au niveau de la DFC, les années précédente c'était à la DRH de le faire.</p> <p>Concernant la procédure appliquer, la division de formation transmis le dossier de la taxe qui contient l'attestation de justification d'effort de la FPC, l'état de facture et les photocopie des facteurs physique. Après il les déclare en ligne sur DJIBAYATI avec le montant de la taxe qui est 0 da normalement avant le 20/02, mais en particularité, cette année vu que la loi est nouvelle ils ont rajouté un mois, en suite il se déplace à la direction des Grandes entreprises à Benaknoun. Cette année le taux de la formation été élever donc la STG a appliqué la compensation de la taxe d'apprentissage par la formation.</p>

**2. Discussion des résultats :**

Nous allons synthétiser toutes les questions de chaque thème puis vérifier les résultats obtenues par rapport à la revue de littérature.

**Thème 02 : la formation professionnelle continue****Q1 : L'élaboration du plan de formation**

Nous avons conclu que les étapes principales à suivre pour cette élaboration est la même démarche d'Alain Meignant qui est :

- Note d'orientation de formation basée sur la stratégie de l'entreprise, et les objectifs de la formation.
- L'importance des cahiers d'évaluation, qui est la source des thèmes de formation et de la détection d'écart entre le profil requis et acquis dans toutes les structures.
- L'importance du plan de formation vu qu'il est validé en conseil inter direction ensuite le conseil d'administration du groupe et après en conseil d'administration de STG.

C'est un travail qui relève de la haute administration de l'entreprise et constitue un acte de gestion stratégique.

**Q2 : L'équité entre les catégories socio-professionnelles**

Toutes les catégories socio-professionnelles bénéficient des actions de formation, surtout les exécutions vu qu'ils exercent le métier de base mais cette année 2022 d'après le bilan les cadres sont les plus formés.

**Q3 : La base des actions de formation**

Dans la STG les actions de formation sont basées sur les tâches, les demandes et la nature du poste, non pas sur la formation initiale. Donc la formation est mise à jour chaque année pour suivre les nouveautés et le développement stratégique de l'entreprise.

**Q4 : Le phasage trimestriel**

Le phasage trimestriel, c'est la répartition du programme de plan de formation, elle se fait par le choix de l'opportunité de timing de la réalisation des actions de formation, en prenant en

considération les congés, le mois de ramadan, l'exercice de fin d'année, la fermeture des écoles de formation.

C'est pour cela que la réalisation d'action de formation se fait beaucoup plus en 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> trimestre.

**Q5 : Moyen de réalisation de formation**

La STG réalise la plus part des actions de formation au niveau d'IFEG, qui représente les 3 écoles de Sonelgaz (le centre de formation d'Ain M'lila (CAM) et l'école technique de Blida (ETB) spécialisés en domaine technique, et aussi centre de formation de Ben Aknoun (CBA) spécialisé en domaine de gestion) pour les raisons suivantes :

- La plus part des formateurs sont les expertises et les retraités de STG qui connaissent la politique de l'entreprise.
- La connaissance des prix unitaires d'une formation qui facilite le calcul de budget de formation.
- La convention cadre entre IFEG et STG
- La pérennité d'IFEG qui est rattachée à la filiale Sonelgaz Service, vu que la source de son gain c'est bien les formations d'agents de Sonelgaz

Cela montre que la gestion de formation est une gestion filialisée.

**Q6 : Lien entre la promotion et la formation**

Il existe au sein de STG des types de formation promotionnelle, qui est la formation professionnelle spécialisée tel que la formation pour les cadres à haut potentiel.

**Q7 : Le processus de la formation**

Le processus de la formation au sein de STG, aura de bons résultats s'il est bien respecter ; mais parfois, certaines conditions obligent les responsables de faire quelques modifications par rapport au plan de formation (remplacement).

Le seul type d'évaluation après la formation est l'évaluation à chaud à base d'un questionnaire, distribuer au dernier jour de formation, cela n'est pas suffisant pour mesurer les résultats, il est préférable d'appliquer aussi l'évaluation à froid après 3/6 mois de la formation.

**Q8 : contrôle et formation**

Le contrôleur de gestion contrôle les actions de formation par les tableaux de bord trimestriels de chaque structure et non pas annuel, pour comparer les prévus avec les réalisations, en utilisant le contrat de gestion qui contient tous les détails d'action de formation.

**Thème 03 : Le développement des compétences****Q1 : Les indicateurs de performance**

Au sein de la STG l'indicateur principale de performance consiste à développer chez le salarié les capacités et les facultés de travail sous la charge d'une pression, c'est-à-dire cultiver en lui l'habilité de gérer le stress dans le travail, la maîtrise des délais d'exécution des tâches, l'autonomie par rapport à l'équipe de travail et la hiérarchie sans oublier toute fois l'aptitude de capitaliser les expériences professionnelles.

**Q2 : L'évaluation des compétences et les outils utilisés**

L'outil de base pour l'évaluation des compétences c'est le carnet d'évaluation qui consiste un document de gestion de l'entreprise avec un entretien, pour évaluer le rendement et de rôle qui sert à détecter les lacunes, et l'écart entre le profil requis et à faire les propositions de formation pour combler les écarts, et aussi pour mesurer la prime de rendement individuel.

