

Dédicace

A la mémoire de mon très cher père,

*A la personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont incapables d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à l'être qui m'est le plus cher, à **Ma mère** que j'aime, qui nous a quitté avant même de voir la récolte de ces sacrifices ; **Ma mère** sans toi ma joie reste incomplète. Je t'aime et je ne t'oublierai jamais. Repose-toi en paix.*

A mes chers frères.

A mes chères sœurs.

A mes nièces que j'aime beaucoup.

A tous mes amis.

A tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué à la réalisation de ce Travail...

FATMA ZOHRÀ

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Ma mère :

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers toi.

Puisse ce travail être la récompense de tes soutiens moraux et sacrifices.

Mon père :

*Puisse ce modeste travail constituer une légère compensation pour tous les nobles sacrifices
que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation.*

*Et mes sœurs et mes frères surtout mon petit frère **Rachid**.*

Sans oublier mes camarades de la promotion et tous mes amis, chacun avec son propre nom.

FATMA

Remerciement

Nous remercions DIEU tout puissant de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour achever ce travail.

Nous ne remercierons jamais assez notre encadreur Monsieur BEKIOUA FAROUK pour ses orientations et ses conseils tout au long de notre travail.

Nous tenons à remercier également notre promoteur au sein de ministère des travaux publics, Monsieur AITE JBARA pour sa disponibilité et son suivi tout au long de notre étude.

Sans oublier également toute l'équipe du département formation qui nous a tant soutenues et aidées durant toute la période de notre stage.

Enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

LISTE DES TABLEAUX

N° tableau	Titre	N° de page
1	Le processus d'ingénierie de la formation	27
2	les besoins de formation	29
3	les points clés du plan de formation	35
4	mettre en place un dispositif d'évaluation.	38
5	Répartition des cadres par genre	79
6	Répartition des cadres par tranche d'âge	80
12	connaissance des objectifs de formation	81
13	le besoin d'être formés	82
14	critère d'envoi en formation	83
15	les types de formation suivi	84
16	la durée de la formation	85
17	les attentes de formation	86
18	l'appréciation globale sur la formation	87
19	la qualité du contenu du programme de formation	88
20	Les conditions de déroulement de la formation	89
22	Connaissances acquises pendant la formation	90

23	Amélioration de connaissances et de compétence après la formation	91
24	évaluation après la formation	92
25	L'atteinte des objectifs	93
26	Besoin d'être formé par rapport l'âge	94
27	connaissance acquise par rapport l'appréciation	95
28	appréciation globale sur la formation par rapport les types	96

LA LISTES DES SCHEMAS :

N° de schéma	TITRE	N° de page
1	Comment établir La politique de formation de l'entreprise	20
2	Les objectifs d'une politique de formation	21
3	Les facteurs inducteurs des besoins de formation	21
4	Les besoin en formation	32
5	Répartition des cadres par genre	79
6	Répartition des cadres par tranche d'âge	80
12	connaissance des objectifs de formation	81
13	le besoin d'être formés	82
14	critère d'envoi en formation	83
15	les types de formation suivi	84
16	la durée de la formation	85
17	les attentes de formation	86
18	l'appréciation globale sur la formation	87
19	la qualité du contenu du programme de formation	88

20	Les conditions de déroulement de la formation	89
22	Connaissances acquises pendant la formation	90

23	Amélioration de connaissances et de compétence après la formation	91
24	évaluation après la formation	92
25	L'atteinte des objectifs	93
26	Besoin d'être formé par rapport l'âge	94
27	connaissance acquise par rapport l'appréciation	95
28	appréciation globale sur la formation par rapport les types	96

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre I : le management la formation

Section 01 : les fondements généraux de la formation

Section 02 : la politique de la formation

Section03: Le processus d'ingénierie de la formation

Chapitre II : La Compétence

Section 01 : La notion de compétence

Section 02 : L'évaluation des compétences

Section(03) : la relation formation – compétences

Chapitre III : L'évaluation de l'impact de la formation sur la compétence des cadres

Section 01 : présentation du Ministère des Travaux publics

Section 02 : management de la formation au sein MTP

Section 03 : l'enquête sur la formation auprès des cadres au sein MTP

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Tableau de matière

INTRODUCTION

Aujourd'hui, toutes les organisations évoluent dans un monde régné par l'incertitude et la complexité, un monde marqué par l'imprévisibilité, l'inconstance et la discontinuité où le changement devient la règle et le statut que l'exception. Dans ce sens, Les organisations doivent alors comprendre et soutenir le changement. Elles doivent être capables d'affronter et de gérer la pression de son environnement.

Les organisations en perpétuelle recherche d'efficacité et d'efficience, le capital humain forme le socle de leur pensée stratégique. Il permet une représentation distinctive de l'organisation en tant que complexe de ressources et de capacités qui ne sont pas toujours disponibles sur un environnement.

Actuellement, on assiste à une tendance vers une économie de savoir en développant d'une manière croissante les pratiques du management de savoirs stratégique, où la carte de réussite économique et l'avantage compétitif se redessinent autour des compétences des hommes.

Il importe, ainsi, pour les organisations d'identifier des compétences stratégiques pour favoriser l'innovation et faire face à une vitesse accélérée de changement et des évolutions de l'environnement. En effet, face à la mouvance de ce dernier, la connaissance « vieillit » voire se décline dans un laps de temps restreint et l'obsolescence des savoirs se transforme en un fléau qui contamine les compétences.

Au gré d'un besoin intensif de développer les compétences et de se prémunir contre l'obsolescence des savoirs, les pratiques de gestion des ressources humaines n'ont cessé de fournir des modalités d'acquisition et de développement des compétences pour remédier les effets dramatiques de changements. La formation professionnelle, occupe une position

Centrale dans le développement des ressources humaines et la mobilisation des compétences.

Cette pratique de gestion joue un rôle capital permettant de mettre à jour les compétences acquises et faire face aux décalages et aux retards des connaissances.

Définie comme investissement, la formation doit apporter des preuves tangibles à sa rentabilité et aux résultats qu'elle permet. Se pose alors la question de son évaluation en termes de coût mais aussi en termes d'efficacité et d'impact sur l'individu et sur l'organisation.

A cet égard, l'évaluation s'est vue gagner de l'importance comme moyen pour légitimer les actions de formation et apprécier son rendement. Elle est devenue, pour toute organisation qui tente à investir en formation, porteuse de sens dans la mesure où elle va servir d'aide à la prise de décision et à l'adoption des mesures de correction. En effet, l'évaluation suppose l'adoption d'une démarche qui doit accompagner l'action de formation dès la décision de former.

Le choix du thème de ce présent mémoire « L'impact de la formation sur la compétence des cadres », est justifié par l'importance stratégique de la formation pour le devenir de l'organisation, car il faut rappeler que le capital premier de l'organisation sont ses ressources humaines, par ailleurs s'agissant du cas national algérien, le domaine ressources humaines souffre.

Pour faire notre étude nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

Dans quelle mesure la formation peut –elle améliorer les compétences des cadres au sein de ministère des travaux publics ?

De cette problématique dérivent les questions suivantes :

- Quel-est le rôle de la compétence des ressources humaines dans les organisations ?
- Quel- est Le lien entre la formation et la compétence ?
- Le ministère des travaux publics dispose-t-elle d'une politique de formation cohérente et adapté aux besoins de développement de compétence de ses ressources ?

Afin de pouvoir répondre à ces questions, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

- La formation permet d'actualiser les connaissances des cadres.
- La formation permet d'améliorer le comportement et le leadership des cadres.

- La formation est un facteur de motivation et d'accroissement du rendement des cadres.

A cet égard, Pour nous permettre la réalisation de notre travail de recherche, nous avons choisi un certain nombre de méthodes, de techniques et d'approches afin de comprendre et d'analyser l'impact de la formation sur les compétences des cadres en particulier dans le ministère des travaux publics.

De ce fait, nous allons articuler notre recherche autour de deux chapitres concernant la partie théorique. Le premier traitera le management de la formation, et enfin le deuxième chapitre touchera à la notion de compétences ainsi que sa relation avec la formation.

La deuxième partie porte sur l'aspect pratique et comporte un chapitre, qui comporte la présentation de l'organisme d'accueil ; les différentes procédures de la formation au sein de **ministère des travaux publics**.

Une conclusion générale viendra clore notre travail, dans laquelle, nous rappelons les principaux résultats de notre recherche.

CHAPITRE 1 : MANAGEMENT DE LA FORMATION

Ce chapitre traite une approche théorique concernant management de la formation en l'entreprise. Elle est devenue une variable stratégique servant de base dans la politique des entreprises.

Ainsi donc, la formation aujourd'hui est au centre des débats des gestionnaires pour plusieurs raisons. une part parce que la ressource humaine apparait comme l'élément d'actif le plus important pour l'entreprise et d'autre part parce que l'entreprise est sous l'emprise d'un ensemble de facteurs de changements (interne et externe)qui font qu'elle doit adapter au quotidien et au prévisionnel ses ressources humaines.

C'est pour arriver à cette adéquation entre les emplois et les ressources, pour à la réalisation de ses objectifs, et pour assurer sa survie et sa pérennité dans un monde de plus en plus concurrentiel que l'entreprise doit faire de la formation l'instrument privilégié de l'adaptation des ressources à ses besoins tant au plan qualitatif que quantitatif.

Cela nous conduit à traiter dans ce premier chapitre management de la formation, dans première section les fondements théoriques de la formation, son importance et ses objectifs, ensuite dans seconde section la politique de la formation et dans troisième section le processus l'ingénierie de formation.

Section 1 : Fondement généraux de la formation

La formation est devenue un enjeu majeur pour l'entreprise. L'investissement, dans le domaine de la formation, constitue la seule réponse appropriée pour répondre au manque du personnel qualifié, et compétent, ainsi qu'à l'incapacité de certaines entreprises à innover d'une manière efficace, en réponse à la stagnation du mode technique de gestion et prend une dimension dynamique au sein de l'organisation.

1.1.Évolution de formation

1.1.1. Jusqu'aux années 1970

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens comme au moyen Age, la seule forme connue de formation à un métier était l'apprentissage dur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée. Elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des hommes c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité dans les entreprises. Le programme américain de formation (training within industry) s'est répandu dans les pays européens. Cependant, la progression des compétences dans l'entreprise se faisait essentiellement sur le tas avec l'acquisition de l'expérience.

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a suscité des difficultés d'adaptation des compétences dans les organisations. Cette accélération a rendu obsolètes certaines compétences et surtout fait ressortir d'importants déficits de compétence des salariés. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. Les agents économiques constatent le besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation professionnelle par les écoles et par les entreprises. Ainsi en France, patronat et syndicats ont négocié en 1970 un grand accord national interprofessionnel sur la formation qui a été traduit en loi en 1971 avec, notamment, l'obligation pour les entreprises de plus de 10 salariés d'élaborer un plan de formation et d'y consacrer un certain pourcentage de la masse salariale.

1.1.2. De 1970 à aujourd'hui

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés. De plus en plus, les salariés étudient par eux-mêmes et de diverses façons. Dans les organisations de grande taille, les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès le début de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail. Le déséquilibre qualitatif entre l'offre et la demande de main-œuvre s'en est trouvé considérablement augmenté. Pour éviter la dégradation de la qualité du milieu organisationnel.

Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir : chaque salarié espère augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, elle est essentielle aussi pour les salariés de la base. Bref, la formation permet, au minimum, de suivre l'évolution. Cette évolution ne concerne pas seulement une organisation, mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre compétente, flexible et adaptable dès l'entrée dans la vie active. Il faut miser sur la qualité de la formation générale de base ouvrant des possibilités de formation continue tout au long de la vie, qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils se manifesteront.

1.2. Définition de la formation

Selon Soyer « *La formation est un moyen qui peut servir des objectifs très diversifiés, à chaque type d'objectif correspond un type de formation qui se distingue par des règles de gestion spécifiques* »¹.

LOUART affirme que « *Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles* »²

Aux dires de SEKIOU et al : « *La formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence*

¹SOYER, (Jacques) : *fonction formation, édition Organisation, Paris, 2000 .p .17 .*

² LOUART Pierre, GRH, édition Eyralles , Paris ,1994. p 130

leurs taches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour bonne marche de l'organisation³ ».

SEKIOU ET AUTRES « *La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures* »⁴

1.2. Le pourquoi de formation

▪ **La formation comme moyen de développement :** L'avenir pour une entreprise passe par la formation de ses salariés. Celle-ci prend une place primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire les coûts de production, augmenter le moral et la motivation des salariés.

La formation est un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu à son travail.

▪ **La formation comme activité rentable :** Les dépenses des efforts, d'énergie et d'argent consacrés par l'entreprise pour la formation de leurs salariés, repose sur la croyance que la formation est une activité rentable de la gestion personnelle, car elle permet aux salariés de faire face aux changements.

Le budget de formation est fixé en fonction de l'importance qu'accorde chaque entreprise au développement de ses ressources humaines.

▪ **La nécessité de la formation :** La nécessité de la formation comme activité de la gestion du personnel se traduit par :

▪ La spécialisation des taches requiert des nouvelles connaissances permettant aux salariés d'éviter d'erreurs de man d'œuvre ;

▪ La croissance de l'entreprise engendre des difficultés de communication interpersonnelle, et la formation peut atténuer à ces difficultés en facilitant l'intégration des salariés

▪ La formation participe à la réduction des barrières ou obstacles rencontrés par l'organisation, comme la rapidité et la complexité avec lesquelles se posent les nouvelles exigences du travail (de nouvelles législations par exemple).

³SEKIOU et autres, Gestion des Du personnel, Edition des organisations, Paris , 1986, p292

³CHLOé, GUILLOT_SOULEZ, GRH, 5ème édition, paris, (2012_2013), p 368

- La formation peut compléter les insuffisances des acquis avant l'entrée sur le marché du travail.

1.4. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime en soi ;
- Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations ;
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.

1.5. Les Différents typologies de formation

Avant de procéder à la présentation des typologies des actions de formation, il nous semble utile de faire d'abord le point sur ce que nous entendons par la formation interne et la formation externe

- **La formation interne :** Ce sont des actions de formation qui se déroulent à l'interne de l'entreprise et qui s'adressent uniquement à ses salariés. Souvent, cette pratique est assurée par l'un des salariés de l'entreprise reconnu pour ses compétences et son expérience.
- **La formation externe :** Ce sont des actions de formations organisées en dehors de l'entreprise. En général, cette modalité de formation est assurée par des agents impliqués dans la formation comme les institutions d'enseignement ou les firmes de consultants.

Le choix entre la formation interne et la formation externe dépend essentiellement de la taille de l'entreprise. Du nombre des individus à former, du contenu du programme de formation et des compétences des responsables concernés.

En fonction des modalités de la formation (interne ou externe) et des objectifs visés, de nombreux auteurs ont tenté de donner des typologies concernant les politiques de formation.

En ce qui nous concerne, nous allons nous contenter de la présentation de la typologie d'ARDOUIN. Dans son ouvrage intitulé « l'ingénierie de la formation pour l'entreprise » ce dernier, parle de sept types de formation.

- **Les formations d'initiations :** Ce sont des formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes de fonctionnement du milieu du travail et acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à pratiquer. Elles peuvent également les préparer à comprendre le projet et la culture de l'entreprise.
- **Les formations de maintenances :** Elles visent à compenser l'usure des compétences des personnes dans leur situation professionnelle. Elles se distinguent des formations de performances par le fait qu'elles maintiennent au niveau de compétence (plutôt que l'acquisition de compétences nouvelles liées à des facteurs d'évolution).
- **Les formations de perfectionnement :** Ce sont des formations permettant d'acquérir ou de développer les connaissances. Capacités et comportements nécessaires à une bonne tenue de situations professionnelles. Compte tenu de l'évolution de leurs caractéristiques et exigences.

- **Les formations de promotion :** Sous cette appellation, on distingue les actions de formation visant à faire acquérir les compétences nécessaires à l'exercice d'emplois représentant
- **Les formations de recyclage :** Il s'agit des actions de formation qui visent à adapter les individus à de nouvelles situations de travail qui ne présentent pas de promotion.
- **Les formations de prévention :** Elles visent à élever les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.
- **Les formations de reconversion ou ré-déplacement :** Elles visent à préparer une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier.

1.6. Les Intervenants Dans La Formation

- **Les employées :** Les employées eux-mêmes doivent avoir de l'initiative et de l'ingéniosité pour s'intéresser à la formation afin de réussir leur vie professionnelle.

La formation doit être encouragée par l'organisation c'est-à-dire que l'organisation à la responsabilité de concilier les besoins et les aspirations des individus avec les besoins et les contraintes de l'organisation.

- **Les employeurs :** Les employeurs doivent jouer un rôle d'intégration et d'apprentissage ils sont des intervenants de la formation afin de répondre aux exigences des marchés. Ils doivent accorder à chaque salarié les possibilités suivantes :

- Apprendre le nouveau savoir exigé pour fabriquer le produit
- Acquérir le sens de la culture de l'organisation
- Apprendre à connaître le client et ses besoins, à mieux négocier et à communiquer d'une façon efficace.
- Acquérir le souci de l'excellence et une sensibilité au travail d'équipe

- **Les formateurs :** Les formateur doit être jouer un rôle de support et d'intermédiaire entre les employés désirant se former et employeurs (ou leurs représentants) qui les ont choisis pour la formation en question.

- **Les formateurs internes :** ce sont les supérieurs immédiats, les spécialistes en formation, les spécialistes œuvrant dans un centre d'évaluation ...Etc.

- **Les formateurs externes :** ils se divisent en deux catégories, ceux qui appartiennent aux organismes privés et ceux qui appartiennent aux organismes publiques.

La plupart des actions des formateurs s'inscrivent à l'intérieur de plusieurs rôles :

- Sensibiliser les supérieurs hiérarchiques au programme de formation.
- Répondre aux attentes spécifiques des participants

- **Les gestionnaires :** Ils ont les responsabilités suivantes :
- Budgets de formation et contrôle du suivi ;
- Planning des cours et des stages ;
- Planning d'utilisation des salles et des matériels ;
- Contrôle des inscriptions, des examens, et des résultats ;
- Sélection et contrôle de sous-traitants éventuels,

Ils peuvent participer à l'élaboration des programmes et peuvent assurer des liaisons intérieures ou extérieures, avec certains services officiels.

Les participants les premiers concernés par leur formation en milieu organisationnel, ce sont les salariés eux-mêmes, ils doivent avoir, de l'initiative et de l'ingéniosité pour s'intéresser à leur personne. Chaque salarié est responsable de sa propre recherche de compétence professionnelle.