Néanmoins, nous constatons que dans le carnet d'évaluation (page 02 Annexe B) l'absence des critères et des ratios de mesure pour le rendement, l'évaluation est laissée à l'appréciation libre du responsable directe, donc le facteur subjectif pèse sur l'opération d'évaluation quantifiée des compétences à atteindre par le salarié, par rapport au profil requis.

**Q3 : Les résultats du carnet d'évaluation**

Ces résultats sert à déterminer les thèmes de formation de chaque structure pour élaborer le plan final du prochain exercice, choisir le bon profil pour le poste d'un responsable à la commission d'évaluation, où les responsables vérifient les résultats des 3 dernières années du carnet d'évaluation, et identification des compétences de chaque agents.

**Q4 : Les effets des actions de formation**

Les actions de formation sont destinées généralement pour les employés les moins qualifiés pour développer leur niveau de compétences, afin de répondre au besoin du poste, et réaliser

les objectifs de l'entreprise. Mais les formations pour le personnel le plus qualifié qui prendra par la suite la tâche de formateur, sont limitées car il existe déjà un vivier de formateurs qui est une liste des noms de formateurs, et les thèmes qui peuvent les former.

**Q5 : Critère du jeune âge**

Certaines formations nécessitent le jeune d'âge, tel que le PINC Programme d'Intégration des Nouveaux Cadres, pour les maîtrises et les exécutions, ils font une formation d'initiation aux métiers des jeunes afin de leur apprendre les normes et les procédures de travail.

**Q6 : Evaluation d'efficacité de la compétence obtenue**

Une évaluation à chaud sera réalisée le dernier jour de formation, un employé de la division de formation se déplace vers l'école de formation pour distribuer un questionnaire, dans l'objectif d'analyser le degré de satisfaction des agents formés et la qualité de la formation (formateur, le contenu, la restauration...). Mais cela n'est pas suffisant pour savoir si la compétence est obtenue et que l'écart est comblé.

En revanche, on constate une absence caractérisée de l'évaluation à froid après 3 / 6 mois, et aussi l'évaluation du système d'évaluation lui-même.

**Thème 04 : La participation financière à la FPC****Q1 : L'élaboration d'un budget du plan de formation**

L'élaboration se fait à base l'application de la note d'orientation du groupe Sonelgaz, qui s'inscrit dans la stratégie de la holding. C'est par rapport à cette note que les objectifs de la formation sont tracés, après le calcul d'homme/ jour et avoir le prix estimatif de chaque formation. Concernant les écoles de l'IFEG les prix sont déjà connus, alors, ils calculent le budget prévisionnel global en rajoutant les tarifs d'hébergement et de transport dans certaines formations, qui sera validé par le PDG. Donc le budget est alloué par rapport au plan des actions de formation et non pas sur la base de 1% de la masse salariale.

Pour cette raison, on assiste à la centralisation des objectifs de la formation en fonction de la centralisation de la décision budgétaire au niveau des organes hiérarchie.

**Q2 : Le budget est un investissement ou une dépense**

Le budget est considéré comme une dépense car y a pas de calcul sur l'investissement, donc

Ils ne calcul pas la différence entre le gain d'investissement dans la formation et les coûts d'investissement.

**Q3 : Arbitrage budgétaire**

Il s'effectue par rapport à la qualité d'enseignement, où le choix de l'école n'obéit pas uniquement au principe du moins chère et c'est pareil avec les hôtels d'hébergement. Après le calcul de budget de chaque formation est planifié et validé par le PDG à base des thèmes et la stratégie de l'entreprise. Donc il y a prééminence des organes de ligne hiérarchique, et non pas la structure chargée de la formation (c'est une logique administrative).

**Q4 : Le contrôle de budget de formation**

Après l'arbitrage et la validation du budget de formation, qui sera mentionnée dans le plan opérationnel à moyen terme de l'entreprise par le conseil inter direction, et le conseil d'administration du groupe après de la STG le contrôleur de gestion va vérifier les détails (les thèmes nombre d'agent nombre de homme/jour.) et il écrit le contrat de gestion qui contient tous les détails des actions de formation. Après il distribue le budget prévisionnel global pour chaque structure ; durant la réalisation chaque trimestre, le DRH envoie un tableau de bord pour que le contrôleur vérifie les chiffres et la méthode de calcul et il compare entre les objectifs prévu et les réalisations, pour prendre les mesures correctif et suivi la performance.

**Q5 : La taxe de la formation**

La STG ne se limite pas au taux de 1% de la taxe de formation, à cause de son effectif et la nature de la société. Le dossier de la taxe (les factures et le formulaire des dépenses) se déclare au niveau de la direction de la formation et de l'enseignement professionnels, pour l'obtention de l'attestation de justification de l'effort de la formation professionnelle continue.

**Q6 : La déclaration de la taxe au niveau des impôts**

Cette année avec les changements de la loi de finance 2022, La division de formation transmet le dossier de la taxe à division des finance et comptabilité pour déclarer le montant de la taxe qui est 0 DA sur le site DJIBAYATI après au niveau de la direction des grandes entreprises exceptionnellement cette année le délai est prolongé du 20/02 au 20/03.

La STG réalise un taux élevé plus de 1% de la masse salariale concernant la taxe de la formation professionnelle contrairement à la taxe d'apprentissage, c'est pourquoi l'application

de l'article 56 de la loi de finance 2022, permet la possibilité de compensation et de réaffecter le reste du taux de 1% destiné à l'apprentissage par la formation.

### **3. Validation des hypothèses :**

**H1 :** D'après les résultats obtenues, la première hypothèse est fautive, Sonelgaz Transport du Gaz ne se limite pas à 1% de la taxe de formation professionnelle continue, lorsqu'elle alloue son budget de formation mais elle le fixe d'après les besoins de chaque structure.

**H2 :** D'après les résultats obtenues, la deuxième hypothèse est juste, Sonelgaz Transport du Gaz ne paye pas la taxe de formation professionnelle grâce à son effectif et les moyens de réalisation des actions de formation qui se présente en IFEG les écoles qui sont attaché à Sonelgaz Service.

### **4. Vérification des résultats par rapport à la revue de littérature :**

- Au sein de Sonelgaz-Transport du Gaz, le plan de formation est validé au conseil inter direction et le conseil d'administration du groupe Sonelgaz, après le conseil d'administration du STG pour vérifier sa compatibilité avec les objectifs de l'entreprise. Cela montre l'importance du plan de formation et c'est ce que Guerrero a mentionné dans son livre.

- Les résultats de l'étude d'Ibtissam Assali, sur l'impact de la formation sur le développement des compétences sont en adéquation avec les résultats obtenus de la STG. Sert une bonne démarche et procédure de formation (identification de besoin avec les entretiens et le carnet d'évaluation ; assurer que toutes les catégories socio-professionnelles bénéficient de la formation ; la réalisation au niveau des écoles de Sonelgaz ; assurer le confort des employés formé par fournir l'hébergement et la restauration ; l'évaluation à chaud) permet de bien développer les compétences des employés.

- Selon, les résultats des entretiens et l'observation l'évaluation unique appliquer au sein de STG est l'évaluation à chaud, en dernier jour de formation afin de mesurer la qualité de la formation, mais c'est insuffisant, l'étude de Miloudi assure cette idée donc il est préférable

que la STG ajoute une évaluation à froid pour mesurer l'efficacité de la formation et si la compétence est bien développée.

- D'après l'observation des pratiques de la formation, l'analyse documentaire et les résultats des entretiens et aussi la lecture des trois approches de l'auteur Alain Meignant, nous pouvons en conclure que l'approche dite ouverte est celle appliquée au niveau de STG, qui consiste à l'analyse des besoins, en pré chiffrant le budget correspondant, et en établissant le budget définitif après des arbitrages.

- Par rapport à la taxe de la formation professionnelle continue, plusieurs facteurs représentés en la responsabilité sociétale, le nombre d'effectif et le développement technologique ou organisationnelle, aussi les écoles de IFEG actuellement direction centrale des écoles de formation qui sont rattachés à la filiale Sonelgaz Service ; permet à STG de ne paye pas la taxe de la formation professionnelle continue, donc elle consomme largement son budget de formation.

## **Conclusion générale**

## **Conclusion générale**

Notre étude au sein de STG, nous a appris de nouveaux savoirs sur les procédures de la formation professionnelle continue.

Nous avons commencé par présenter notre sujet de recherche, et d'exploiter les informations des ouvrages et articles, qui ont une liaison avec notre thématique afin de construire une bonne base théorique, après on a analysé si l'entreprise applique les principes étudiés théoriquement.

Notre étude de terrain basé sur les entretiens semi-directif avec les responsables hiérarchies, et aussi l'analyse des documents internes de l'entreprise, nous a permis de savoir que le budget de formation est élaboré d'une gestion administrative en suivant la note d'orientation du groupe Sonelgaz et l'arbitrage de PDG.

Cependant, il y a lieu de dire que l'identification des besoins se fait d'une manière administrative et bureaucratique, sur la base de l'établissement d'un simple carnet d'évaluation à renseigner par les différentes structures de l'entreprise, avant de le valider par l'organe de délibération et de gestion (le CID, le CA, le PDG). Dans ce sens on note l'absence de mesure quantitative des comportements de production des employés susceptible de subir des actions de formation notamment dans le cœur de métier (c'est-à-dire les postes techniques).

Evidemment, le recensement des besoins n'exprime pas l'effort d'un travail basé sur la réflexion, et la répartition des objectifs ou le souci de quantifier l'objet assigné à chaque action ou programme de formation.

C'est pourquoi, les responsables conjointement chargés de la formation et du développement des ressources humaines, n'arrête pas une démarche de construction d'ensemble soit en matière d'identification des besoins soit en ce qui concerne la fixation des objectifs, les deux structures n'affichent pas un effort de coordination.

La même remarque peut-être formulée à l'égard du département contrôle de gestion, d'où le rôle se limite à un travail de rectification comptable et comparaison des documents liés à l'exécution des dépenses de formation, son exercice d'aucun contrôle sur le calcul du retour sur l'information.

Le même constat est dressé sur le rôle de collaboration entre la DRH et le département de formation, au sujet de la mesure des écarts entre le profil du poste d'employé et profil réel du travailleur, afin de pouvoir déterminer avec précision la nature des compétences à prévoir, à

travers les programmes de formation arrêter, pour augmenter le potentiel des employés et par conséquent réduire les manques de qualification ce qui se répercute sur la qualité du travail.

Il est noté aussi, l'inexistence d'un lien stratégique entre les actions de formation par le biais d'un plan pluriannuel, d'où l'absence d'une vision de projection sur le futur.

L'entreprise STG limite sa conception du processus de formation et le budget de son financement à une gestion opérationnelle, pour justifier la consommation de la participation financière de l'entreprise alloué en cette perspective, dans le but de la recommencer, l'exercice prochain.