- **Les autres intermédiaires :** Il s'agit des institutions d'enseignement qui souvent l'initiative d'organiser des conférences, des séminaires qui peuvent profiter grandement aux firmes de consultants offrant des sessions sur mesure pour satisfaire les besoins d'une organisation en particulier.
- **L'état législateur :** Le principal effet d'une législation sur la formation professionnelle au sein des organisations et d'imposer à celle-ci une contribution s'élevant à une fraction de leur masse salariale pour éviter d'avoir à en verser le montant sous forme de taxe.
- **Les syndicats :** Les associations de travailleurs argumentent que la formation syndicale est un droit pour les travailleurs et travailleuses qui doit être reconnu et doit bénéficier de subventions permettant de mettre sur pied des programmes de formation .

Section 2 : La politique de formation

La fonction formation sera de plus en plus décentraliser et placée sous la responsabilité des managers. Pour éviter l'existence de pratiques incohérentes ou le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des buts de l'entreprise, cette décentralisation nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée dans l'entreprise.

2.1. Définition

Chaque grande fonction de l'entreprise possède sa politique.

Il est fréquent de rencontrer des politiques :

- Commerciales,
- Marketing,
- Financières,
- Industrielles,
- Humaines.

Elles sont plus au moins formulées et diffusées, mais sont indispensables pour assurer dans l'entreprise la convergence des efforts de chaque acteur.

La définition des politiques précède celle des stratégies ou celles des orientations. Les stratégies et les orientations sont dépendantes de la politique.

Selon Jaques soyer, « *La politique de formation est l'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 efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée* »¹

Alain MEIGNANT, dans son livre « manger la formation », définit la politique de formation comme étant « *un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement* »²

Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

- Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut tendre aller, il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.

Celle qui définit le « comment ». ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.

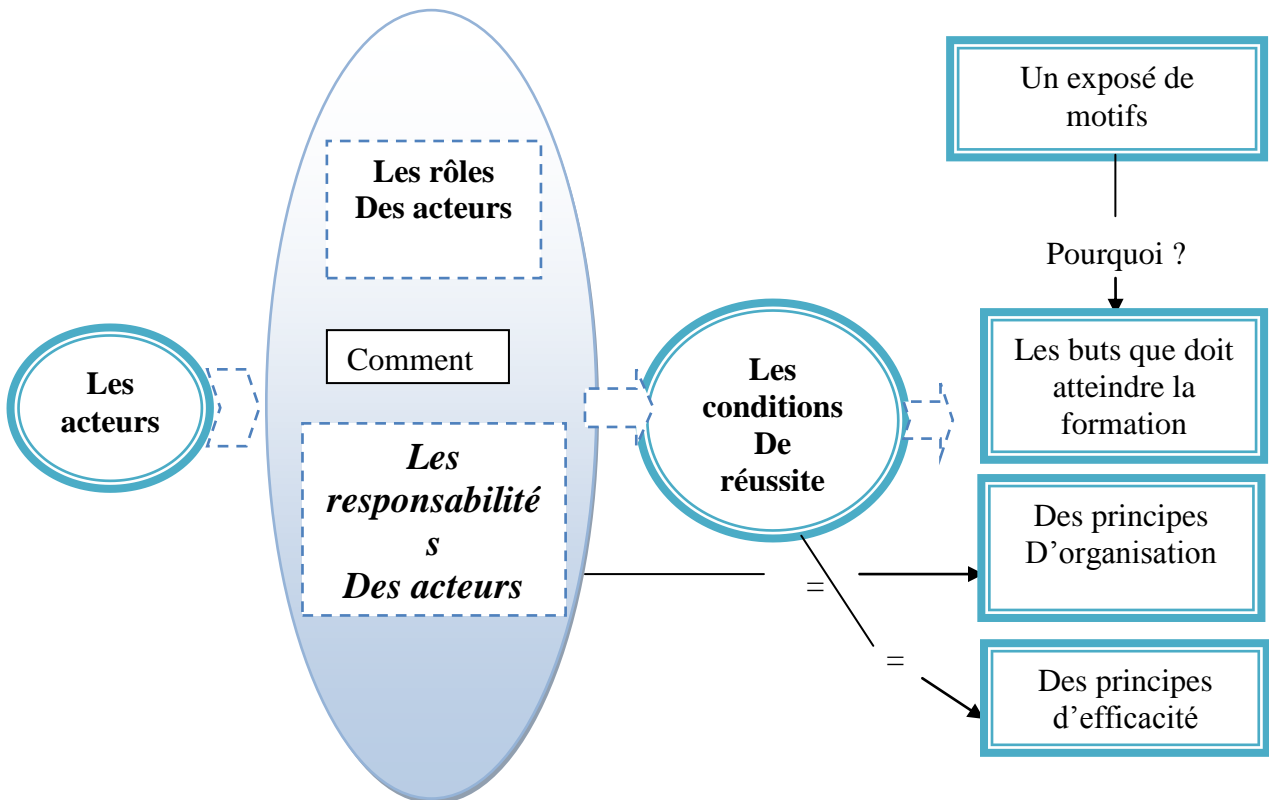
¹ SOYER, (Jaques), *fonction formation*, édition ORGANISATION, Paris.1999, P28

² MEIGNANT Alain, « *manager la formation* », édition LIAISON, Paris, 2003, P55.

Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité. La politique de formation fait partie du processus de gestion des ressources humaines. Elle tient compte de la triade emploi, poste, individu :

Il s'agit de consacrer des ressources à préparer l'avenir par un investissement en temps, en argent.

Schéma n° 1 : Comment établir La politique de formation de l'entreprise



Source : SOYER, (Jaques), fonction de formation, édition d'organisation, Paris, 2003, P29

2.2. Les objectifs d'une politique formation d'entreprise

Politique de formation continue doit répondre à trois finalités :

- Consolider l'existant,
- Accompagner et faciliter les changements,
- Préparer l'avenir.

Ces trois finalités renvoient à trois échéances.

Court termes : 1 ans (consolider l'existant)

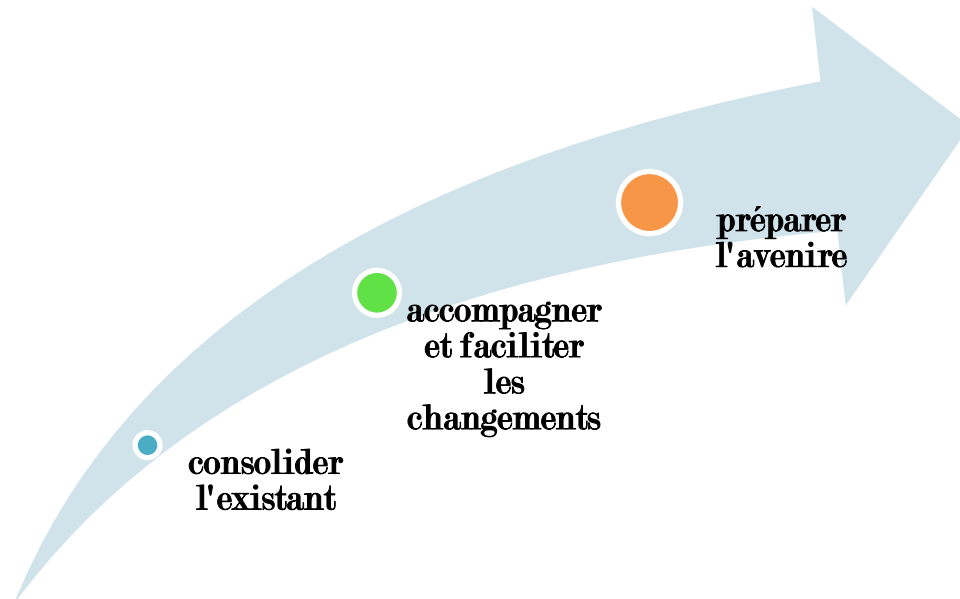
- Perfectionnement individuel
- Perfectionnement collectif pour améliorer la performance dans les pratiques
- Formation d'intégration professionnelle (entrée sur le marché du travail)

Moyen terme : 3ans (Accompagner et faciliter les changements)

- réussir un développement et /ou un changement d'organisation
- Développer les carrières et faciliter les projets individuels
- Préparer aux emplois en demande

Longe terme : 3 à 10ans (préparer l'avenir)

- Vivre les mutations,
- Développer l'adaptabilité et prévention les risques adaptation



Les objectifs d'une politique de formation

2.3. Les composantes d'une politique de formation :

La politique de formation a trois composantes principales :

- composante liée aux acteurs.
- Composante liée aux autres politiques.
- Composante liée aux valeurs de la culture d'organisation.

2.3.1. Les composantes liées aux acteurs : sont comme suit ¹ :

- **La direction** : Lorsqu'elle se soucie du long terme et qu'elle croit en l'efficacité de la moyenne formation, elle infléchit sa politique formation vers des objectifs à long terme contributifs de ses autres politiques (par exemple : sa politique commerciale, sa politique industrielle, sa politique de gestion de l'emploi...)

¹ SOYER, Jaquer, fonction de formation, édition organisation, 2003, P49-52

Pour l'image de l'entreprise, une direction peut mettre à la disposition de la formation, de moyens importants (elle mettra alors en avant son effort financier). La direction peut aussi mettre l'accent sur la négociation et la recherche de consensus avec les partenaires sociaux dans les domaines liés à la formation.

▪ **La direction des ressources humaines :** La DRH recherche avant tout une cohérence avec toutes les autres politiques de personnel. Elle a en charge la gestion des ressources humaines, elle fera donc pression pour que la formation soit un moyen en phase avec sa vision de la gestion de ces ressources.

Le développement de la motivation au travail fait également partie de ses préoccupations, elle peut vouloir faire jouer à la formation un rôle dans ce sens. Sa responsabilité du maintien de la paix sociale peut la conduire à éviter les conflits et à accéder à certaines demandes des partenaires sociaux. Dans un passé récent, confrontées à des problèmes de gestion de l'emploi, les DRH sont désormais d'accord pour donner à la formation un rôle d'anticipation et de contribution au développement de l'efficacité de l'organisation.

▪ **La direction ou le service formation :** Le besoin de réalisation de ses membres, leur recherche d'efficacité et de légitimité, leur expérience du système formation d'une entreprise, la conception de leur rôle sont autant d'éléments qui influencent les principes politiques. Le responsable formation mettra surtout en relief les conditions d'efficacité.

Il répondra également à la question : « quel est le premier formateur du personnel ? Le manager ou le responsable formation ? » d'autre part se placera-t-il en expert (conseil sur le fond), ou en intervenant (assistant et conseil sur la forme). Son origine professionnelle guidera bien souvent ce dernier choix.

▪ **Le responsable hiérarchique :** Cet acteur est souvent apprécié uniquement sur l'atteinte d'objectifs opérationnels, la politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte de ces objectifs.

D'autre part, l'importance du rôle managérial dans la gestion du changement doit être affirmée dans les politiques de formation. Les capacités formatrices de l'encadrement doivent être utilisées, développées et reconnues dans la gestion de sa carrière.

Les formations assurées sur le terrain, qu'elles ne soient pas nouvelles, tendent à mieux être formalisées avec le développement du tutorat. Il s'agit là d'une dimension dont il faut tenir compte dans les politiques de formation.

Les représentants du personnel : Leur rôle sera plus ou moins grand en fonction des finalités assignées à la formation. Les habitudes de l'entreprise au niveau de ses

relations avec les représentants du personnel viendront également infléchir la politique formation (le dialogue social est-il recherché ou évité ?). La formation est un domaine propice à l'apprentissage du dialogue social. Il peut être stratégique, pour une direction, de faire figurer une recherche de consensus dans l'un des principes politiques.

Certaines directions s'orientent vers un partage des finalités de la formation : la formation générale ou la formation « œuvre social » sont confiées aux représentants du personnel et la formation professionnelle reste sous la responsabilité du management.

▪ **Le formé :** En fonction des principes retenus dans la politique humaine de l'entreprise, le formé a un rôle plus ou moins actif en matière de formation. Le salarié attend essentiellement de la formation une possibilité de se promouvoir dans l'entreprise. Si la direction veut répondre à ce besoin, elle va favoriser la promotion interne, permettre chacun de formuler son projet d'évolution et pour cela fournir à chacun deux sources d'informations indispensables ;

- la connaissance de son potentiel individuel,
- la connaissance des métiers actuels et futurs et de leur niveau de qualification.

2.3.2. Les composantes liées aux autres politiques :

Le texte de la politique peut comporter des éléments indiquant clairement les liaisons avec ces autres politiques comme aspect commerciaux : de production et de marketing

2.3.3. Les composantes liées aux valeurs de la culture d'entreprise :

Les valeurs de la culture d'entreprise doivent être prises en compte dans la politique de formation pour assurer le bon fonctionnement de cette dernière.

2.4. Les phases de la construction et de la mise en œuvre :

Nous formulons ci-dessous les différentes phases qui peuvent être mises en œuvre :

▪ **avant-projet établi par les spécialistes du système formation**

Collecter et analyser des besoins généraux de formation, actuels et futurs, précèdent la rédaction de l'avant-projet. Cette analyse prend appui sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise à moyen et à long terme.

Quels sont les grands enjeux de la société ? Quelles sont ses forces et ses faiblesses ? Quelles sont ses opportunités et ses menaces ?

Les divers résultats permettent de définir certains buts que l'on peut assigner à la formation et certains grands principes que les acteurs devront respecter. Une première mouture de la politique peut alors être rédigée.

On contrôlera qu'il y a cohérence avec la culture de l'entreprise. Ou, si l'on veut que la culture évolue par la formation, il faudra vérifier que le changement proposé n'est pas en trop fort décalage avec la culture actuelle.

On vérifiera enfin que les moyens que l'on compte allouer à la formation sont en concordance avec l'avant-projet politique, il sera éventuellement nécessaire de demander une « rallonge » budgétaire si les enjeux sont importants.

Pour les entreprises pratiquant un management participatif, toute cette phase peut être réalisée avec la participation de groupes de travail constitués de représentants des diverses unités de l'entreprise (encadrement et personnel d'exécution)

- **Validation en DRH avec les autres spécialistes de la fonction personnel**

Il s'agit d'assurer une cohérence avec les autres politiques humaines.

De nombreuses liaisons existent avec le recrutement, la qualification des postes, l'information et la communication, l'organisation humaine du travail... (Voir plus haut). Si nécessaire une nouvelle mouture est écrite avant présentation en direction.

- **Première validation par la direction**

Le texte, validé par la DRH, est soumis à l'approbation de la direction de l'entreprise. Il est souhaitable d'en effectuer une présentation au comité de direction, c'est-à-dire à l'instance qui regroupe tous les collaborateurs directs du Directeur Général. Ceci permet de faire partager les buts et les principes essentiels de la politique formation et d'obtenir, par la suite des Directeurs

- **Consultation des instances représentatives :** Il s'agit d'une phase de consultation au cours de laquelle sont écoutées les remises en cause ou les remarques qui sont remontées au niveau de la Direction afin de déboucher sur la mouture à présenter aux managers. Au cours de cette consultation on montrera les liaisons entretenues avec les autres politiques et notamment celle de l'emploi.

- **Présentation des principes aux managers :** Il s'agit d'une période d'information au cours de laquelle on accepte toutefois des remises en cause au remarque qui, comme celle des instances représentatives, sont remontées en DRH et à la Direction afin de déboucher sur la mouture finale.

- **Accord final de la direction** : Identification à la phase de première validation par la direction, permet de tenir compte avant décision finale des remarques formulées au cours des deux phases précédentes. Le texte obtenu peut alors être largement diffusé.

- **Diffusion du texte politique et élaboration des règles d'application** : Les principes de la politique ne sont pas directement opérationnels. Il est nécessaire de les traduire en règles d'application qui seront observées par les différents acteurs. Ces règles doivent être établies par les lignes hiérarchiques, avec l'aide des spécialistes formation. Parallèlement les outils de suivi de la bonne application des principes sont à construire avec les acteurs.

- **Diffusion du « guide pratique formation »**

Le « guide pratique formation » est un guide de procédures à destination essentiellement des managers ; c'est la base de références pour l'action des différents acteurs. Avant sa diffusion définitive, une mouture doit être testée auprès d'un échantillon de hiérarchiques de manière à contrôler la bonne compréhension du document.

- **Mise en œuvre d'un plan d'information**

Une information écrite expliquant la politique est diffusée auprès de l'ensemble du personnel. Des moyens complémentaires peuvent être élaborés :

- Affichages,
- Catalogues de stages,
- Audiovisuels,
- Réunions animées conjointement par la hiérarchie et les spécialistes formation...

C'est plusieurs années d'application que les premiers effets de la politique seront vraiment observables. L'analyse de ses effets, mesurés par des techniques d'évaluation et d'audit, permettra d'infléchir, si nécessaire, les buts et les principes politiques.

Section 3 : processus de l'ingénierie de la formation

3.1. Définition de l'ingénierie de la formation

Selon LAROUSSE « *L'ingénierie est définie comme l'ensemble des études faites pour déterminer le meilleur mode de réalisation d'un projet industriel* »

« *L'ingénierie, comme l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunication en vue :*

- *d'optimiser l'investissement qu'il contient ;*
- *d'assurer les conditions de sa viabilité* ».

Ainsi, « *l'ingénierie de formation constitue l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation* ».

Entre ces deux positions, l'une très critique et polémique, l'autre pouvant apparaître comme technique, cette notion nous apparaît comme étant en cours de conceptualisation.

L'ingénierie, comme tous les termes nouveaux ou innovants, ne s'est installée que progressivement dans le monde de la formation.

On entend par Ingénierie de formation un ensemble de démarches méthodiques et cohérentes qui ont pour objectif de recenser l'ensemble des besoins en formation.

L'ingénierie de formation comprend :

- Les méthodes et pratiques de l'analyse de la demande et des besoins de formation.
- La conception d'un projet de formation.
- La définition des méthodes et moyens à mettre en œuvre.
- La coordination et le suivi de la formation.
- L'évaluation de la formation ainsi que les modes de validation envisagés.