Sans être trop sévère à l'égard de cette entreprise, sur le plan de la pédagogie de l'ingénierie de la formation, il n'existe pas un suivi concernant la gestion de la formation, sur le plan la répartition des actions on déterminant les compétences à acquérir, les compétences nécessaires et les compétences transversales pour assurer à la polyvalence professionnelle chez les agents, ce critère est complètement inexistant dans l'esprit des acteurs de formation.

En définitive, il semble évident que les conclusions générales de notre étude s'explique par le fait que STG, est une filiale d'un holding public, en l'occurrence Sonelgaz, et bien évident ce dernier détient le monopole organique et commercial de l'électricité et aussi le transport du gaz, dans ce genre de situation dépourvu de concurrence, le système de management arrête de se développer lui aussi.

Malgré que, la participation financière de l'entreprise dans la formation professionnelle continue est considérable, ou elle dépasse largement le minima légal du 1 % de la masse salariale pour atteindre 3 % de la masse salariale globale, parce que sur le plan organisationnel la Holding Sonelgaz procède à la filialisation des écoles de formation structurés au tour de la filiale Sonelgaz service, à fin de relier la formation aux exigences réelles de métiers critiques dont l'industrie gaz et transport gaz et ce principe est appliqué dans STG ; donc il s'agit beaucoup plus d'orienter la participation financière à louer à la formation, pour la transformer en un chiffre d'affaire de cette filiale.

D'après la recherche, l'analyse globale et les entretiens que nous avons réalisés nous proposons les recommandations suivantes :

- Afin d'évité l'évaluation d'une manière subjective et avoir un meilleur traitement d'information, il est préférable d'avoir une échelle de mensuration pour évaluer le rendement

des employés, parce que l'entreprise n'a pas besoin des personnes pour fonctionner, mais elle a besoin de leurs compétences professionnelles.

- L'utilisation unique de l'évaluation à chaud après la formation professionnelle n'est pas suffisante, il est préférable d'appliquer l'évaluation à froid, pour mesurer la fiabilité de la formation et aussi le développement des compétences.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'effort de formation développé reste important et d'une grande émergence dans la vie de STG en le holding Sonelgaz en général.

# **Bibliographie**

## Bibliographie

### Les ouvrages :

1. Alain, M. (2015). *Manager la formation* . Liaisons .
2. Alazard, C., & Separi, S. (2010). *Contrôle de gestion manuel et pratique*. Paris: Dunod.
3. Ardouin. (2013). *L'ingénierie de formation pour l'entreprise*. Paris: DUNOD.
4. Arduin, T. (2017). *Ingénierie de la formation* . Dunod .
5. Bellange, C., & Derrough, K. (2019). *Guide pratique du management de la formation*. Alger.
6. Dejoux, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC* . Paris: Dunod .
7. Dimittri, W. (1999). *les ressources humaines* . paris.
8. Falek, H. (2010). *Le guide de la formation professionnelle en entreprise*. Paris: Lextenso: Gualino,ed.
9. Guerrero, S. (2014). *Les outils des RH les savoir-faire essentiels en GRH*. paris: DUNOD 3ème édition.
10. Jean-Marc, L. G. (2023). *La gestion des ressources humaines*. paris: que sais-je.
11. LEBOTERF, G. (1990). *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*. Paris.
12. Matory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaine pilotage social et performances*. Paris: Dunod.
13. Meignant, A. (1995). *les compétences de la fonction ressources humaines* . Paris: Liaisons .
14. Peretti, J. M. (2003). *Ressources Humaines* . Paris : Vuibert, 8ème édition .
15. Sekiou, L. e. (2001). *gestion des ressources humines* . Bruxelles: Debock.
16. SOYER, J. (1999). *fonction formation* . Paris .
17. SOYER, J. (2003). *Formation*. Paris, France : édition Organisation .

## **Les articles :**

1. Belghanami, W. N. (2017, juin ). Les compétences et la performance des ressources humaines .
2. Ibtissam, A. (2019). l'impact de la formation sur le développent des compétences.
3. Miloudi, M. K., & Alnaedjmi, S. (2015). Evaluation des effets de la formation dans une entreprise pétrolière : cas ENSP Hassi Messaoud. *Algerian Scientific Journal Platform* , 139-157.

## **Les sites :**

1. *le robert* . (s.d.). Récupéré sur dictionnaire.lerobert.com.
2. Pinte, G. (2019). le nouvel adulte en formation face à ses responsabilités .
3. *Quelles sont les fonctions des ressources humines*. (2022, juillet 12). Récupéré sur ESLSCA Busniss School Paris: <http://www.eslsca.fr>
4. (2023, février 17). Récupéré sur E Bourse DZ.
5. Samantha, M. (2023, mars 07). *La gestion des ressources humaines: zoom sur le rôle et les activités du service RH* . Récupéré sur Appvizer : <http://www.appvizer.fr>
6. (s.d.). Récupéré sur Sonelgaz.dz .

## **Les textes réglementaires et législatifs :**

1. Décret n°82-298 du 04 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise
2. JORA n°17 Loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail
3. JORA n°5 année 2023 l'article 4de l'arrêté interministériel du 27 Joumda El Oula 1444 correspondant au 21 décembre 2022 fixant les modalités d'application de la taxe de formation professionnelle continue et de la taxe d'apprentissage
4. JORA n°100 année 2021 25 Joumada El Oula 1443 30 décembre 2021 Article 67 du code des impôts directs et taxes assimilées
5. JORA n°85 année2006 Les dispositions de la loi 97-02 du 31/12/1997, portant loi de finances de l'année 1998, modifiée par la loi 06-24 du 26/12/2006 portant la loi de finances de l'année 2007.
6. JORA n°31 année1998 Les dispositions du décret exécutif n°98/149 du 31mai 1998.