L'ingénierie de formation regroupe les différentes actions et dispositifs liés au développement du savoir-faire de l'entreprise, tant au niveau individuel, d'équipe, collectif ou de l'organisation

3.2. Le processus d'ingénierie de la formation :

Tableau N°1 : Le processus d'ingénierie de la formation se construit sur les quatre phases suivantes :

Phase 1 : Analyse	Elle consiste en : <ul style="list-style-type: none">- La formulation de la demande (besoin de formation)- Identification de la situation problématique de départ et la conduite d'analyses préalables concernant les situations de travail et le personnel impliqué dans le projet de formation
Phase2 : conception	Cette phase consiste en la définition des objectifs généraux, des moyens et des principes pédagogiques adaptés à la situation et aux difficultés repérées. Elle suppose aussi l'identification du rôle des acteurs (service formation, responsable hiérarchique) dans la prise en compte de délais de réalisation, et de coût liés aux actions de formation.
Phase3 : réalisation	Elle consiste à conduire les opérations de formation, en construisant des dispositifs d'ingénierie qui coordonnent les différents registres d'acquisition de compétences. La formation action est centrée sur les problèmes à résoudre ou sur les projets à réaliser.
Phase4 : Evaluation	La phase d'évaluation s'intéresse à l'appréciation globale de l'efficacité du dispositif et de son pilotage et d'évaluation des acquis de formation. Evaluer la formation consistera à dire oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou dépassés. Donc l'évaluation permettra d'apprécier et de mesurer l'efficacité des actions de formation au sein de l'entreprise.

3.3. Identification et l'analyse des besoins :

La formation ne correspond pas à un besoin fondamental, comme les besoins physiologiques (oxygène, nourriture...etc.). La formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à des problèmes rencontrés. Le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des problèmes à résoudre avec l'appui de la formation.

Comme le dit Jaques Soyer, bien définir le besoin de formation, ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir.

3.3.1. La notion de besoin de formation

Selon Alain **MEIGNANT** : « *Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation* »⁵

SOYER Jacques estime qu'il n'y a pas de besoin de formation, mais des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre. L'expression « *besoin de formation* » devrait être remplacée par « *problème à résoudre par la formation* » ou « *objectifs à atteindre par la formation* ».

Dans cette vision, le responsable formation, pour construire son plan de formation ne recense pas des besoins, mais fait un inventaire des problèmes à régler et des objectifs à atteindre.

⁵ MEIGNANT, (Alain) : Op.cit, p 132.

Tableau N°02 : les besoins de formation

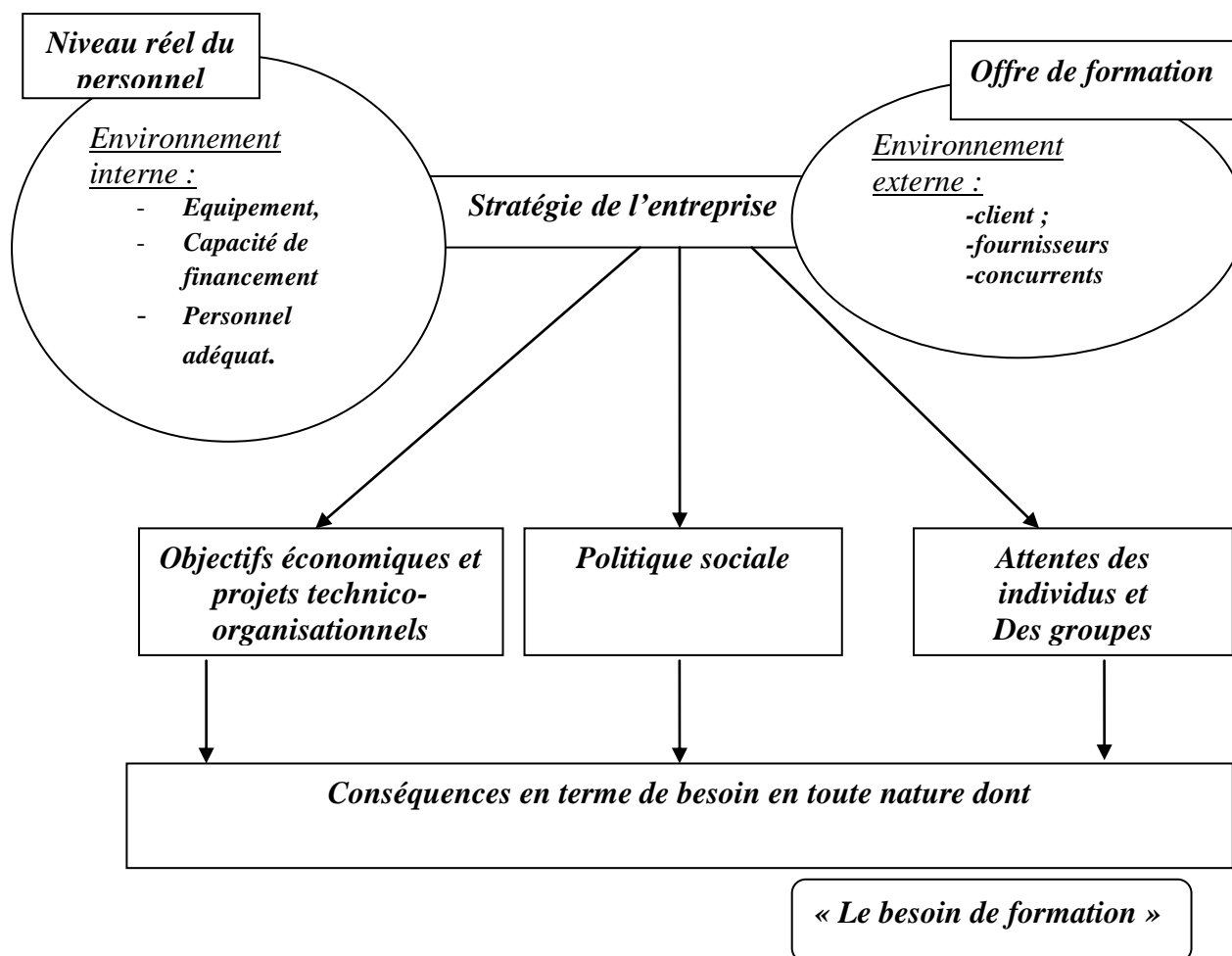
les types de besoin	Mode de recueil	Formation sur L'initiative	Formation sur La responsabilité
Collectifs En rapport avec les Objectifs opérationnels des unités.	travaux de groupe, lors de l'élaboration des plans d'actions des unités.	De l'entreprise	Du manager de l'unité.
Individuels En rapport avec les postes ou à occuper dans la même unité.	Entretien d'activité.	De l'entreprise.	Du manager de l'unité.
Personnels D'évolution dans l'entreprise avec changement de direction.	l'entretien d'appréciation du potentiel	De l'entreprise ou du salarié (CIF)	Du salarié et de la DRH
<u>Personnels</u> San liaison avec les objectifs économiques de l'entreprise, mais en rapport avec ses objectifs sociaux.	Entretien d'appréciation du potentiel.	De l'entreprise ou du salarié.	Du service formation
<u>Personnels</u> Son liaison avec les objectifs économiques ou sociaux de l'entreprise.	Pas de recensement systématique	Du salarié (CIF)	Du salarié

Source : SOYER, J. (2003). fonction formation,. Paris: édition ORGANISATION .P141

3.3.2. Les facteurs inducteurs des besoins de formation

Le besoin de formation est induit par les facteurs émanant de six sources distinguées¹ :

Schéma N°3 : Les facteurs inducteurs des besoins de formation



Source : MEIGNANT, (Alain) : Manager la formation, édition LIAISON, 4^{ème} édition, 1997, P155.

¹MEIGNANT, (Alain) : Manager la formation, édition LIASONS, Paris, 4^{ème} édition, 1997, P150

3.4. L'élaboration d'un plan de formation :

Le plan de formation s'impose comme un élément central de la politique de GRH dans la mesure où il permet de gérer les compétences en anticipant les évolutions en matière d'emploi et de carrière.

C'est le plan de formation qui détermine les besoins des salariés et de l'entreprise et envisage les méthodes appropriées pour sa bonne réalisation.

3.4.1. Définition :

Il peut être défini comme étant : « *le plan de formation est l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur dans le cadre du système de management du personnel de l'entreprise* »³.

Le plan de formation est « *un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise. Et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en terme de cahier de charge* »⁴.

Selon ALAIN MEIGANT le plan de formation est « *la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur le moyen qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* ». ⁵

D'après cette définition, on peut dire que le plan de formation devrait être l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétence.

Ce plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés :

- La direction générale ;
- Les managers ;
- Le responsable formation ;
- Les futurs formés ;
- Les représentants du personnel.

³ BENJAMIN, Chaminde; *RH et compétences dans une démarche qualité*, AFNOR édition, Paris, 2000, P429

⁴ LE BOTREF, (Guy) ; *l'ingénierie et l'évaluation de la formation*, édition D'ORGANISATION, Paris, 1993, P97.

⁵ MEIGNANT, (Jaques) ; *Op. cit*, p246.

3.4.2. Mettre en œuvre les différentes étapes du plan de formation

Etape 1 : définir les objectifs stratégiques

Le DRH et le responsable formation vont recueillir sur l'évolution du marché, de la concurrence et effectuer une analyse sur les compétences stratégiques. Ils solliciteront la direction générale et le comité de direction pour connaître les grandes orientations stratégiques et les projets l'entreprise.

Ils communiqueront auprès des managers sur la politique de formation, rappelleront les points clés de la formation de la loi et les orientations de la branche professionnelle en matière de formation.

Ils interrogeront les managers sur les projets, les objectifs de changement, les investissements prévus, les dysfonctionnements, les évolutions d'activités ou de métiers concernant leur unité.

Etape 2 : Détecter les besoins en formation

A. Identifier les deux types de besoins

On peut classer les besoins en formation en deux catégories :

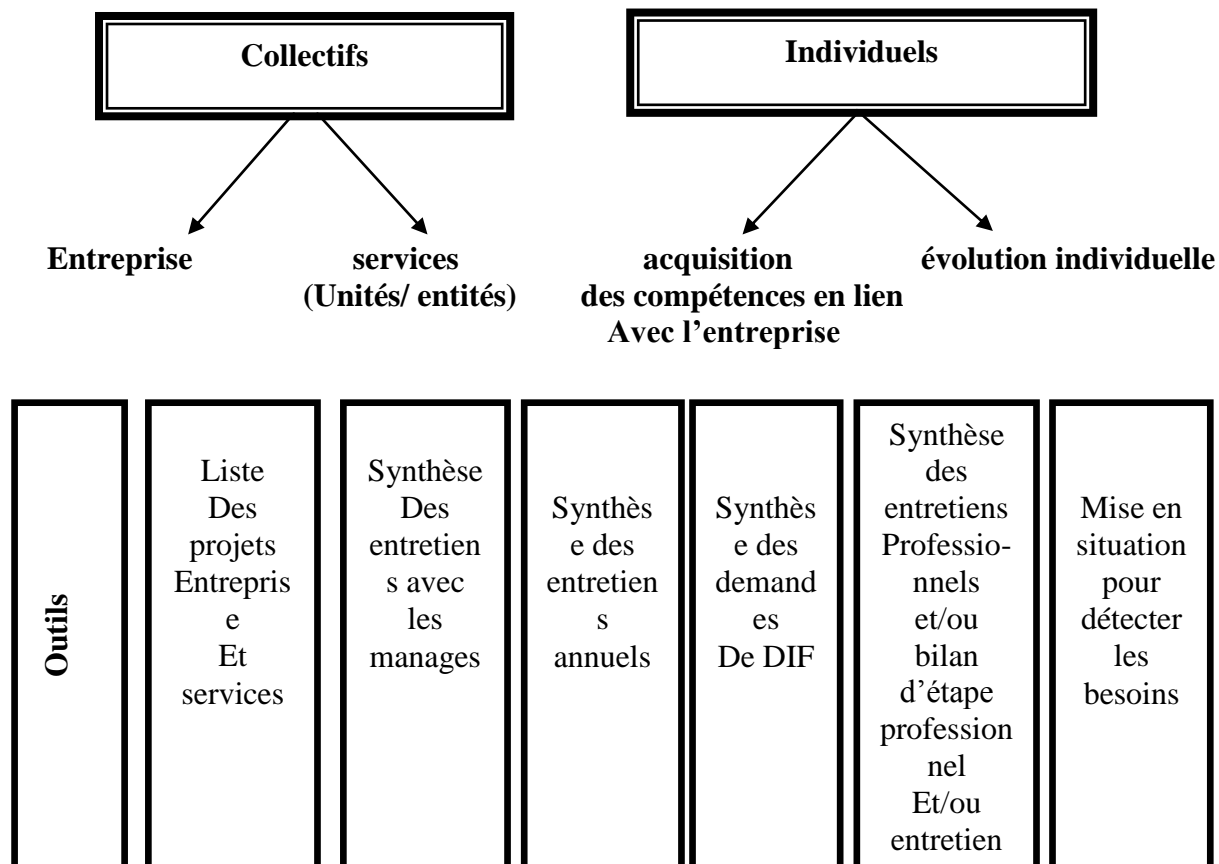
- **Les besoins collectifs**, qui sont identifiés par le responsable de formation auprès des cadres dirigeants et des managers opérationnels lors d'entretiens de recueil de besoins.
- **Les besoins individuels**, qui sont recensés par les managers lors des entretiens d'appréciation ou lors des entretiens professionnels. De DIF exprimées directement par les collaborateurs font également partie du besoin individuel.

B. Analyse et synthèse des besoins

Face à une demande de formation d'un collaborateur exprimée par un manager, le responsable doit faire une analyse du besoin réel, et vérifier si ce besoin provient réellement d'un problème de niveau de compétences du collaborateur et non pas d'un problème lié à l'organisation, à l'environnement de travail ou à la motivation du collaborateur.

Si le responsable de formation perçoit qu'il s'agit réellement d'un besoin en compétences, il va alors choisir le dispositif le plus adapté en proposant par exemple un tutorat, une mise sur un projet

Schéma N°4 : Les besoins en formation
Recueil des besoins



Il faut garder à l'esprit que la formation n'est qu'un moyen parmi d'autres pour remettre à niveau ou développer les compétences d'un collaborateur.

Lorsque la formation semble être la solution la mieux adaptée, un ensemble de questions se pose alors :

- Quelle est la disponibilité des personnes à former ?
- Quelle sont les thèmes clés à traiter ?
- Quelle sont les messages forts à faire passer ?
- Quelles sont les modalités pédagogiques à utiliser ?
- Quel type d'évaluation peut-on réaliser ?

Etape3 : établir le plan de formation

Elaborer le plan de formation de l'entreprise est une opération complexe qui nécessite le respect de nombreuses étapes clés. Deux axes principaux doivent guider ce travail :

- La cohérence avec la stratégie de l'entreprise.
- Les exigences de la loi sur la formation professionnelle.

Etape4 : réaliser le plan de formation

Cette étape consiste à organiser les actions de formation conformément au plan de formation au plan de formation. Un aspect administratif et logique encadre cette étape :

- Suivi du plan prévisionnel
- Inscription.
- Convocations.
- Recherche de salles.
- Mise à disposition du matériel pédagogique.
- Gestion des attestations.

La DRH veille au bon déroulement et intervient lors les formations faites en interne au moment des ouvertures et des clôtures de séminaires pour rappeler les objectifs de la formation, faire passer les messages stratégique, répondre leur niveau de satisfaction.

Tableau N°2 : les points clés du plan de formation

Points clés	Contenu
Bilan	bilan des actions de formation réalisées l'année précédente et l'année en cours.
Intensions	Contexte de l'entreprise et évolution de l'environnement. Orientation de la direction générale. Grandes lignes de la politique RH. Axes de la politique formation de l'entreprise. Objectifs opérationnels par service, par activité.
Les priorités du plan	Action de formation, DIF et autres dispositifs de formations rangées par grandes finalités, exemple : <ul style="list-style-type: none">▪ Actions de type « maintien des compétences dans l'emploi »▪ Action de type « GPEC ou développement des compétences ».▪ Action de types « développement des compétences collectives de l'entreprise ».▪ Action de type « projet.▪ Action de type « culture d'entreprise et d'intégration ».▪ Action de types « citoyenneté ».▪ - Autres finalités.
Catégorisation des actions	Actions de formations classées par catégorie
Volumes prévisionnels	Nombre d'heures de formation, de personnes concernées, Répartition hommes/femmes, répartition par CSP. Nombre de DIF, de contrats de professionnalisation, de période de professionnalisation, de VAE, de bilans de compétences.
Le financement	Budgets alloués. Ingénierie financière. Choix « pendant le temps de travail/hors temps de travail ».
L'implication des différents partenaires	Présentation des méthodes de recueil des besoins collectifs et individuels utilisées pour élaborer le plan.
Planning	Planning prévisionnel.
Evaluation	une description du processus d'évaluation du processus de formation. Le mode d'évaluation des actions.

Tableau N°2 : La suite

Points clés	Contenu
En annexe	
Description détaillée des actions	Pour chaque action (formation, DIF, VAE, bilan de compétences, contrats et périodes de professionnalisation) ; <ul style="list-style-type: none">- Catégorie 1et 2 (pour les activités de formation).- Population visée- Catégorie socioprofessionnelle.- Effectif concerné.- Pourcentage hommes/femmes par action.- Durée.- Organisme de formation.-Contenu.- Pédagogie adapté.- Modalités de suivi et d'évaluation.- Conditions financières.-Cout de l'action.

Etape 5 : suivre et évaluer la formation

L'évaluation est une étape clé du processus formation. Les raisons qui poussent à mettre en place un dispositif d'évaluation de la formation sont les suivantes :

- Le développement de la politique qualité en entreprise.
- La réforme de la formation professionnelle qui incité à justifier de l'efficacité de l'activité de formation.
- Les attentes fortes des dirigeants quant à la valorisation et l'efficacité de l'activité formation.

Une évaluation n'a de sens que comparée aux objectifs fixés en l'action de formation. Ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de l'action de formation. Il n'existe donc pas d'indicateurs universels et chaque formation doit avoir son propre système d'évaluation.

A. Les différents niveaux d'évaluation

Il existe trois types d'évaluation :

- **L'évaluation de la conformité** : elle consiste à comparer ce qui a été réalisé avec ce qui était initialement prévu. On peut citer par exemple l'évaluation du processus et l'évaluation de la conformité pédagogique. Par le biais d'un questionnaire d'auto-évaluation
- **L'évaluation à chaud** : elle est un indicateur de motivation dans la mesure où elle mesure un niveau de satisfaction globale. Elle évalue également :
 - La qualité de l'apprentissage.
 - La conformité pédagogique (déroulement du programme, respect des méthodes, pertinence des outils...).
 - La conformité organisationnelle : ergonomie de la salle, qualité de l'accueil, et de l'information, respect des horaires...
- **L'évaluation des résultats de la formation à court et moyen terme** : elle mesure l'impact de la formation sur l'acquisition des connaissances, des compétences et sur la performance.

Les étapes d'élaboration d'un dispositif d'évaluation :

Pour construire un dispositif d'évaluation, il est nécessaire d'impliquer les acteurs (managers, salariés...) et de définir un certain nombre d'éléments qui sont ensuite regroupés dans un tableau N° 3 :

- Définir les résultats attendus de l'évaluation et ce qui en sera fait.
- En déduire ce qu'il faut évaluer.