## **Les documents :**

1. Document de Royal School sur le dispositif législatif et réglementaire inhérent au calcul de la taxe de la formation continue et de l'apprentissage.
2. Accord signé dans la sidérurgie au début des années 90 et constituant le volet contractuel négocié d'une politique entièrement nouvelle de gestion des carrières par la reconnaissance des compétences dans des organisations du travail renouvelées

**ANNEXE A**  
**GUIDE D'ENTRETIEN**

# **GUIDE D'ENTRETIEN**

## **Présentation :**

Au préalable, je voudrais vous remercier d'avoir accepté de m'accueillir (M /Mme)

Je m'appelle Haina Rayane, une étudiante en master spécialité Management des Ressources Humaines à l'Ecole National Supérieur de Management (ENSM) de Kolea. Afin de réaliser le cas pratique de mon projet de fin d'étude intitulé « La participation financière de l'entreprise à la formation professionnelle continue et son impact sur le développement des compétences au sein de Sonelgaz-Transport du Gaz », je vous invite à répondre au présent guide d'entretien de ma recherche.

Je tiens à vous informer que vos réponses seront enregistrées à la fin de cet entretien.

## **Thème 01 : Information sur l'interviewé**

- Nom
- Prénom
- Genre
- Poste occupé
- Expérience professionnelle

## **Thème 02 : La formation professionnelle continue**

1. Quelle sont les étapes à suivre pour élaborer un plan de formation ?
2. Est-ce qu'il y a un équilibre et/ou une équité entre les catégories socio-professionnelles à l'occasion de l'accès des salariés à la formation ?
3. Sur quelle base vous arrêter les actions de programme de la formation complémentaire par rapport à la formation initiale ?
4. Par rapport au programme de réalisation, sur quelle base vous organisez le déroulement de la formation (le phasage trimestriel) ?
5. Quel est le moyen de réalisation le plus utilisé pour réaliser les actions de formation ? et pourquoi ?
6. Y a-t-il un lien direct entre la promotion et la formation ?
7. Comment jugez-vous le processus de la formation en sein de STG ?
8. Comment contrôlez-vous la formation ?

### **Thème 03 : Le développement des compétences**

1. Quelle sont les indicateurs de la performance des compétences au sein de la STG ?
2. Comment évaluez-vous la compétence des employés ? Et quel sont les outils utiliser pour la faire ?
3. Est-ce que la STG est doté de l'évaluation des résultats du carnet d'évaluation ?
4. Les pratiques de formation sont-ils destinés à ceux qui ont plus besoin ; c'est-à-dire, les personnes les moins qualifiés et qu'elles visent à développer les compétences d'adaptation ou bien le personnel le plus qualifié qui prendra par la suite la tâche de formateur ?
5. Est-ce que le critère du jeune âge des employés est considère comme une préoccupation majeure dans la conception de la politique de formation en vue de maintenir le développement des compétences et des capacités de travail ?
6. Comment pouvez-vous mesuré l'efficacité de la compétence obtenu après la formation ?

### **Thème 04 : La participation financière à la Formation Professionnelle** **Continue**

1. Comment élaborer un budget pour le financement du plan de formation ?
2. Est-ce que vous considérez le budget comme un investissement ou bien une dépense à exécuter ?
3. Quels sont les principes appliqués dans le processus d'arbitrage budgétaire en matière de détermination des besoins en formation ?
4. Quel est la procédure à suivre pour contrôler le budget de formation ?
5. Est-ce que vous consommez le budget consacré à la formation ? Oui ou Non

Si oui, quel serait le traitement de l'excédent des dépenses en formation dans le calcul de la déclaration de la taxe de formation ?

6. Quelle est la procédure à suivre pour la déclaration au niveau des impôts ?

### **Clôture**

Je vous remercie pour votre temps précieux et votre patience de me répondre.

# **ANNEXE B**

## **Formulaire d'évaluation**



الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز  
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz

## FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE

NOM

PRENOMS

ANNEE

**IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)**

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

**EVALUATION FAITE PAR**

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

## 1. EVALUATION DU RENDEMENT

### TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 1</b>	<b>/ 16</b>
<u>Autres contributions :</u> ..... ..... ..... .....	

### TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 2</b>	<b>/ 16</b>
<u>Autres contributions :</u> ..... ..... ..... .....	

**TRIMESTRE 3 :**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 3</b>	<b>/ 16</b>
<u>Autres contributions :</u> ..... ..... ..... .....	

**TRIMESTRE 4 :**

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
<b>PRI DU TRIMESTRE 4</b>	<b>/ 16</b>
<u>Autres contributions :</u> ..... ..... ..... .....	

**MOYENNE ANNUELLE**  $(\frac{T1+T2+T3+T4}{4}) \times 1.25 \rightarrow$  **/ 20**

## 2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

### I. HABILETES D'ENCADREMENT

<b>1. PLANIFICATION ET ORGANISATION, i.e :</b> Propose, détermine des objectifs en termes de résultats à atteindre reliés aux activités à réaliser. Elabore des plans d'actions en établissant des priorités et des échéanciers de réalisation. Prévoit les modes et les périodicités de contrôle. Emploie des outils pour l'utilisation rationnelle du temps (tableau de bord, planification...) Prévoit les solutions de rechange en anticipant les sources de problèmes entravant la performance. Définit et répartit les rôles et tâches de ses collaborateurs, selon leur responsabilité et compétences.					
<b>2. DECISION, i.e :</b> Fait face aux situations et ne les évite pas. Prend connaissance de toute information relative aux situations. S'assure de l'exactitude des faits (recoupements, déplacements...) Procède, si nécessaire, aux consultations des parties concernées (collaborateurs, hiérarchie...) quant aux mesures à prendre. Prend des mesures concrètes et donne les instructions nécessaires. Accepte et assume les conséquences de ses décisions.					
<b>3. CONTROLE, i.e :</b> Etablit un échéancier de contrôle. Fait des suivis périodiques pour s'assurer de l'état d'avancement des travaux. Identifie et analyse les écarts au plan des réalisations par rapport aux objectifs fixés. Evalue le rendement de ses collaborateurs. Introduit les ajustements nécessaires. Produit et diffuse les bilans, comptes rendus et différentes pièces attestant des actes de contrôle.					
<b>4. DELEGATION, i.e :</b> Se libère des tâches relevant des collaborateurs. Délégue les responsabilités aux collaborateurs, en fonction de leurs compétences. Spécifie les produits ou résultats attendus ainsi que les échéances. Transmet les informations pertinentes à ses collaborateurs. Assiste ses collaborateurs. Confie à ses collaborateurs des missions de représentation. Fait part de sa satisfaction suite à la prise d'initiatives positives.					
<b>5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES, i.e :</b> Offre son soutien et son assistance. Donne l'occasion à ses collaborateurs d'assumer des responsabilités. Met à la disposition de ses collaborateurs toute information utile à l'accomplissement de leurs activités. Contribue à l'intégration des nouvelles recrues. Favorise la participation des collaborateurs à toute action de développement des compétences.					

### II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<b>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e :</b> Transmet des messages clairs et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs.					
<b>7. ANIMATION DES EQUIPES DE TRAVAIL, i.e :</b> Aide l'équipe à définir ses objectifs. Propose et met en place des modalités de travail, favorisant les points d'information et de décision. Incite chacun des membres de l'équipe à prendre ses décisions. Amène l'équipe à se fixer des échéances en fonction de la contribution de chacun. Favorise la concertation et assure la coordination. Veille à la réduction des tensions et à l'instauration d'un climat serein.					
<b>8. RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERIEUR / EXTERIEUR, i.e :</b> S'informe des moyens, besoins, prestations, développés par les structures environnantes de l'unité, de l'entreprise ou les structures externes. Informe les structures environnantes de toutes ses activités ou besoins. Participe aux réunions de coordination inter structures. Intègre les orientations des structures hiérarchiques ou fonctionnelles. Rend compte à la hiérarchie de l'évolution de ses activités. Encourage le développement d'une atmosphère de travail favorisant les échanges avec les autres structures de l'entreprise ou groupes de travail.					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

### III. HABILETES PERSONNELLES

<b>9. AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE, i.e :</b> Etablit lui-même son propre programme d'activité. Recherche par lui-même les moyens d'atteindre les résultats. N'a pas recours à la hiérarchie systématiquement. Initie des actions en réponse à des situations urgentes, puis en informe les niveaux supérieurs. Introduit des ajustements au programme de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Fait part à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever pour d'autres améliorations.					
<b>10. DYNAMISME, i.e :</b> S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Démontre beaucoup d'effort. Affiche sa disponibilité. Insufflé de l'énergie à ses collaborateurs (encouragement, aide à la relance...) Affiche de l'engagement et de la motivation. Favorise l'efficacité.					

<b>TOTAL (3)</b>	<u>100</u>
------------------	------------

<b>NOTE FINALE (4)</b>	<u>20</u>
------------------------	-----------

- (1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence à <b>acquérir</b>
2	compétence à <b>développer</b>
3	compétence à <b>parfaire</b>
4	compétence <b>acquise</b>

- (2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

- (3) Sommer le nombre de points sur 100

- (4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

### 3. EVALUATION GLOBALE

<b>EVALUATION DU RENDEMENT</b>	<b>EVALUATION DU ROLE</b>	<b>EVALUATION GLOBALE</b>
<b>NOTE PONDEREE (N X 0,6)</b>	<b>NOTE PONDEREE (N X 0,4)</b>	<b>NOTE / 20</b>

### 4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION

#### 1. EVALUATION DU RENDEMENT

<b>POINTS FORTS</b>	<b>POINTS A AMELIORER</b>

#### 2. EVALUATION DU ROLE

<b>POINTS FORTS</b>	<b>POINTS A AMELIORER</b>

## 5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

### 5.1. Actions de formation proposées

### 5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?  
Si oui dire lesquels ?

L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?  
Si oui dire lesquels ?

## 6. COMMENTAIRES ET VISAS

**DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :**

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

**VISAS DE LA HIERARCHIE**

**AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2**

NOMS : .....

FONCTION : .....

AVIS : .....

SIGNATURE ET DATE :

**VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE**

NOMS : .....

FONCTION : .....

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.