Tableau n° 3 : mettre en place un dispositif d'évaluation.

Question à se poser		exemples
Pourquoi évaluer ?	Résultats attendus par l'action d'évaluation.	Mesurer le retour sur investissement. Vérifier les aptitudes avant la formation.
A quoi verra-t-on que l'action a été efficace?	Critères retenus.	Niveaux de satisfaction des clients.
Quand évaluer ?	Moment de l'évaluation.	A chaud, dans deux mois.
Où évaluer ?	lieu de l'évaluation.	En salle, sur le poste de travail.
Quoi évaluer ?	Niveau de l'évaluation.	Connaissance, compétence, aptitudes.
qui évaluer ?	Evaluateur.	Le formateur, le manager.
Avec quoi ?	Outils utilisés pour évaluer.	Questionnaires, essai sur poste de travail.

- Définir le niveau de l'évaluation : les aptitudes, les connaissances, les compétences...
- Définir les indicateurs de mesure.
- Définir les outils d'évaluation : questionnaire ; QCM, essai sur poste d travail ...
- Définir l'évaluateur : le formateur, le responsable formation, le manager.....
- Préciser le moment de l'évaluation : avant la formation ; à la fin de la formation, au retour dans l'entreprise, deux mois après la formation
- Préciser le lieu de l'évaluation : dans la salle de formation, sur le poste de travail...

Les limites de l'évaluation :

Il n'y a pas de lien direct entre la formation et l'amélioration des performances car les conditions liées à l'environnement restent fondamentales. La motivation individuelle et l'envie de mettre en œuvre de connaissances acquises sont également des éléments fondateurs dans la réussite d'un apprentissage.

Chapitre II : la compétence

Quel que soient leur niveau de départ, leur emploi actuel et leur qualification initial, les employés ; les cadres comme les techniciens, sont obligés d'apprendre constamment des choses nouvelles. Il peut s'agir, par exemple , d'une tâche à accomplir qui requiert la maîtrise de procédures originales, ou d'un travail qui doit être organisé différemment, ou encore d'un nouvel environnement culturel et professionnel, le développement des compétences est donc – ou devrait être – une préoccupation majeure pour les entreprise.

Le développement individuel des compétences doit donc faire parties dans la gestion des ressources.

Section 1 : la notion de compétences

1.1 La définition du concept de compétence :

Parmi les multiples définitions de compétence on a retenu trois et qui sont les suivantes :

C'est celle donnée par Maurice De MONTMOLLIN et qui semble être la plus appropriée à la formation. Il définit la compétence comme des « *Ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.* »¹

Selon CHAABOUNI j. JOUINI K La compétence est en définitive "*une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment avec d'autant plus de forme que la diversité des situations augmente*".²

MEDEF défini la compétence comme « *une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre, en situation. C'est donc l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.* »³

La compétence peut être envisagée sous l'angle des savoir, du comportement professionnelle, de l'expérience ou encore du processus de résolution de problème à mettre en œuvre au cours de l'action .nous sommes face à une mosaïque de définitions aux registres différent .chacun des approches peut avoir sa pertinence au regard des objectifs de GRH poursuivi : système de rémunération, évaluation annuelle ,mobilité formation...etc

On peut toutefois noter des points de convergence entre les différents auteurs à savoir :

¹ Philippe Eray, « Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation », Editions Liaisons, Paris, 1999, p.21

² Claude lévy-leboyer , la gestion de compétence. Nouvel édition ,2009

³ Chloé guillot-soulez, la gestion des ressources humaines, 5^e édition, gealino, 2013, p150

- Le concept de compétences est centré sur l'individu et non sur des postes. Parler de la compétence, c'est avant tout parler des hommes.
- il a un rapport direct à l'action. parler de compétences, c'est parler de ce qui est mise en œuvre dans l'action.
- La compétence est toujours conceptualisée et le contexte est déterminant pour que s'exprime une compétence particulière d'un individu.
- La compétence est une combinatoire formée de savoirs, savoir – faire et savoir être ; l'individu va mobiliser simultanément ces différentes ressources.
- La compétence n'est pas la connaissance.
- Les compétences doivent pouvoir se traduire de façon opérationnelle (chacun sait que lire un guide en dix leçons pour apprendre la danse classique ne suffit pas pour savoir danser).
- La compétence n'est pas la performance, mais en constitue une des composantes.

1.2 Les caractéristiques de compétences :

J.LEPLAT, il explique les quatre caractéristiques affectées aux compétences :

- **son caractère opératoire et finalité** : *« elle n'a de sens que par rapport à l'action – elle est toujours compétence à agir – et au but que poursuit cette action ; elle est donc indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste.*
- **son caractère appris** : *« on le devient (compétent) par une construction personnelle et sociale qui combine des apprentissages théoriques et de apprentissages expérientiels ».*
- **son caractère structuré** : *« elle combine, reconstruit de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (savoir, savoir-faire, pratique raisonnement ...) pour répondre à des exigences d'adaptation, en fonction de la réalisation d'un objectif ».*
- **son caractère abstrait et hypothétique** : *« ce que l'on observe, ce sont les manifestations de la compétence : le comportement, les performances ».*⁴

⁴VERN, Christine. *L'évaluation des compétences ; édition LIAISONS 2002 p 38.*

1.3. Les types de compétence :

A. la compétence individuelle : La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé. Deux sens sont attribués au mot de compétence :

- La légitimité d'une personne ou d'une instance, à décider ou juger d'un fait (compétence d'un tribunal).
- La capacité reconnue d'une personne en telle ou telle matière reliées aux connaissances acquises.

B. La compétence collective : La compétence collective peut être approché sous deux angles : c'est une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management, et se caractérise par six attributs : une représentation commun, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre. C'est aussi une compétence clé qui peut symboliser les principes activité de l'entreprise. Les participants mètrent en œuvre leur propre compétence individuelle, mai en fonction des liens qui se tissent.

C. La compétence organisationnelle :

La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatériels afin d'élaborer les activités de la firme, elle permet de mettre une relation ces différentes ressources pour arriver à une performance. Les compétences individuelles et les compétences collectives sont un des éléments constitutifs des compétences organisationnelles.⁵

⁵CECILE, dejoux, « gestion des compétences et GPEC », paris, 2008 .

1.4 Les enjeux de la notion compétence :

La Compétence est indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste (Cammass et Thionville, 2000). plus encore elle n'est discernable que par son résultat observable, donc a posteriori. On se trouve ainsi devant une notion ambiguë puisque spontanément les compétences renvoient à celui qui les possède alors que leur mise en œuvre, seule observable, dépend du milieu et des conditions extérieures. Ce retour caché au behaviorisme est associé à une responsabilisation individuelle au moment même où les compétences sont déclarées contextuelles, ce qui veut dire que leur réalisation est fonction des conditions de travail offertes par l'organisation, et de la forme du réseau de relation existant.

Par exemple, cela signifie qu'une personne très instruite pourra ne pas exprimer toutes ses possibilités si le milieu d'accueil est hostile ou inadéquat à son style de travail. Inversement, un salarié peu diplômé pourra être très performant dans son milieu dans la mesure où il aura su s'approprier les éléments d'informations pertinents ou des modes d'action implicites mais efficaces. Mais il deviendra à son tour peu compétent si on lui change ses repères au cours d'une réorganisation du travail qu'il devra subir, ou dans une autre configuration de travail.

Ces exemples suggèrent que la notion de compétences est dépendante du contexte de mise en œuvre tout en étant attribuée à une personne à partir du résultat final observé. Cette contradiction diminue sensiblement la pertinence de cette notion qui est cependant utilisée à grande échelle alors qu'elle est déduite, avec erreur d'attribution, de la performance supposé personnelle sans préoccupation des processus multiples et organisationnels qui la permettent.⁶

En entreprise, la notion de compétence permet d'élaborer de manière opérationnelle différents problèmes comme⁷:

- ***Cibler les besoins en connaissances élémentaires*** du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel ;
- ***Actualiser les pratiques professionnelles*** des salariés dans un métier en mutation ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel et/ou technologique.

⁶ CLAUD, lemoine, « se former aux bilan de compétences », édition dumod, paris, 2005, p23-24.

⁷ Philippe Eray, Op.cit, p022

- *Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices*, comme ce fut le cas lors de la mise en place de démarches qualité ;
- *Optimiser les savoir-faire* en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- *Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données* ;
- *Synchroniser le cycle de développement de l'entreprise et le cycle de développement et d'amélioration des compétences*, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises par son développement ;
- *Gérer la surqualification* du personnel en place, avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité : la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tension entre salariés ;
- *Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise*, en effet la richesse d'une entreprise est de plus en plus constituée de savoir-faire et de pratiques professionnelles spécifiques, très liés aux personnes qui les détiennent. La question de la pérennisation de ce patrimoine est donc cruciale ;
- *Mettre en valeur des savoir-faire et pratiques professionnelles* existantes, par un système de gestion approprié ;
- Et plus généralement, *maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.*

1.5 L'importance de la compétence :

Dans toute organisation, il y a accumulation latente d'un capital humain de compétence. Cette accumulation ne prend pas les formes traditionnelles et visibles de l'investissement elle concerne un capital immatériel. Elle est donc parfaitement invisible aux cotés de la constitution des capitaux matériels. Pourtant, ce capital est vital pour le développement et performance des entreprises. On se convaincra de son importance en constatant, par exemple, que les prix de cession de sociétés de services peuvent s'élever à plus de dix fois la valeur de leurs capitaux matériels. Il conviendra donc d'estimer et de gérer cette accumulation en appréciant les compétences actuelles et en évaluant les besoins futur.

Alors le capital humain peut améliorer l'organisation de la production, à travers une meilleure productivité des salariés aux différents niveaux de la hiérarchie. La compétence du salarié est déterminante pour la découverte des innovations. Les compétences des entreprises, et particulièrement leurs investissements en formation, se déterminent et affectent leurs performances.⁸

1.6 L'ingénierie des compétences :

Si l'ingénierie de formation privilégie l'acquisition des connaissances, l'ingénierie de développement des compétences est d'avantage orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitables en situation professionnelle.

Pour ce faire, cette dernière approche s'intéresse à l'organisation du travail et à la gestion des carrières et des emplois, aussi bien qu'aux moyens plus classiques de la formation professionnelle tels que les cours en salle ou l'enseignement à distance.

D'importantes différences existent entre ces deux approches, concernant :

- **Les objectifs visés** : l'ingénierie de formation vise l'acquisition de connaissances alors que l'ingénierie des compétences recherche plutôt l'acquisition des compétences (des savoir-faire directement applicables) ;
- **Les moyens mis en œuvre** : la première privilégie le cours en salle ou assimilé, la seconde met en œuvre des parcours qualifiants des formations-action, etc.
- **Les modalités de conduite** qui sont, pour l'ingénierie de formation, de la responsabilité du responsable formation, pour l'ingénierie de développement des

⁸ BERNARD, martory, daniel crozet, *gestion des ressources humaines pilotage social et performances*, 8^{édition} dunod, paris 2013).

compétences, de la responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité.

La compétence est un facteur stratégique de production, donc c'est un atout concurrentiel. Mais il y a grand nombre de chefs d'entreprise qui n'hésitent pas à réduire les budgets de formation, car ils estiment que ce sont des dépenses de luxe, nullement considérées comme des investissements stratégiques.

Cependant, il est évident, que la formation a un impact direct sur l'acquisition et le développement des compétences, car on ne pourrait imaginer une croissance de compétences sans aucune aide.

Dans la pratique, ces deux approches sont intimement mêlées, au gré des missions et des contextes. Mais c'est le terme «ingénierie de formation» qui est le plus utilisé, car cette dernière constitue une base technique commune aux deux approches et est adaptable à la plupart des problèmes des entreprises.

1.7 Quelques types de problèmes de compétences :

a) Mise à niveau des connaissances de base :

Telle catégorie du personnel ne possède pas les connaissances (mécanique, physique...) nécessaires pour agir avec compétences. Des savoirs doivent être acquis.

b) Actualisation des connaissances, savoir-faire et des compétences :

Une mise à jour des connaissances, des savoir-faire et des compétences apparaît nécessaire pour faire face aux exigences :

- de l'évolution des métiers, des sciences et des techniques.
- du niveau de professionnalisme de la concurrence et des changements survenus dans l'entreprise (nouvelles installations, nouvelle organisation)

c) Amélioration de la finalisation professionnelle des compétences :

L'entreprise ou l'organisation dispose de compétences qui restent encore insuffisamment actualisées dans le contexte de travail où elles doivent être mises en œuvre.

d) Construction ou acquisition de compétences nouvelles : Il apparaît nécessaire de disposer de nouvelles compétences pour pouvoir faire face aux changements actuels ou prévisibles. C'est le capital de compétences de l'entreprise qui doit disparaître et être augmenté et non seulement maintenu.

e) Oublier des compétences : Les compétences n'existent que mises en œuvre. L'absence d'opportunités pour les exercer peut conduire à leur disparition progressive.

Synchronisation de la production des compétences : L'entreprise se dote de compétences dont elle a besoin mais non en temps opportun. Les compétences acquises par recrutement ou construites par les personnes en place arrivent trop tôt ou trop tard par rapport aux exigences d'exploitation ou de fonctionnement.

f) Maillage des compétences : Il n'existe pas une articulation adéquate entre les compétences des individus composant l'entreprise : absence de certaines compétences, de langage commun, de complémentarité entre les compétences, de compétences communes, de redondances indispensables...

g) Valorisation du potentiel : Le potentiel des ressources (connaissances, savoir-faire, qualités, expériences...) est insuffisamment apprécié.

h) Des sous-utilisations de compétences : L'entreprise ou l'organisation comporte des compétences qui sont sous-utilisées qu'elles pourraient donner naissance à la création de nouveaux projets et services.

Section 2 : L'évaluation des compétences :

2.1 Définitions d'évaluation des compétences :

L'évaluation est un processus réglementé qui sert à mesurer et suivre la productivité et la rentabilité de chaque acteur de l'entreprise dans le poste qu'il occupe, elle ne doit pas se limiter à des opérations ponctuelles, mais elle doit être permanente

Cette façon d'évaluation permet à l'organisation une réussite qui l'aidera à déterminer les modifications nécessaires.

Selon Philip Eraye, il existe deux stratégies d'évaluation :

- Une évaluation ponctuelle, liée à la mise en place d'un dispositif particulier.
 - Une évaluation systématique de toutes les actions de formation de l'entreprise.
- L'étape de l'évaluation des compétences est cruciale et doit donc être préparée et conduite avec attention et rigueur.

Si l'on considère le développement des compétences comme un investissement, trois domaines doivent être évalués : la conformité de la prestation formation réalisée, la qualité pédagogique du dispositif de formation mis en place et le transfert de compétences.

2.1.1 L'évaluation de la conformité de la prestation formation réalisée :

D'abord, une prestation de formation est effectuée, soit par un prestataire externe (centre de formation, cabinet conseil...), soit par un prestataire interne.

Il convient donc de s'assurer, comme pour toute prestation immatérielle, de la conformité du service effectué.

Pour s'assurer de cette conformité du service effectué, le dispositif de formation adopté doit être piloté, suivi et donc évalué en continu.

L'évaluation de la qualité pédagogique du dispositif :

Ensuite, il paraît intéressant de s'interroger sur les qualités pédagogiques des intervenants et du dispositif mis en place.

L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il ne s'agit pas seulement d'évaluer les qualités pédagogiques des formateurs, mais bien d'évaluer la qualité pédagogique de l'ensemble de la prestation qui dépend du type de pédagogie mise en œuvre, de la personnalité des formateurs mais aussi des moyens alloués, du profil des élèves et de leur comportement, etc.

2.1.3. L'évaluation du transfert de compétences :

Enfin, il s'agira d'évaluer l'acquisition effective de compétences par le personnel sur son lieu de travail, soit le transfert de compétences.

Il s'agira ici de se concentrer sur les résultats divers et concrets de la formation pour le transfert des compétences à la situation professionnelle.

L'acte d'évaluation s'effectue à travers deux voies principales :

2.1.3.1. La communication avec les principaux acteurs :

Il s'agit d'informer les responsables hiérarchiques concernant les enjeux de l'évaluation, de sensibiliser les stagiaires en leur communiquant les outils et méthodes qui seront utilisés lors de la phase d'évaluation.

2.1.3.2. La mise en œuvre de deux boucles de feed-back :

Deux boucles de retour d'expérience peuvent être mises en œuvre ; une boucle courte, soit l'évaluation présentée précédemment, et une boucle longue, qui pourrait se concrétiser par une réunion annuelle ou semestrielle entre les opérationnels et le service formation.

Cette double boucle est déterminante : elle permet de suivre les formations individuellement, mais surtout, elle place la formation au même niveau que les autres investissements.

2.2 Les enjeux de l'évaluation de compétence :

Ils peuvent se résumer en un seul mot : survivre. Tous les secteurs de l'activité sont concernés : de l'industrie aux collectivités territoriales en passant par les services publics ou privés. Santé et éducation, l'administration comme le secteur marchand.

Cette survie est conditionnée par la motivation et l'épanouissement de chacun au sein de l'organisation. Ces deux facteurs doivent être compris comme étant à la source de l'efficacité économique. Il est donc question de permettre la satisfaction des attentes de chacun des membres de l'organisation le fait que chacun soit compétent pour répondre aux besoins techniques et aux attentes relationnelles de tous les autres partenaires constitue donc un élément essentiel d'efficacité de qualité. Cette efficacité est d'autant plus facile à mettre en jeu qu'elle peut se mesurer tout au long d'un processus de perfectionnement permettant d'évaluer les diverses compétences nécessaires à ce double plan professionnel et humain.

2.3 trois critères possibles pour évaluer les compétences :⁹

a) à partir de l'évaluation des résultats :

À partir de l'observation des performances des résultats, il sera inféré que la personne agit avec compétence.

Plusieurs facteurs peuvent intervenir sur l'observation d'un résultat : organisation, management, dispositif d'information, technologie.... la compétence ne constitue pas le seul facteur influant.

Cette approche est pertinente s'il est possible de relier directement les résultats à l'efficacité individuelle.

Dans beaucoup de cas ; il conviendra de prendre en compte que le résultat dépend de la compétence collective, c'est-à-dire de la coopération entre les compétences individuelles.

À partir de l'analyse des pratiques professionnelles : Il sera inféré qu'une personne sait agir avec compétence si elle sait prendre en compte de façon pertinente les critères souhaitables de réalisation de l'activité professionnelle.

Cette approche suppose la définition et la communication de critères de réalisation précisant les modalités d'exercice d'une activité.

L'évaluation peut se pratiquer à partir de l'observation de situations critiques considérées comme particulièrement importantes et significatives.

⁹ Guy Le Boterf, « l'ingénierie et évaluation des compétences », 4^e édition, édition d'organisation, Paris, (2002), p. 456

L'évaluation consiste à analyser la façon dont la personne sait interpréter les critères proposés

b) A partir des ressources

Les ressources (connaissances, savoir-faire, capacités...) sont évaluées soit directement à partir de situations épreuves ou de tests, soit indirectement à partir de la validation de pratiques professionnelles dont la bonne réalisation atteste que des ressources sont bien possédées et mobilisées.

Cette évaluation est intéressante pour évaluer le capital de ressources d'une entreprise ou d'une organisation.

Cette approche est limitée : la possession des ressources ne signifie pas qu'elles seront mobilisées et combinées pour agir avec compétence.

2.4 Sept condition de réussite l'évaluation des compétences : ¹⁰

a) préciser les champs et les finalités de l'évaluation :

- Les finalités (professionnalisation, parcours de carrières mobilité interne, classification, rémunération)

Quels choix ?

Quelle faisabilité ?

- les champs (l'expertise dans un domaine les performances, les compétences)

b) mettre en place les instances appropriées et légitimes pour évaluer :

- selon les champs d'évaluation et les finalités :
- Co- d'évaluation.
- Retour 360°.

c) adopter une approche d'évaluation individuelle mais avec estimation de la contribution à la performance collective.

d) disposer de référentiels de compétence requise et de savoir ressource :

- Référentiels métiers /emploi types.
- Référentiels processus et projets.

¹⁰ Guy le boterf, « l'ingénierie et évaluation des compétences », 4^{édition}, édition d'organisation, paris, (2002),p457

e) identifier ce qui sera évalué (non-exhaustivité) :

- Le niveau de maîtrise des ressources (connaissances, savoir -faire...)
- Le niveau de maîtrise des situations professionnelles
- Le niveau d'atteinte des résultats (performances)

f) Formaliser les résultats de l'évaluation par procédure d'entretien :

- Se référant à des critères objectifs
- Ouvert à l'expression et à la saisie de savoirs et de compétences produits dans l'action
- Analysant les conditions de mise en œuvre des ressources (connaissances, savoir -faire...)
- Capitalisant les acquisitions progressives de compétences
- Débouchant sur des projets et proposition
- Organisant l'auto-validation et les arbitrages éventuels

a) Disposer d'outils de représentation, de communication et d'échange sur les compétences :

- Cartographies diversifiées (une équipe, un centre, un secteur...)
- Des « entrées » variées (métiers, processus, projets...)
- Une mise évidence des différentiels entre le requis et le réel
- Une actualisation simple.

2.5 Les outils d'évaluation de la compétence :

2.5.1 Le référentiel de compétence :

2.5.1.1 Définition du référentiel de compétence :

Est un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur.

En d'autres termes, le référentiel de compétence est l'outil qui permet d'inventorier les compétences demandées pour tenir les emplois et les compétences réelles acquises par les salariés occupant ces emplois afin de pouvoir analyser les écarts entre le requis et le réel. Ce référentiel utilisant le vocabulaire de l'entreprise, il n'est donc pas transposable à d'autres organisations .il était auparavant englobé dans la partie qualitative de la GPEC .il est devenu depuis quelques années un enjeu stratégique à part entière (avec sa méthodologie propre). Le Référentiel de compétence est pris pour un objectif qu'il s'agit d'un moyen. C'est avec ce Référentiel que l'organisme définit ce qu'elle souhaite valoriser, qu'elle identifie ses compétences pour améliorer l'efficacité de ses processus et

obtenir un produit conforme assurant la satisfaction du client (ISO 9001) et qu'elle les développe pour améliorer l'efficacité de ses pratiques et développer sa performance économique, sociale et environnementale (ISO 9004).¹¹

2.5.1.2. Les objectifs de l'élaboration de la référentielle compétence :

L'élaboration des référentiels de compétences poursuit cinq objectifs :

b) Déplacer l'objet de l'évaluation de la tâche vers la compétence :

Dans un contexte de recherche constante de qualité, la seule réalisation de la tâche ne suffit plus à produire la performance, l'introduction de la compétence comme objet d'évaluation conduit le manager à s'interroger sur le résultat obtenu et sur la manière dont il est obtenu.

c) Objectiver l'évaluation individuelle :

La formulation des pratiques professionnelles limite les biais évaluatifs et conduit à une relation plus transparente, fondée sur le partage de l'objet même de l'évaluation.

d) Renforcer l'équité :

Sans référentiel, le niveau d'exigence peut, pour le même emploi, varier selon l'évaluateur. L'évaluation de pratiques communes à plusieurs emplois ou à plusieurs postes garantit aux titulaires une plus grande équité de traitement.

e) Orienter le développement des compétences :

Le référentiel de compétences vise à orienter les comportements et notamment les apprentissages. Les pratiques décrivent des cibles par rapport auxquelles les salariés construisent, seuls ou accompagnés des trajectoires de développement des compétences.

f) Faciliter les ajustements organisationnels :

Le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier, facilite des projections et donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

¹¹ Benjamin Chaminade, « RH et compétence dans une démarche qualité », édition afnor, 2005, p249-250.

2.5.2 Le bilan de compétence :¹²

2.5.2.1 Définition du bilan de compétence : La loi du 31 décembre 1991 instaure le droit du bilan de compétences, le bilan ne peut dépasser 24 heures de temps de travail.

Le bilan de compétence est également un dispositif mis à la disposition des entreprises afin qu'elles adaptent leur mode de fonctionnement, qu'elles prennent davantage en compte les compétences de leur salariés et qu'elles améliorent ainsi leur performance en gérant mieux la compétence disponible. à ce titre le bilan de entre le cadre de la gestion des ressources humaines de l'entreprise et s'intègre, y compris financièrement, dans le plan de formation. Elle peut accompagner un plan de réorganisation des emplois ou des poste ,être une issue logique à un bilan d'année, ou préparer la mise en place d'une formation professionnelle afin de repérer ceux qui en tireront le plus profit .

On peut dit que le bilan de compétence est une phase de préparation à des changement importants dans le travail, que ce soit sur le plan technique ,organisationnel ou communicationnel, et de l'insérer en amont d'un plan de formation en vue de développer les compétence au travail en fonction des transformations en vue .elle permet ainsi de n'envoyer dans une formation que des personnes qui ont les compétence pour la réussir et qui sont motivées pour un projet de formation.

Cependant, l'utilisation des bilans de compétence reste limitée, les directions d'entreprise ont perçu le bilan de compétence comme une façon de gérer les difficultés personnelle.

2.5.2.2 Les Différence Phases Du Bilan De Compétence :

On peut considérer que le bilan de compétences comprend trois Phases principales, échelonnées en moyenne sur trois mois et avec une prise en charge directe variant de 15à24 heures.

Phases 1 :l'accueil et l'information sur la démarche du bilan :

Est une phase préparation au bilan de compétence .réalisé par entretien individuel (éventuellement précédé d'un accueil en petit groupe pour la partie information sur le bilan), elle remplit plusieurs fonction :

- informer la personne sur les étapes et la démarche du bilan.
- Mettre en confiance la personne qui entreprend un bilan.
- Vérifier que la démarche est bien volontaire.

¹² Claud lemoine, « se former aux bilan de compétences », édition dunod, 2005, pari, p 9, 36-44, 73-87.

- Analysé la démarche.

Phase 2 : investigation avec aide personnalisée :

Cette Phase pour objectif de réaliser exploration des acquis et des intérêts du bénéficiaire. Elle prendra des formes selon le niveau de la démarche initia, elle remplit plusieurs fonction :

- Analyse du parcours antérieur.
- Analyse des acquis.
- Analyse des motivations et des intérêts professionnels.
- Information sur les professions (recherche sur la connaissance des milieux professionnels).

Phase 3 : synthèse, restitution et conclusion du bilan :

Elle remplit plusieurs fonctions :

- Analyse l'information provenant des étapes précédentes.
- Rédiger une synthèse du bilan de compétences.
- Aide le bénéficiaire à élaborer un plan d'action.

2.5.2.3 Les instruments du bilan de compétence :

Une observation personnalisée demande d'identifier et d'analyser les ressources personnelles et professionnelles du bénéficiaire du bilan, afin de réaliser un inventaire de ses compétences, de ses acquis et de ses potentialités.

Parmi les outils utilisés le plus souvent on peut distinguer deux grandes classes : les entretiens et les tests.

A. L'entretien dans le bilan de compétences :

▪ **L'entretien d'accueil :**

Dans la phase préliminaire ou phase d'accueil et d'information, L'entretien individuel est la méthode la plus utilisée .Il est complétée ou préparé par des entretiens en petits groupes, surtout lors de la première réunion d'accueil.

▪ **L'entretien d'accueil a Finalités :**

Présenter la démarche de bilan afin que le demandeur connaisse les éléments nécessaires pour s'engager dans le bilan en étant suffisamment informé ;

- permette au conseiller de situer le demandeur ;
- permette à celui-ci d'exprimer ses attentes et de clarifier sa demande.
- IL s'agit donc d'un entretien ciblé, structuré, organisé en fonction des finalités recherchées.

▪ **Les entretiens d'investigation (phase2) :**

Ils se centrent prioritairement sur l'analyse du parcours personnel et professionnel L'idée principale se fonde sur le fait que c'est à travers le récit des expériences professionnelles que le bénéficiaire identifie ses compétences, ses aptitudes, et prend conscience de ses motivations, de ses valeurs liées au travail, de ses centres d'intérêt, et de ses attentes vis-à-vis du travail.

▪ **Les entretiens structurés :**

Les entretiens du bilan permettent à l'intéressé de s'exprimer à sa façon à partir d'une écoute attentive et bienveillante. Mais ils ne correspondent pas à des entretiens libres .en effet ils sont réalisés dans des buts définis, et sont centrés sur l'émergence des compétences à partir de situation vécues antérieurement.il est donc préférable qu'ils soient structurés .ils peuvent l'être dans la forme ,en suivant un ordre chronologique ascendant ou descendant ou en recherchant les événements importants et leur enchaînement, et aussi sur le fond, en se focalisant sur les compétences mises en œuvre, les intérêt ou les attentes.

On sait par littérature scientifique que les entretiens structurés sont les plus productifs .ils permettent d'approfondir un champ tout en évitant une dispersion infructueuse.ils se gardent aussi de se transformer en entretien thérapeutique ou' interviennent massivement les problèmes ou personnels.

B. Les tests utilisés dans le bilan de compétences :

Les tests les plus utilisés dans le bilan de compétences sont :

- Les tests d'intérêts et de motivation
- Les tests d'aptitudes
- Les tests de connaissance générale
- Les tests.

Section 3: la relation formation / compétences :

3.1. L'influence de la formation sur les composantes essentielles de la compétence :

On peut distinguer cinq composantes essentielles de la compétence. Il s'agit du savoir, savoir-faire et savoir-être auxquelles s'ajoutent deux : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

3.1.1. La formation au service des savoirs : Il semble de plus en plus évident que la formation n'a plus pour fonction de produire des « *savoirs références* », mais seulement des « *savoirs contextuelles* ». Il est loin le temps où le formateur présentait en détail les théories psychologiques de la motivation. Aujourd'hui on a plus le temps pour ces théories. On fait du *Lear training* comme disent les américains, c'est –à-dire de la formation allégée. Elle est efficace à court terme car peu coûteuse en temps. Son impact sur les savoirs contextuelles n'est plus confirmé du fait que les opérationnels exigent des savoir-faire directement transférables plus des savoirs généraux.

3.1.2. La production des savoir-faire mais pas des « habiletés » : Il y a un malentendu autour de la question du savoir-faire et de la compétence, les exigences des commanditaires et d'autre part, les capacités des formations. Le meilleur des formateurs ne pourra jamais que produire des savoir-faire. Le commanditaire demandera toujours des stagiaires compétents. Le formateur devra alors passer le relais au coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation.

3.1.3. La possibilité et le devoir de former au savoir être : La question n'est pas tranchée s'il revient, par éthique, à la formation de produire du « savoir être ». C'est à travers les différentes dimensions du savoir-être que nous allons répondre à la question.

▪ **Le développement des qualités morales :** Il s'agit, par exemple de l'ambition, du charisme, du sens des responsabilités, de l'honnêteté il s'agit etc.....toutes ces dimensions font référence au bien et au mal. Il se cache derrière elles au des jugements moraux, mais aussi des profils d'hommes et de femmes particulièrement adaptés au management de l'entreprise. C'est pour ces raisons les décideurs cherchent à développer ces qualités morales, notamment par la formation. L'efficacité de ce type de formation est loin d'être prouvée. Les qualités morales sont de l'ordre de l'éducation et non pas de la formation.

▪ **Peut-on changer le caractère ?** Encore plus que les qualités morales, le caractère se réfère à quelque chose qui s'inscrit en chacun de nous et qu'on ne peut changer radicalement, mais seulement développer. On ne change pas le caractère de chacun de nous et qu'on ne peut demander à une personne adulte de changer de caractère en deux ou trois jours de formation, ce qu'elle n'a jamais pu changer en trente ou quarante ans. C'est pourtant l'illusion véhiculée par la majorité des formations en management et au développement personnel. Il existe, toutefois, dans ces formations des outils et des méthodes inspirées des courants américains de la psychologie qui sont très utiles et qui permettent à certaines personnes d'améliorer sensiblement leur façon de communiquer, de négocier, d'animer une équipe grâce à ces approches. Certaines conditions sont exigées pour la réussite de ces outils et méthodes. La motivation des apprenants, la volonté de changer certaines de leurs pratiques et non pas leur caractère ou personnalité.

▪ **Le développement des goûts et des intérêts :** Les goûts et intérêts correspondent à une dimension originale du savoir être essentiellement développés dans le domaine de l'orientation professionnelle. Leur particularité est d'être plutôt stables surtout lorsqu'ils existent dès l'enfance mais ils peuvent parfois évoluer. La formation peut agir sur les goûts et intérêts si elle est de longue durée ou si elle est couplée à une démarche d'orientation (bilan de compétence, parcours individuel de développement, etc....).

▪ **Les comportements stéréotypés ?**

Les commanditaires de formation exigent de plus en plus que les stagiaires soient directement efficaces et qu'ils produisent des comportements stéréotypés. Leur rêve le plus fou est que tout le monde se comporte de la même façon.

La confusion existe entre la formation et la discipline dans le travail. La formation n'est pas un outil de contrôle mais elle existe pour développer l'autonomie du professionnel. La formation ne devient réellement efficace que lorsqu'elle permet à l'apprenant de comprendre, de raisonner et non pas d'imposer et de discipliner.

3.1.4. La formation et les démarches intellectuelles :

Les démarches intellectuelles sont au cœur des compétences. C'est la manière avec laquelle chacun mobilise ses savoirs, savoir-être et savoir-faire pour résoudre les contraintes auxquelles il est confronté dans son contexte professionnel. Il existe trois types de démarches intellectuelles, l'application, l'adaptation et la création. C'est par la répétition que va amener la personne à utiliser toujours la même démarche intellectuelle qu'elle que soit la situation. La formation peut être capable de faciliter le développement de nouvelles démarches intellectuelles.

3.1.5. La formation et la confiance en soi :

Pour devenir compétent, il faut une certaine confiance en soi, cette dernière se bâtit à partir de l'image qu'on se fait de soi et de l'estime de soi. L'image de soi n'est rien d'autre que l'image que se construit progressivement l'individu sur –même. C'est un jugement de valeur. S'il est positif la personne aura confiance en elle-même et inversement. La formation, par exemple, une pédagogie de La réussite permettant à chaque apprenant de réussir à mettre en œuvre les connaissances acquises au cours du stage ou encore en s'interdisant soi-même toute attitude dévalorisante.

3.2 Le rôle de la formation dans le développement de compétence :

3.2.1. Définition du développement de compétence :

Le développement des compétences des employés fait référence aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes. Le rendement d'un employé peut être décrit au moyen de la formule suivante :

$$R = f(\text{connaissances, habilités, attitudes, situation}),$$

Où le rendement (R) est fonction (f) des connaissances, des habiletés et des attitudes de l'employé, ainsi que de la situation qui prévaut.¹³

3.2.2. L'importance de développement compétences

Le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs :

- Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés.
- préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de
- Gestion des carrières.
- Le développement de compétence vise à combler chez les employés les déficiences actuelles et futures qui nuisent à leur rendement. De manière générale on forme un employé lorsque l'insuffisance de son rendement est attribuable à des déficiences observées sur le plan des connaissances, des habiletés ou des attitudes. La formation est particulièrement importante pour une organisation aux prises avec un taux de productivité stagnant ou décroissant.
- L'efficacité du développement de connaissance peut réduire le roulement et l'absentéisme, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation, de plus,

¹³Shimon Dolan, Shimon Tania «la gestion des ressources humains tendances, enjeux et pratiques actuelle », 3 édition, paris, 2002.

l'acquisition d'habilités transférables dans un nouvel emploi s'avère fort utile, tant en période de croissance qu'en période de réduction de personnel, les employés y gagnent dans les deux cas, à la fois sur le plan des promotions et sur celui de la sécurité d'emploi.

Le développement des compétences fait appel un grand nombre de technique et de procédés liés à diverses activités de gestion des ressources humaines, mentionnons la planification des ressources humaines, l'analyse des postes, l'évaluation, le recrutement et la sélection, la gestion des carrières, ainsi que la rémunération. Le changement organisationnels et technologies obligent l'entreprise à prendre conscience de la nécessité de former et de développer les compétences de ses employés ainsi qu'à structurer ses activité de formation ». ¹⁴

3.2.3. La processus de développement des compétences :

Diverses raisons peuvent inciter une organisation à entreprendre un processus de développement des compétences et les outils sont nombreux. Néanmoins, la plupart des spécialistes s'entendent sur la nécessité de respecter trois étapes pour améliorer l'efficacité d'un tel processus : la détermination des besoins fondée sur l'analyse ; la conception et la mise en œuvre du programme destiné à faire acquérir aux employés de nouvelles habiletés, connaissances et attitudes ; l'évaluation des résultats du programme.

A. La détermination des besoins de formation :

L'évaluation des besoins de formation est la première étape d'un programme de formation viable. C'est en effet cette évaluation qui permettra, à l'étape suivant, d'élaborer le contenu du programme, de déterminer les intervenants et de préciser les conditions de mise en œuvre.