# **ANNEXE C**

**Contrat de formation des cadres**

**À haut potentiel**



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - نقل الغاز  
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Transport du Gaz

<b>Société Algérienne de l'électricité et du gaz- Transport du Gaz</b> <b>Direction des Ressources Humaines</b>		
BC : Contrat de Formation des Cadres à Haut Potentiel-CHP 5 <sup>ème</sup> édition entre IFEG/CBA et GRTG (IFEG N°107/Direction/CBA/2021 du 08/12/2021 GRTG N°1636/GRTG/2021 du 11/07/2021) Avenant de Subrogation au Contrat : N° 107/Direction CBA/2021 du 07/12/2021 N° 244/GRTG/DRH.2022 du 13/01/2022 <b>Facture N° 0003/23 du 30/01/2023</b> Note N°5000 GRTG/DRH/2021 du 05/10/2021 Note N°5088 GRTG/DRH/2021 du 11/10/2021		
Imputation .....925 331.....	<b>Sommes en chiffres</b>	
	<b>Total HT</b>	81 830.00DA
<b>TOTAL</b>	<b>81 830.00DA</b>	
Nom et Prénom du contrôleur : <b>F. BENCHAREF</b> Date : 07/03/2023 Signature :		
<b>Somme en lettre : Quatre Vingt Un Mille Huit Cent Trente Dinars Algérien.</b>  (81 830,00DA)		
VU, BON A PAYER LE :		

**Le Directeur des Ressources Humaines**

**Annexe D**  
**Exemplaire d'une Facture**

**Facture**

**N°: 0288/22**

Fait à Alger, le 31/05/2022

Client  
 RC N° 0480963595

Société Algérienne de l'électricité et du gaz - Transport du Gaz

Siège : Route Nationale N°38-Immeuble des 700 Bureaux Gué de Constantine - Kouba - ALGER

Ref: Convention Cadre Entre "IFEG.Spa et GRTG.Spa. Objet : Formation FPS+PP [IFEG N°012/PDG/20 du 15/04/20 et GRTG.N°722/GRTG/DG/20 du 26/04/2020]  
 Advantant N°08/PDG/IFEG/2021 du 10/03/2021 et N°1912/DRH/GRTG/21 du 31/05/2021

Perfectionnement Professionnel

PRESTATION	Nbr Stag	MONTANT
EXCEL INITIATION du 15/05/22 Periode Facturée du 15/05/22 au 19/05/22	7	133 000,00 DA
PLD / PROFESSIONNALISATION DES CADRES GRH du 13/02/22 Periode Facturée du 15/05/22 au 19/05/22	4	52 425,00 DA
PLD / PROFESSIONNALISATION DES CADRES GRH du 13/02/22 Periode Facturée du 15/05/22 au 19/05/22	4	17 875,00 DA
PLD BUDGET ET CONTROLE DE GESTION du 03/04/22 Periode Facturée du 08/05/22 au 12/05/22	7	89 375,00 DA
PLD BUDGET ET CONTROLE DE GESTION du 03/04/22 Periode Facturée du 08/05/22 au 12/05/22	7	35 750,00 DA
PLD MANAGEMENT OPERATIONNEL (RATTRAPAGE) du 08/05/22 Periode Facturée du 08/05/22 au 12/05/22	12	39 750,00 DA
PLD MANAGEMENT OPERATIONNEL (55 JOURS) du 03/04/22 Periode Facturée du 08/05/22 au 12/05/22	6	79 500,00 DA
PLD MANAGEMENT OPERATIONNEL (55 JOURS) du 03/04/22 Periode Facturée du 08/05/22 au 12/05/22	6	39 750,00 DA
PLD MANAGEMENT OPERATIONNEL (55 JOURS) du 13/03/22 Periode Facturée du 22/05/22 au 26/05/22	15	258 375,00 DA
PLD MANAGEMENT OPERATIONNEL (55 JOURS) du 13/03/22 Periode Facturée du 22/05/22 au 26/05/22	15	39 750,00 DA
RATTRAPAGE PLD PROFESSIONNALISATION DES CADRES GRH du 22/05/22 Periode Facturée du 22/05/22 au 26/05/22	1	17 875,00 DA
Montant :		803 425,00 DA

La présente facture est arrêtée à la somme de :

Huit Cent Trois Mille Quatre Cent Vingt Cinq Dinars Algerien

Le Directeur

Sonelgaz- Transport du Gaz  
 Service Affaires Générales

Date 08 JUN 2022

Facture Arrivée

N° d'Ordre .....

- Mode paiement : Par Ordre de virement ou Chèque apporté au compte de IFEG/CBA ouvert sous le RIB N° 001 00602 0300.300.010 / 50

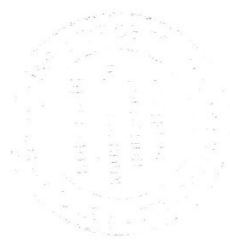
**DETAIL DE FACTURE PAR UNITE**

**CENTRE DE FORMATION DE BEN AKNOUN**

**Facture N° : N°: 0288/22**

**Pour : Société Algérienne de l'électricité et du gaz - Transport du Gaz**

Unite	Formation	Heb Hotel	Heb Interne	Rest Hotel	Rest Interne	Transport	HT	TVA	TTC
GRTGDTG	44 625,00 DA	,00 DA	,00 DA	,00 DA	15 000,00 DA	,00 DA	59 625,00 DA	,00 DA	59 625,00 DA
GRTGCENTRE	119 000,00 DA	,00 DA	,00 DA	,00 DA	30 000,00 DA	,00 DA	149 000,00 DA	,00 DA	149 000,00 DA
GRTGUEST	186 375,00 DA	,00 DA	,00 DA	,00 DA	42 000,00 DA	,00 DA	228 375,00 DA	,00 DA	228 375,00 DA
GRTG/QUEST	74 375,00 DA	,00 DA	,00 DA	,00 DA	21 000,00 DA	,00 DA	95 375,00 DA	,00 DA	95 375,00 DA
GRTG/DEG	29 750,00 DA	,00 DA	,00 DA	,00 DA	8 000,00 DA	,00 DA	37 750,00 DA	,00 DA	37 750,00 DA
GRTG.SIEGE	178 500,00 DA	,00 DA	,00 DA	,00 DA	54 800,00 DA	,00 DA	233 300,00 DA	,00 DA	233 300,00 DA
<b>TOTAL HT:</b>							<b>803 425,00 DA</b>		
<b>TVA (19%):</b>								<b>,00 DA</b>	
<b>TOTAL TTC:</b>									<b>803 425,00 DA</b>



## **Annexe E**

### **Questionnaire d'évaluation à chaud**



## QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

L'intitulé de l'action de formation : PLD Management Opérationnel.

Date de l'évaluation : 24/02/2022.

Lieu de Déroulement de la formation : Centre de Formation de Ben Aknoun.

Echelle d'évaluation (Entourez le chiffre choisi)	1 Non satisfait	2 Assez satisfait	3 Satisfait	4 Très satisfait
--	--------------------	----------------------	----------------	---------------------

### Objectifs et contenu :

1- Les objectifs du séminaire étaient bien définis	1	2	3	4
2- Le contenu du séminaire correspondait à vos attentes	1	2	3	4
3- Les connaissances communiquées vous seront utiles	1	2	3	4

### Méthodologie :

1- Les thèmes communiqués se succédaient d'une façon appropriée	1	2	3	4
2- L'équilibre entre exposé et débat était approprié	1	2	3	4
3- La logistique utilisée était adéquate	1	2	3	4
4- La documentation remise contenait toutes les informations utiles	1	2	3	4

### L'animateur :

1- A maîtrisé parfaitement le contenu du thème	1	2	3	4
2- A aidé à comprendre le contenu	1	2	3	4
3- Était à l'écoute de tous les participants	1	2	3	4

### Restauration & hébergement :

1- La qualité des repas	1	2	3	4
2- l'Hygiène du restaurant	1	2	3	4
3- La qualité de service au niveau de l'hôtel	1	2	3	4
4- l'Hygiène de la chambre	1	2	3	4

### Appréciation Globale

Points forts :

Points à améliorer :

## **Annexe F**

**Attestation justifiant l'incapacité de l'employeur  
d'atteindre le taux de 1% de la masse salariale annuelle  
devant être consacré aux actions d'apprentissage pour  
des motifs dument justifiés durant 2022**

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNELS**  
**Direction de la Formation et de l'Enseignement Professionnels**  
**de la Wilaya D'Alger**

ANNEXE IV/BIS

N° : 0586 /23 BIS

**ATTESTATION JUSTIFIANT L'INCAPACITE DE L'EMPLOYEUR D'ATTEINDRE LE  
TAUX DE 1% DE LA MASSE SALARIALE ANNUELLE DEVANT ETRE CONSACRE  
AUX ACTIONS D'APPRENTISSAGE POUR DES MOTIFS DUMENT JUSTIFIES  
DURANT L'ANNEE 2022**

Conformément à l'article 196 quinquies du code des impôts directs et taxes assimilées.

En application de l'article N°6 de l'Arrêté interministériel du 27 Joumada El Oula 1444 correspondant au 21 décembre 2022 fixant les modalités d'application de la taxe de formation professionnelle continue et de la taxe d'apprentissage.

Fixant les modalités d'application de la taxe de formation professionnelle continue et de la taxe d'apprentissage.

Vu la demande formulée par : **SONELGAZ TRANSPORT DU GAZ**

Sise à l'adresse : **WILAYA D'ALGER**

En date du : **09/03/2023**

Après vérification et l'étude du dossier par la commission spécialisée de Wilaya en date du :

**14/03/2023**

Le Directeur de la formation et de l'enseignement professionnels certifie que l'entreprise :

Nom, prénom ou raison sociale : **SONELGAZ TRANSPORT DU GAZ**

Montant de la masse salariale annuelle : **3 103 020 136,78 DA**

Montant de 1% de MSA devant être consacré aux actions de formation par apprentissage est de :  
**31 030 201,37 DA**

Montant de la dépense réellement consacré à l'effort de formation par apprentissage est de :

**14 568 397,42 DA**

**QUATORZE MILLIONS CINQ CENT SOIXANTE-HUIT MILLE TROIS CENT NONANTE-SEPT  
DINAR ALGERIEN QUARANTE-DEUX CENTIME**

Taux de réalisation consacré à l'effort de formation par apprentissage : **0,47 %**

Ecart dégagé du montant de la formation continue qui peut être affecté aux actions de formation par apprentissage est de :

**74 451 225,34 DA**

**SEPTANTE-QUATRE MILLIONS QUATRE CENT CINQUANTE ET UN MILLE DEUX CENT  
VINGT-CINQ DINAR ALGERIEN TRENTE-QUATRE CENTIME**

Soit un taux de : **2,40 %**