La formation est vitale pour l'organisation par conséquent, les critères d'élaboration et de mise en application d'un programme devraient être basés sur une analyse rigoureuse :

- L'analyse générale des besoins organisationnels.
- L'analyse des besoins liés à l'exécution des tâches.
- l'analyse des attentes individuelles.
- l'analyse des besoins liés aux caractéristiques démographiques des employés (la diversité culturelle, le vieillissement de la main d'œuvre...).

¹⁴ Tania saba ,simon dolan, « la gestion des ressource humaine » édition du renouveau du pédagogique (inc) 5dition, 2013, p300 ,301.

▪ **La conception et la mise en œuvre du programme de développement des compétences :**

- Cette étape comprend la détermination des éléments suivant :
- Le contenu du programme de formation (les objectifs d'apprentissages fixé).
- Les intervenants.
- Les conditions de réussites.
- techniques et les méthodes de la formation.

B. Les méthodes et les techniques de développement des compétences :

Il est courant de classer les techniques selon le lieu de formation : sur les lieux de travail ou hors des lieux travail.

B.1. Les méthodes utilisées sur les lieux de travail :

Passons en revue les méthodes utilisées sur les lieux de travail dans le cadre des activités courants et en dehors de celles-ci.

▪ **la formation dans le cadre de l'activité courante :**

L'initiation au travail sert à former les cols blancs, les cols bleus et les techniciens. On utilise fréquemment auprès des nouveaux employés. Cette technique comprend quatre étapes.

- La sélection du formateur et des participants ainsi que leur préparation à l'expérience d'apprentissage.
- des explications et une démonstration portant sur la tâche à accomplir.
- l'évaluation du rendement de l'employé pendant sa formation.
- Une séance de rétroaction au cours de laquelle le formateur et l'employé discutent du rendement de ce dernier et des exigences de l'emploi.

▪ **la formation en dehors des activités courantes :**

Les nouvelles technologies ont grandement favorisé la progression des programmes de formation sur les lieux de travail.

▪ **La formation programmée :** est une technique d'autoformation qui utilise les technologies informatiques. Le matériel d'apprentissage est modulaire et le participant doit réussir chaque module avant de passer au suivant. Dans la conception du matériel, il faut donc découper adéquatement la matière (habiletés et tâche).

▪ **Les présentations sur DVD en formation :**

▪ **la formation interactive sur vidéodisque :** est un prolongement de la formation informatisée. le marché abonde de tutoriels pour apprendre le fonctionnement d'un logiciel ou d'un ordinateur.

- **La vidéoconférence** : est un moyen privilégié de formation pour les entreprises dont les bureaux sont dispersés dans le monde ou simplement assez éloignés les uns des autres pour rendre intéressante l'économie réalisée par l'annulation des déplacements des formateurs des apprenants.

Grâce à l'internet, l'apprentissage en ligne (en anglais :e-Learning)est en plein essor, elle peut être appliqué sur les lieux de travail, ou non, et dans le cadre des activités courantes, ou non. C'est une méthode utile pour uniformiser la formation et faciliter la communication dans une entreprise dont les bureaux ne sont pas centralisés.

B.2 Les méthodes utilisées hors des lieux de travail :

Les organisations peuvent avoir recours à diverses méthodes de formation à l'extérieur du milieu du travail et profiter de l'expertise diversifiée des Entreprises spécialisées ou des établissements d'enseignement.

- les cours traditionnels et les séminaires.
- Les conférences et les ateliers.
- les simulations et les jeux de rôles :la simulation consiste à présenter aux participants, gestionnaires ou professionnels, des situations analogues à celles de leur travail. elle vise l'acquisition d'habiletés liées à la maîtrise de concept et à la résolution de problèmes. il existe différent forme de simulations.

2.5 Les aspects à considérer dans le développement des compétences :

il convient de traiter à part certains éléments liés au développement des compétences :

- Le développement du potentiel des employés (la gestion de talent):
- La formation liée aux équipes de travail.
- Le perfectionnement des cadres. ¹⁵

¹⁵ Tania saba ,simon dolan, « la gestion des ressource humaine » édition du renouveau du pédagogique (inc) 5dition, 2013, p302 -326.

3.2.4 Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences :

Selon Daniel Pernin, pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six principes ¹⁶ :

2.3.1 Situer la formation dans un processus éducatif :

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement dès l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain.

2.3.3 Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages :

On appelle "maître d'ouvrage", le client qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences.

Comme le client, le maître d'ouvrage a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

2.3.4 Promouvoir le bon usage de la formation :

Le responsable formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir, et de réussir à moindre frais, en argent et en temps. Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

2.3.5 Etablir des cahiers de charge :

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et les contraintes professionnelles de la formation.

2.3.6 Concevoir une action de formation adaptée :

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

¹⁶ Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, « Développement des compétences et stratégie de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 1987, p.112

2.3.7 Choisir les actions prioritaires :

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action.

Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisateurs de la formation).

En synthèse à ce deuxième chapitre, nous retenons que la formation peut être tentée de travailler séparément des éléments de compétence définis à un niveau élevé d'abstraction : savoir communiquer, raisonner, argumenter, négocier, organiser, apprendre, chercher des informations, conduire une observation, construire une stratégie, prendre ou justifier une décision sont des expressions qui font sens, mais laissent la porte ouverte à de multiples interprétations. On peut comprendre la tentation des spécialistes des programmes et de l'évaluation standardisée lorsqu'ils illustrent ces compétences et les fractionnent en éléments de compétence pour mieux réduire la diversité. On peut craindre que ce soit une mauvaise pente : une compétence est un moyen puissant de traiter une classe de problèmes complexes. À trop l'analyser, on risque tout simplement de la perdre de vue...

Chapitre III : cas pratique : l'évaluation de l'impact de formation sur la compétence des cadres au sein MTP

Section 1 : Présentation générale du ministère des travaux public

1.1 Présentation de ministère des travaux publics

Le Ministère des travaux publics avant désigner a été appelée au Ministère du traitement et préparer le ménagement de territoire, a été annulé sa structure en vertu Décret présidentiel No 99 300 en date du 24 décembre 1999. A été créé un Ministère Travaux publics abritait LE 26 en vertu du décret présidentiel 2000 2000-257, et des travaux dans le secteur public ci-après :

L'administration centrale du ministère des travaux public ? Les 48 Direction des travaux publics répartis au niveau nationale.

Autres organismes sous la tutelle est en :

- Office National De Signalisation Maritime(ONSM)
- Agence National des autoroutes (ANA)
- Organisme National *de Contrôle Technique des Travaux Publics*(CTTP)
- L'Algérienne de Gestion des Autoroutes (AGA)

1.2 Les missions du ministère des travaux public :

Le secteur dispos d'un potentiel important en ressources humaines, hautement qualifié, qui maîtrise les techniques de réalisation, l'élaboration des études, la conduite des grands travaux ainsi que l'administration et l'encadrement des projets. Cet effectif est réparti sur 257 Subdivisions; 318 unités d'intervention et 48 parcs à matériel.

Respect des normes, l'application de la réglementation technique, la qualité des études, des matériaux et des ouvrages.

Amélioration de la qualité des infrastructures, leur entretien, leur maintenance ainsi que la qualité du service public. Respect .des cahiers de charge relatifs aux concessions du service public.

Les missions c'est:

- le ministre des Travaux publics proposé dans le cadre de la politique générale du gouvernement, et son programme de travail, les éléments de la politique
- Nationale dans le domaine des travaux publics, et surveiller sa mise en œuvre, et suivi en conformité avec les lois et règlements en vigueur.
- offrir des activités au Premier ministre et au Conseil des ministres par les formes et les qualités et les délais fixés.
- le ministre des Travaux publics exercer pouvoirs contact avec les départements ministériels et autres organismes compétents, et dans les limites de leurs spécialités respectives du point de vue du développement durable dans le domaine des infrastructures.
- perception des mesures techniques et la préparation administrative, économique, réglementaire et le suivi et le contrôle, afin d'accomplir l'infrastructure des routes et de l'infrastructure maritime et aéroport et d'entretien, et de maintenir la propriété pour les voies publiques et des biens publics marine.
- Il contribue également dans la recherche scientifique appliquée sur les activités qui prennent soin d'eux et d'encourager la diffusion des résultats impliqués et assure la mise à niveau et manifestations relatives aux activités scientifiques et techniques qui suivent compétence.
- Le ministre voit aussi bon marcher structures de la centrale et non centralisée dans le ministère, ainsi que les institutions publiques, et placé sous la tutelle, vise également à améliorer les ressources humaines qualifiées pour répondre aux besoins de l'encadrement des activités qui prennent soin d'eux.

1.3 L'organisation structurelle et l'organigramme du ministère des travaux public :

- L'organisation du ministère des travaux public s'articule :
- Direction General des Routes;
- Direction Générale des Moyens d'Etudes et de Réalisation;
- Une Direction de l'Administration Générale;
- Une Direction de la Planification et du Développement;
- Une Direction des affaires Juridiques et du Contentieux;
- Une Direction de la Recherche et de la prospective.
- Une Direction des infrastructures maritime.
- Une Direction des infrastructures aéroportuaires.
- Une Direction des systèmes d'information, d'informatique et des statistiques.

1.3.1-L'organigramme du ministère des travaux public (voire l'annexe N°1)

1.3.2-Description de L'organigramme:

A. Secretaries général

Assistée par les deux directeurs directeur études et ajoute une ministériel désigné de la Sécurité intérieure et le General Post Office.

B. Le Chef de cabinet

Assisté De:

- sept (7) chargés d'études et la synthèse, chargés:
de la Préparation et de l'organisation de la participation du ministre aux activités gouvernemental et à celles liées aux relations avec le Parlement.
- de La préparation et de l'organisation des activités du domaine ministre, dans le domaine des Relations extérieures et de la Coopération internationale.
- du suivi du bureau ministériel de sûreté interne des établissements ;
de la Préparation et de l'organisation des relations du ministre avec les médias.
- de la Préparation et l'organisation des relations du ministre avec les différences organismes, associations et partenaires sociaux,
- du suivi des dossiers relatifs aux financements extérieurs ;
Et quatre (04) attachés de cabinet.

C. L'Inspection générale:

Supervise l'Inspection générale de six (06) inspecteurs:

L'Inspecteur général activer et coordonner leurs actions et le suivi et veiller à ce que la portée de l'application de la législation et de la réglementation en place et leurs normes et réglementations techniques pour le secteur.

Vérification de la mise en œuvre des décisions et des directives émises par le ministre.

Superviser les routes de projets spéciaux, travaux maritimes et aéroport pour assurer la conformité des travaux et de leur qualité.

D. La direction générale des routes:

Elle est chargée de :

- définir, mettre en œuvre et de suivre la politique de développement, d'entretien et d'exploitation des infrastructures routières et autoroutières dans le cadre des programme annuel et pluriannuels ;
- définir les règles d'exploitation et de maintenance des autoroutes, des routes nationales, et une relation avec le ministère chargé des collectivités locales, celles relatives aux chemins de wilayas et chemins communaux ;
- Définir les règles et les prescriptions techniques de conception, de construction, d'entretien et d'exploitation des routes, des autoroutes, des ouvrages d'art et de tunnel ;
- De veiller au contrôle de la qualité technique des programmes de construction et d'aménagement des infrastructures routière et autoroutière ;
- De concevoir et mettre en place une banque de données en matière des de construction, d'exploitation et d'entretien des infrastructures routière et autoroutière ;
- De veiller à l'évaluation du service public rendu à l'utilisateur.

Elle comprend cinq (05) direction.

E. la Direction Générale des Moyens d'Etudes et de Réalisation;

Elle chargée de :

- définir la politique de développement des entreprises, établissements et bureaux d'études publics sous tutelle du ministère des Travaux publics, ainsi que des sociétés de gestion des participations et des groupes qui leur sont rattachés ;
- d'intégrer les entreprises, établissement et bureaux d'études dans la Stratégie nationale de développement économique et industriel ;

- Valider, avant la mise en œuvre, toute organisation de nature à renforcer la compétitivité et l'efficacité des entreprises de réalisation, établissements, bureaux d'études et sociétés de gestion des participations ainsi que les groupes qui leur sont rattachés ;
- De veiller au suivi et contrôler de la gestion administrative, technique et financière des entreprises, bureaux d'études sous tutelle du ministère des travaux publics ainsi que des groupes rattachés aux sociétés de gestion des participations ;
- d'encourager et soutenir les innovations technologiques et la recherche et de appliquée :

Elle comprend deux (2) sous- directions .

F. La Direction des infrastructures maritimes:

Elle chargée de:

- d'élaborer, d'évaluer et de mettre en œuvre la politique en matière de conception de réalisation et de maintenance des infrastructures maritimes ;
- préparer les schémas de développement et d'aménagement des infrastructures portuaires ;
- d'orienter, d'animer et de contrôler l'activité et le développement des organismes relevant du ministère chargé, à titre principal, du suivi des infrastructures maritimes notamment l'office national de signalisation maritime.

Elle comprend deux (2) sous- directions.

G. la Direction infrastructures aéroportuaires:

Elle est chargée :

- d'élaborer, d'évaluer et de mettre la politique en matière de conception, de réalisation et de maintenance des infrastructures aéroportuaires ;
- de Préparer les schémas de développement et d'aménagement des infrastructures aéroportuaires.

Elle comprend deux (2) sous-direction

H. la direction de la planification et du développement :

Elle est chargée :

- de coordonner l'élaboration et l'évaluation de la politiques de développement du secteur ;
- de participer aux études et schémas sectoriels s'assurant de la prise en charge des aspects économiques ;
- d'assurer la liaison avec les structures nationale de planification ;

- de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer les programmes d'action de coopération et de recherche ;
- d'initier les études économiques et de suivre les financements extérieurs.
- Elle comprend trois (04) sous-directions.

I. Direction de la recherche et de la prospective :

Elle est chargée :

- d'étudier, d'évaluer et de présenter les voies et moyens nécessaires à la réalisation des actions de recherche visant le développement économique, scientifique et technique du secteur ;
- de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer les programmes d'actions de coopération bilatérale et multilatérale.

Elle comprend deux (02) sous-direction.

J. la Direction des affaires juridiques et du contentieux

Elle est chargée :

- de mener les études et la préparation et travaux d'élaboration, de coordination et de synthèse relatifs à l'application de la législation et de la réglementation régissent les activités du secteur ;
- d'effectuer les études et recherche intéressant le secteur ;
- d'élaborer, d'exploiter et de diffuser les textes réglementaires intéressent le secteur
- d'en suivre la mise en œuvre et de procéder à leur codification ;
- d'étudier et de suivi les affaires contentieuse concernant le secteur.

Elle comprend trois (03) sous-directions.

K. la Direction des Systèmes d'Information, de l'informatique et des statistiques :

Elle est chargée :

d'assurer la gestion et la maintenance des équipements informatiques ;

- De diriger, de coordonner et de suivre la mise en place des nouvelles technologies de l'information et de la communication appliquées au secteur ;
- De collecter, exploiter et diffuser les données statistiques relatives au secteur ;
- D'assurer la confection et la publication de recueils de statistiques ;
- De participer au déploiement des nouvelles applications au niveau des directions centrales et des directions locales ;

- D'assurer la gestion des échanges d'informations avec les structures externes du ministère.

Elle comprend trois (02) sous-directions.

L. la Direction de l'administration générale :

Elle est chargée :

- D'évaluer les besoins en crédit de fonctionnement de l'administration centrale et des services déconcentrés et d'exécution les budgets de fonctionnement et d'équipement attribués au ministère des travaux publics ;
- de proposer et mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines du secteur ;
- d'entretenir, en liaison avec les structures concernées, toutes les actions liées aux moyens financiers et matériels et au fonctionnement de l'administration centrale ;
- D'assurer la réalisation des plans et programmes de formation continue et de perfectionnement des personnels du secteur.

Elle comprend quatre (04) sous-directions.

- **La sous-direction du budget et de la comptabilité ;**
- **La sous-direction des moyens généraux ;**
- **La sous-direction des personnels ;**

1.5. La sous-direction des personnels :

Elle est chargée :

- de définir et de mettre en œuvre, en fonction des objectifs visés, la politique de gestion des ressources humaines du secteur ;
- De planifier et d'organiser les examens professionnels de promotion interne des personnels.
- **1.6. La sous-direction de la formation et du perfectionnement :**

Elle est chargée :

- d'adapter et de traduire en programmes les orientations de la politique nationale et sectorielle en matière de formation continue et de perfectionnement :
- De mener les études générales relatives aux besoins qualitatifs dans le domaine de la formation continue et du perfectionnement :
- d'initier, de mettre en œuvre et de suivre les plans de formation à l'étranger :

- de coordonner et d'assurer le suivi des programmes en matière de formation et d'apprentissage.

Section 2 : la gestion de la formation au sein de MTP:

le décret d'exécutif n° 06-03 contenant la Loi fondamentale de la fonction publique est une étape importante dans la voie globale de l'administration publique et l'investissement des ressources humaines, et pour d'atteindre ses objectifs, il élaborer un dispositions qui favoriseront l'amélioration des compétences et des qualifications, conformément aux exigences d'une gestion moderne et efficace. Dans le cadre d'un engagement à l'égard des dispositions de la Loi fondamentale de la fonction public, le ministère des Travaux publics et par l sous- Direction de la formation et perfectionnement, il supervise l'organisation et la coordination des activités qui réponse aux besoins et aux objectifs de la politique publique pour le secteur.

2.1. La politique de la formation au sein MTP :

Le ministère des Travaux publics et assure la subordination effective des travailleurs aux dispositions de la fonction publique, ils travaillent directement sur les types de formation prévues par le décret 96-92 qui modifié et complété par le plan annuel de la formation. La politique de la formation au niveau de secteur public fonctionne sur les principes de ciblage les travailleurs pour garantir l'adéquation entre les qualifications et la nature des tâches qui doivent être remplis.

- **Les objectifs de la politique de formation :**
- La réalisation du projet de qualité.
- l'augmentation des capacités, techniques, organisationnels et humains.
- La modernisation de l'ensemble des activités du ministère (mise un système de gestion de la qualité).
- La réalisation d'un réseau routier moderne.
- le développement du réseau routier conformité avec les exigences du transport, et la sécurité.
- L'Installations de la maintenance marine.
- Le développement des caractéristiques techniques d'installations aéroport.

2.1.1 Les types de formation:

a) la formation spécialisée :

- pour l'occupation initiale d'un emploi public,
- pour l'accès à un corps ou grade supérieur pour les fonctionnaires en activité,
- pour la préparation aux concours et examens professionnels.
- **Le perfectionnement** : Le ministère des Travaux publics chaque année accorde avec l'Ecole Nationale des Travaux Publics spécialiste de la formation en gestion de projet . Cette formation comprend trois sujets différents sont :
 - Economie appliquée dans les travaux publics.
 - Gestion de projet.
 - Le rôle des infrastructures.

Cette formation pour ; L'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement et la mise à jour des connaissances ou des aptitudes de base du fonctionnaire.

b) Le recyclage : Elle est pour :

1. L'adaptation à un nouvel emploi, compte-tenu soit de l'évolution des méthodes et des techniques, soit de changements importants dans l'organisation, le fonctionnement ou les missions du service.

c) **La formation préalable à la promotion** : L'instruction n°45 du 1^{er} décembre 2008 fixant les modalités d'organisation et les programmes de la formation préalable à la promotion dans certains grades des corps communs aux institutions et administration publiques. Les grades ci-après :

- Administrateur ;
- Attaché d'administration ;
- Agent d'administration
- Secrétaire de direction ;
- Secrétaire principal de direction ;
- Comptable administratif ;
- Comptable administratif principal;
- Technicien supérieur en informatique ;
- Adjoint technique en informatique ;

- Technicien supérieur en statistique ;
- Adjoint technique en statistique ;
- Documentaliste archiviste ;
- Assistant Documentaliste archiviste ;
- Technicien supérieur en laboratoire et maintenance ;
- Adjoint Technicien en laboratoire et maintenance ;

La formation préalable à la promotion peut être organisée sous forme continue ou alternée. Elle comprend des enseignements théorique et pratique.

La durée de la formation préalable à la promotion est fixée entre neuf et six mois.

Les fonctionnaires éligibles à la promotion aux grades d'administrateur et de documentaire archiviste préparent un mémoire d'étude et de recherche sur un thème en rapport.

Notamment avec l'organisation ; les missions ; les activités et le fonctionnement de l'administration en général

E. la formation initiale :

L'Instruction n ° 2, en date du 3 Janvier, 2009 spécifie :

- le Modes de formation initiale d'organisation au cours de la période du stage
- Comprend des cours théoriques et pratiques.
- Déterminer la durée de la formation pendant trois mois.
- Déterminer Les Conditions de la formation.
- L'évaluation des programmes et de la formation.
- Pour remplir les grades de ce qui suit :
- Administration d'extension.
- Adjoint administratif.
- agent de bureau.

F. la formation à l'étranger :

la formation spécialisée pour une longue durée:

Et sont au niveau des grandes écoles européennes en général et les Français en particulier , en vue d'acquérir la haute technologie et d'assurer un niveau élevé d'efficacité .

la formation pour une courte durée:

Pas plus de six mois, organisée dans le cadre de la coopération dans le cadre de l'étranger ou de conclure des contrats avec des institutions étrangères

Estimation du nombre total de bénéficiaires du groupe offre de la formation à l'étranger chaque année pour cinquante cadre composé de diverses disciplines de Travaux publics .

la procédure de la formation au niveau du ministère des Travaux publics :

La formation au niveau de ministère des travaux publics comporte cinq (5) phase , un certain nombre des étapes nécessaires dans le chemin d'un cadre intégré pour assurer son succès et la collection des objectifs fixés avant d'entreprendre tout processus de formation et nous allons vous montrer ces étapes sont les suivantes :

1 - Identifier les besoins de formation :

Cette étape comprend d'évaluation des besoins de ministère (le niveau central), ainsi que les besoins des autre directions régionale , Cette étape peut être divisée en deux sous-phases .

- la première sous-phase :

la Sous- Direction de la formation au niveau du ministère au niveau de bureau de la formation assurer l'envoi de chacune des directions centrales au niveau du ministère et ainsi que les direction local, l'état d'exprimer leurs besoins,

▪ **la deuxième sous-phase**

- La sous-direction de la formation collecte les exigences et les suggestions des besoins de formation.

▪ **l'analyse des besoins :**

▪ Une fois que les besoins recensés au sous-direction de formation, il convient de mettre en lumière

les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes.

▪ Les besoins en formation qui sont transmis par les directions central est les directions régional, sont traités et exploité par la sous- direction de formation.

▪ Le traitement consiste essentiellement à :

▪ l'analyse des besoins exprimés par apport aux objectifs de l'organisation ;

▪ validation des consolidations par première responsable.

▪ classement des actions par type de formation ;

Pour atteindre ses objectifs, le statut général de la fonction publique a consacré dans ses dispositions, les mesures de nature à favoriser l'amélioration des compétences et des qualifications, conformément aux exigences d'une administration moderne et performante.

3. élaboration d'un plan de formation :

Après le traitement et l'analyse des besoins, vient l'étape de l'élaboration du plan de formation.

Le plan de formation doit indiquer notamment :

La nature et la durée des actions retenues (les types de formation) ;

Les grades et emplois concernés ainsi que le nombre de postes budgétaires y afférent ;

Le ou les établissements de formation retenue.

On peut limiter les parties intervenant dans la préparation du plan de formation en deux parties

- Le Ministère des Travaux publics
- la fonction publique :

4. mise en œuvre du plan de formation : La sous-direction de formation transmet les exemplaires du plan à toutes les structures en les invitant à prendre toutes dispositions permettant le lancement effectif des actions de formation.

La sous-direction de formation transmet les plannings et les listes nominatives aux structures concernées pour suivre la formation.

5. l'évaluation de la formation : Évaluer la formation est nécessaire pour toute organisation qui souhaite connaître le « retour sur investissement » des actions de formation qu'elle a initiées.

À l'issue de chaque exercice budgétaire, les services concernés de la fonction publique procèdent à une évaluation précise de l'exécution du plan de formation, en relation avec le représentant de l'institution ou l'administration publique concernée.

Cette évaluation permettra notamment de relever les éventuelles contraintes rencontrées dans la mise en œuvre des opérations prévues et de proposer les mesures susceptibles d'y remédier.

Au sein de ministère des travaux publics, on trouve un deux type de l'évaluation :

1. L'évaluation « à chaud » :

Cette Evaluation permet à la sous-direction de formation de vérifier la conformité du contenu de la formation par rapport à la disposition de la convention de formation.

La sous-direction de formation après avoir recensé l'appréciation de l'apprenant sur le contenu du programme, il opte soit pour le réajustement ou la validation de cette formation. Cette évaluation pour objet de voir le degré de satisfaction des stagiaires à l'issue immédiate de l'action.

2. L'évaluation « à froid » :

Cette évaluation s'effectue au poste de travail quelque semaine après la formation, elle permet de mesurer l'apport de l'action de formation dans l'amélioration de la qualité du travail.

Section 3 : Enquête et analyse concernant la formation des cadres au sein du ministère des travaux publics

- **Présentation de la méthodologie de l'enquête.**

1.1 L'objectif de l'enquête :

Notre objectif d'étude est de démontrer l'évaluation de l'impact de la formation sur la compétence des ressources humaines plus précisément les compétences managériales des cadres supérieurs, ainsi d'illustrer le niveau d'acquisition de compétences managériales et le degré de satisfaction des formations reçus par ces derniers.

Nous utilisons une grille d'analyse :

- Questionnaire (analyse quantitative).
- Interview (analyse qualitative).

1.2 L'architecture du questionnaire:

1.2.1 Une présentation : Elle est nécessaire afin de gagner la confiance de l'interrogé, il était utile de nous présenter et de présenter le sujet de notre étude.

1.2.2 Les questions : Le questionnaire comporte :

- **Des questions fermées :** ou l'interrogé devait choisir une réponse « oui ou non ».
- **Des questions semi-ouvertes :** ou l'interrogé avait le choix de plusieurs réponses.

1.3 Tests du questionnaire : Nous avons testé l'opportunité et la performance du questionnaire au près du consultant formateur dans le domaine de planification de formation :

- Si les questions étaient bien comprises ;
- Si les termes utilisés sont assimilables ;
- S'il y a une cohérence dans l'enchaînement des questions posées.

Après ce test, on a apporté quelques corrections afin que le questionnaire soit parfaitement compréhensible

1.4 Le déroulement de l'enquête : Notre enquête s'est déroulée sur une période de 8 jours à partir de 19/05/2014 jusqu'à 26/05/2014. Chaque jour pendant une semaine, nous avons distribué des questionnaires avec l'aide d'une autre personne. Les réponses étaient anonymes pour ne heurter la sensibilité de chacun.

1.5 Exploitation et analyse des résultats : L'exploitation et l'analyse des résultats a nécessité le recours à l'outil informatique notamment le tableur (Excel) et le logiciel de traitement de données (Sphinx). Nous avons procédé à une analyse descriptive des résultats.

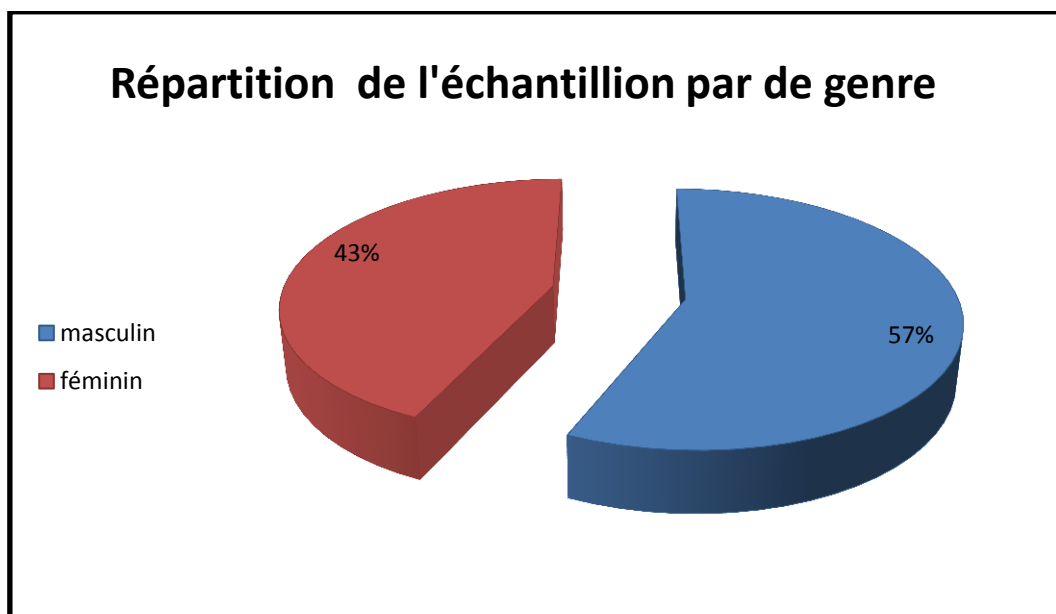
a) **Tri à plat :**

Répartition de l'échantillon par genre :

Tableau (3/01) : Répartition des cadres par genre

sexe	réponses	fréquences
masculin	17	57%
féminin	13	43%
Total	30	100%

Graphique N°1 : Répartition de l'échantillon par genre



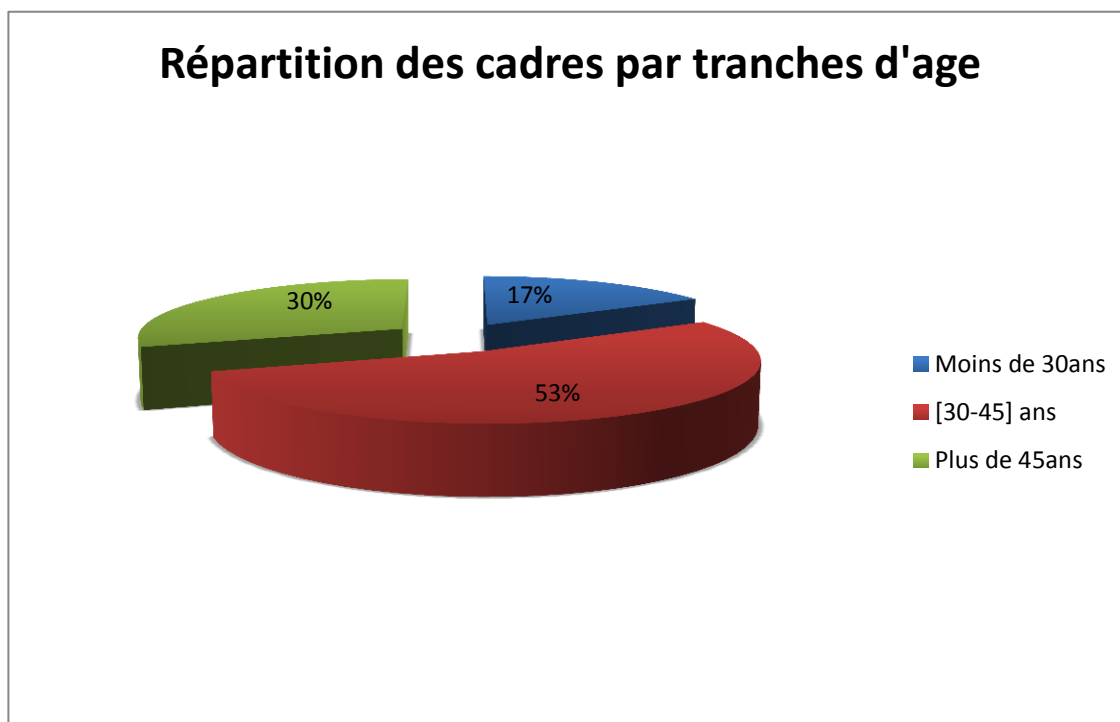
Commentaire : Parmi les 30 personnes interrogées, 17 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 56.7%. Les restants sont de sexe féminin représentés quant à eux par 43.3% de l'échantillon.

Répartition de l'échantillon par tranches d'âge :

Tableau N°2: Répartition des cadres par tranches d'âge :

Age	Fréquences	pourcentages
Moins de 30ans	5	16.7%
[30-45] ans	16	53.3%
Plus de 45ans	9	30.0%
Total	30	100%

Graphique N°2 : Répartition des cadres par tranches d'âge :



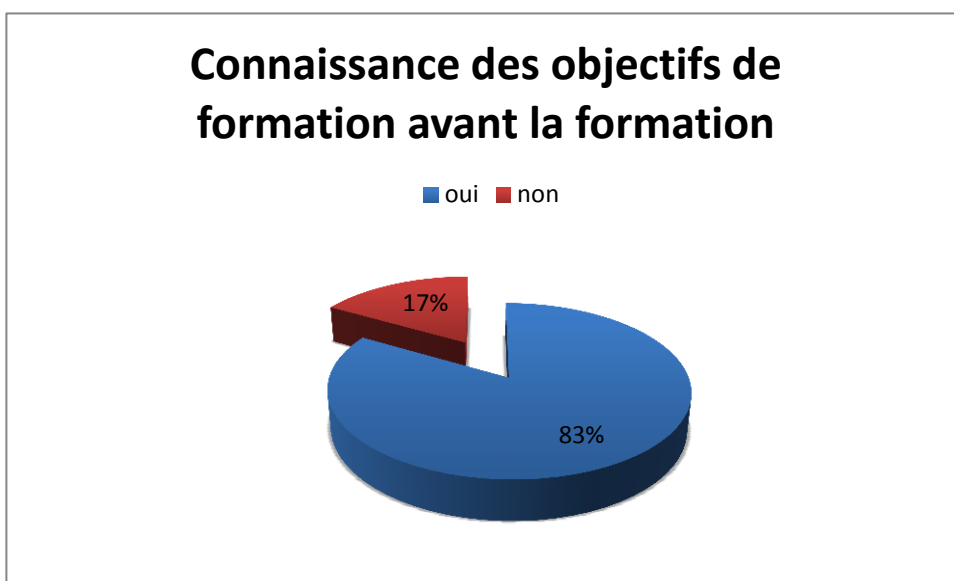
Commentaire : La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de [30-45 ans] avec un taux de 53,3% ; suivie par celle plus 45ans avec un taux de «30%». -16.7% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche moins de 30ans.

Question 01 : les objectifs de cette formation sont-ils connus ?

Tableau N° 1 : connaissance des objectifs de formation avant la formation

variable	Réponses	Pourcentages
oui	25	83.3%
non	5	16.7%
Total	30	100%

Graphique N° 1 : connaissance des objectifs de formation avant la formation.



Commentaire :

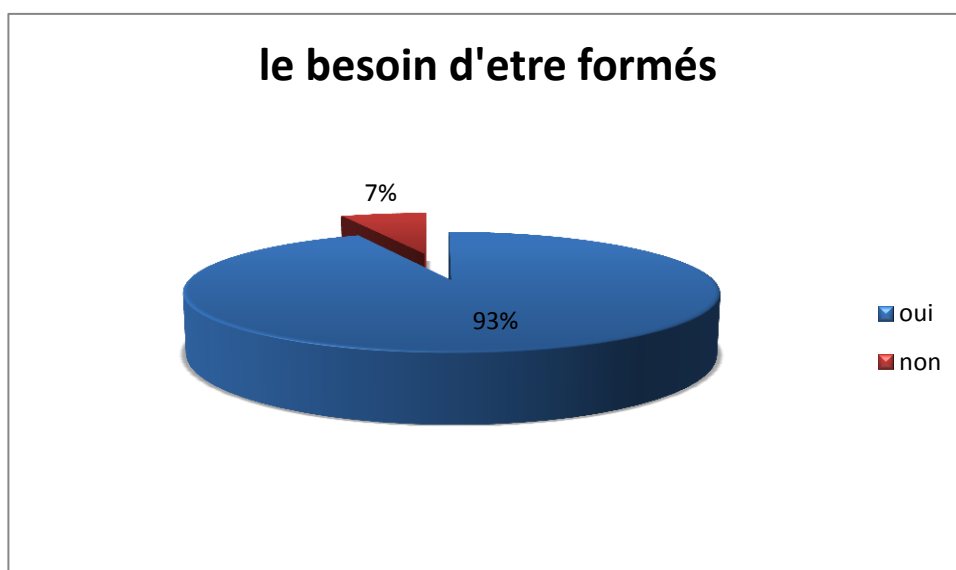
D'après le graphe nous constatons Plus que la moitié (soit 83.3 %) des personnes interrogées était au courant des objectifs de formation avant la formation. contrairement nous remarquons que les autres n'était pas au courant des objectifs de leur formation.

Question N°2 : avez-vous ressenti le besoin d'être formés ?

Tableau N°2 : le besoin d'être formés

variable	Réponses	fréquences
oui	28	93%
non	2	7%
Total	30	100%

Graphique N°2 : le besoin d'être formés



Commentaire

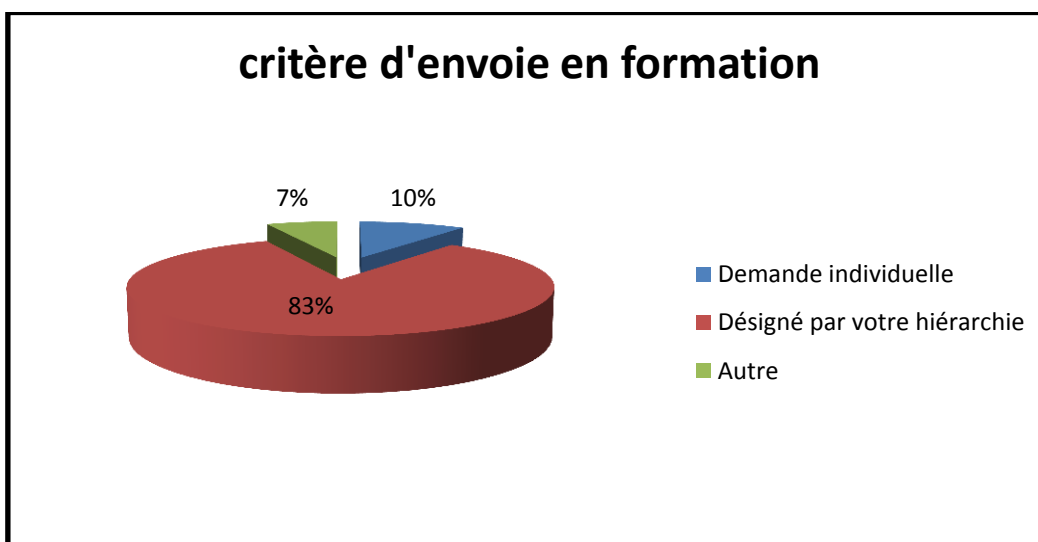
On remarque que 93.3% de cadres interrogés ont déclaré avoir ressentie le besoin d'être formés, ce qui montre leur volonté à développer leurs compétences pour mieux exercer leur travail. Contre 6.7% que n'ont pas senti se besoin.

Question N° 3 : sur quelle base avez-vous été sélectionné pour votre formation ?

Tableau N°3 : critère d'envoi en formation

variable	Réponses	pourcentages
Demande individuelle	3	10.0%
Désigné par votre hiérarchie	25	83.3%
Autre	2	6.7%
Total	30	100%

Graphique N°3 : critère d'envoi en formation.



Commentaire :

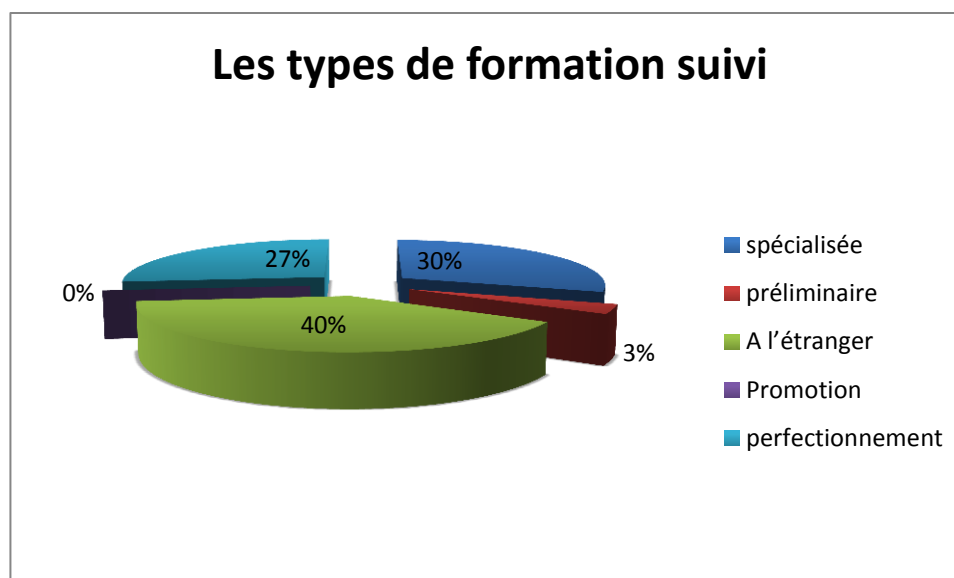
D'après le graphe si dessus en remarque que 83.3% des cadres interrogées sont envoyés en formation par leurs hiérarchies, contre 10% ont été envoyés par une demande individuelle, alors que 6.7% ont été sélectionné par le service de formation.

Question N°5 : Quel type de formation avez-vous suivi ?

Tableau N°5 : les types de formation suivi

variable	Réponses	pourcentages
spécialisée	9	30.0%
préliminaire	1	3.3%
A l'étranger	12	40.0%
Promotion	0	0.0%
perfectionnement	8	26.7%
Total	30	100%

Graphique N°5 : les types de formation suivi



Commentaire :

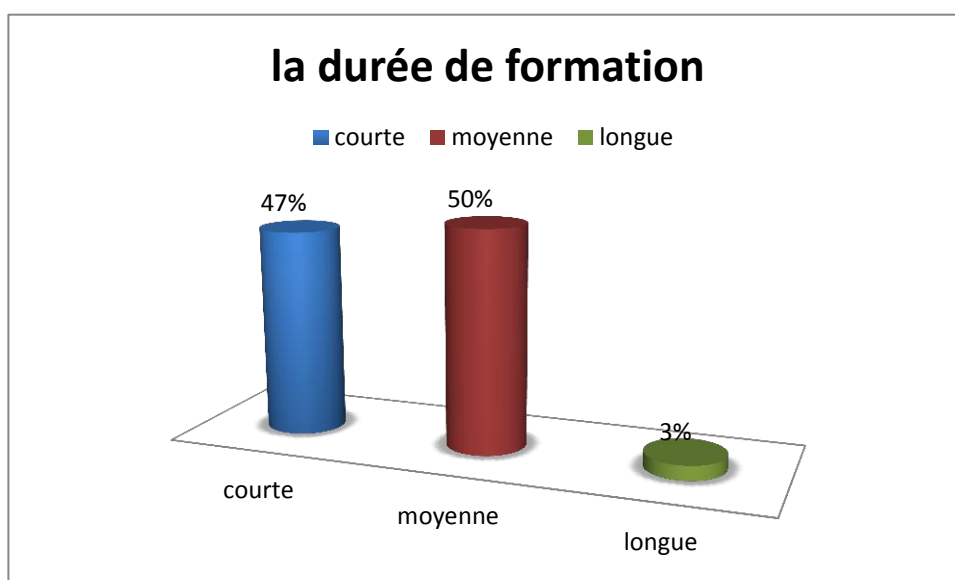
On constate que la formation à l'étranger, la formation spécialisée et la formation perfectionnement sont les plus suivies dont le pourcentage 40%, 30% et 26,7%, par contre pour la formation préliminaires et la formation de promotion sont presque nul.

Question 6 : avez-vous trouvé la durée de la formation ?

Tableau 6:

La durée de formation	réponse	fréquences
Courte	14	47%
Moyenne	15	50%
Longue	1	3%
Total	30	100%

Graphique N°7 : la durée de la formation



Commentaire :

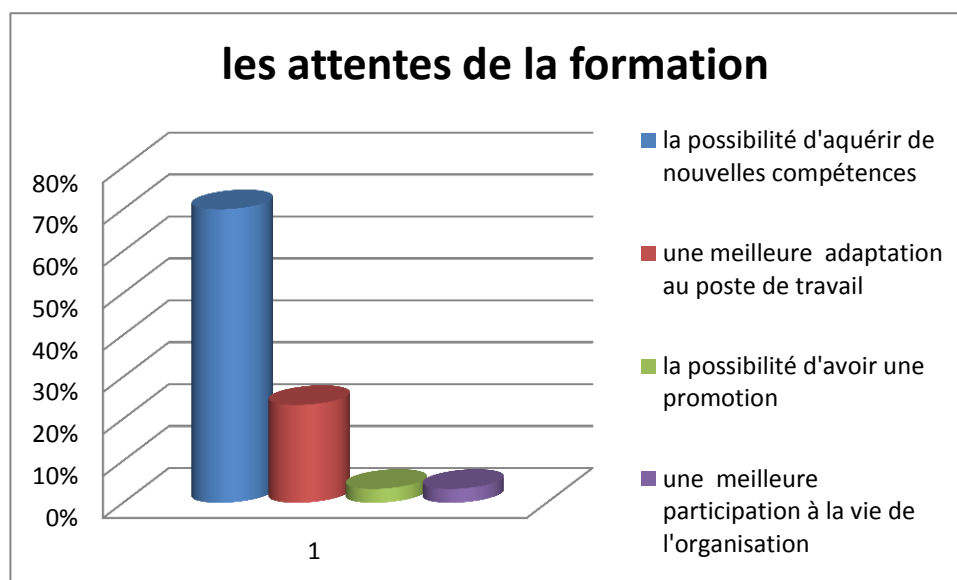
On constate que 50% des cadres interrogés ont suivi une formation de moyenne durée, 1% une formation de longue durée, 46,7% une formation de courte durée, c'est un efforts intéressant main reste insuffisante.

Question 7 : qu'attendez –vous essentiellement de la formation

Tableau 7: les attentes de formation

Variable	Réponses	pourcentages
la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences	21	70%
une meilleure adaptation au poste de travail	7	23%
la possibilité d'avoir une promotion	1	3%
une meilleure participation à la vie de l'organisation	1	3%
Total	30	100%

Graphique N°7 : les attentes de la formation



Commentaire : d'après le graphe en remarque que :

- 70% des cadres interrogés pensent que la formation est nécessaire pour le développement des compétences ;
- 23,3% des agents disent qu'elle est nécessaire pour l'adaptation aux poste de travail;
- Deux groupes de interrogés sont à égalité avec un taux de 3,3% ;

Le premier pense que la formation est :

- Un moyen d'avoir une promotion;

Le second pense que la formation est :

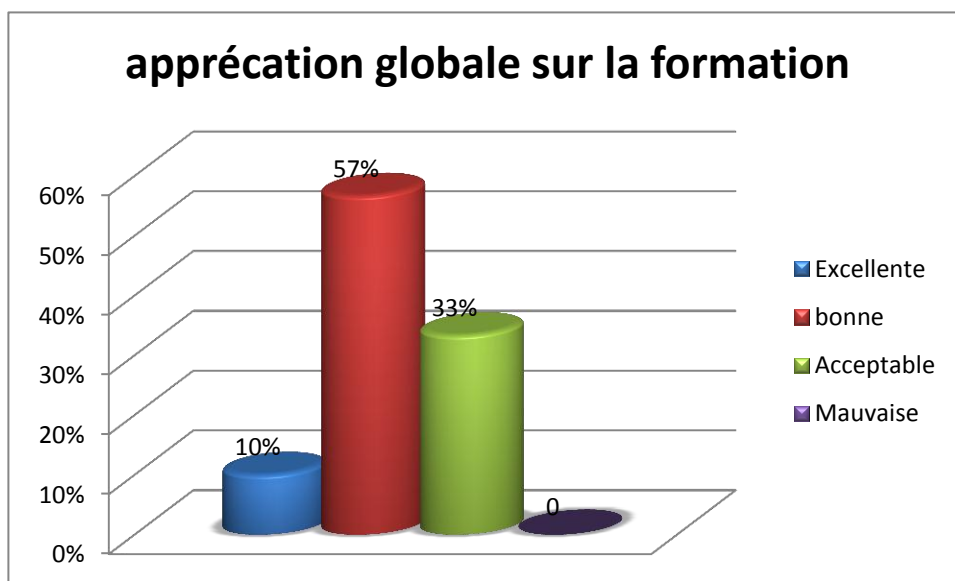
- Un moyen de participation à la vie de l'organisation.

Question N°8 : Quelle est votre appréciation globale sur la formation que vous avez suivi ?

Tableau N°8 : l'appréciation globale sur la formation

variables	réponses	fréquences
Excellente	3	10%
bonne	17	57%
Acceptable	10	33%
Mauvaise	0	0
Total	30	100%

Graphique N°8 : l'appréciation globale sur la formation



Commentaire :

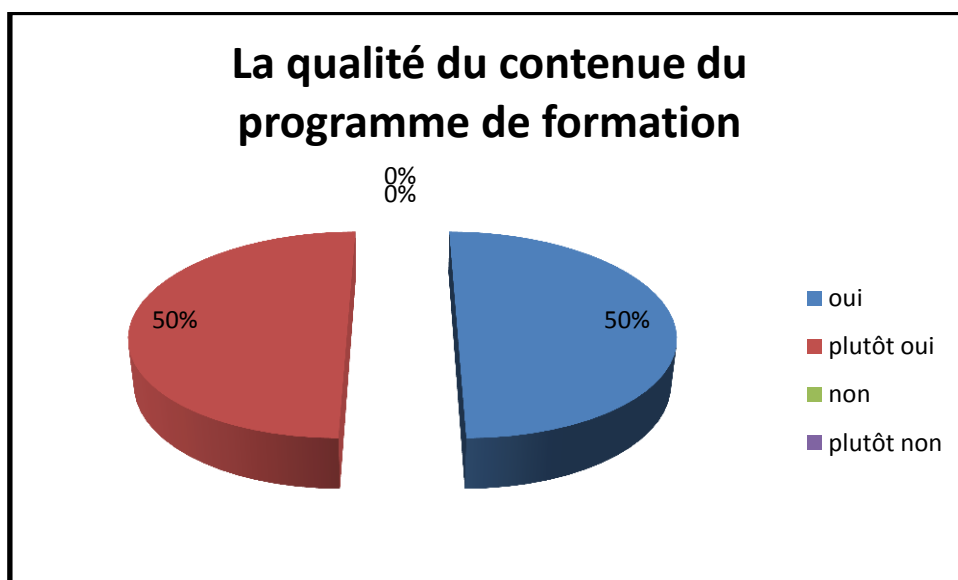
D'après le graphe ci-dessus en constatons que 56% des cadres interrogées que la formation est bonne, contre 33% des cadres interrogées que la formation est acceptable, 3% la trouve excellente, ce qui nous pousse à dire que la formation des cadres à ministère des travaux publics est de bonne qualité généralement.

Question N°9 : Etes-vous satisfaits de la qualité et le contenu du programme ?

Tableau N°9 : la qualité du contenu du programme de formation

variable	réponses	fréquences
oui	15	50%
plutôt oui	15	50%
non	0	0%
plutôt non	0	0%
TOTAL	30	100%

Graphique N°9 : la qualité du contenu du programme de formation



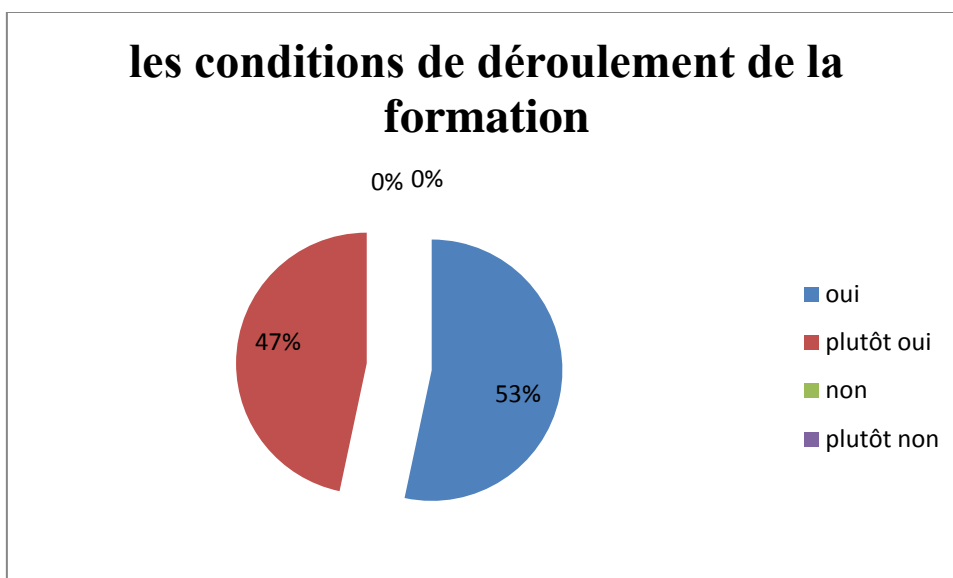
Commentaire : Le résultat obtenu démontre que 50% des cadres satisfaits la qualité du contenu de programme de la formation, et 50% plutôt s'satisfait la qualité et le contenu de programme de la formation.

Question N°10 : Etes-vous satisfaits des conditions du déroulement de la formation ?

Tableau N°10 : Les conditions de déroulement de la formation

variable	réponses	fréquences
oui	16	53%
plutôt oui	14	47%
non	0	0%
plutôt non	0	0%
Total	30	100%

Graphique N°10: les condition de déroulement de la formation



Commentaire :

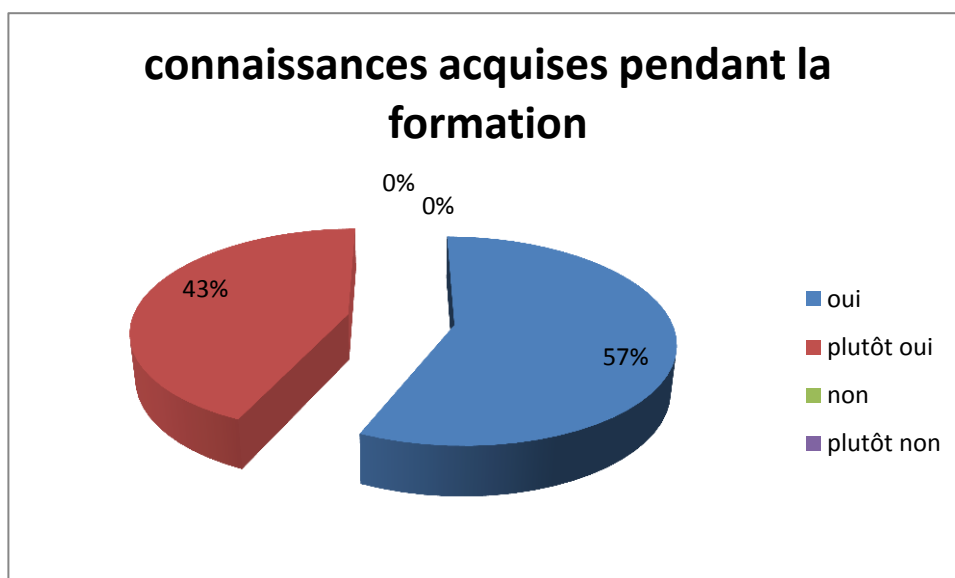
D'après le graphe ci- dessus en remarque que 53% des cadre satisfaits les conditions du déroulement de la formation et 47% qui sont plutôt satisfaits.

Question N°11 : Etes-vous satisfaits des connaissances acquises pendant la formation ?

Tableau N°11 : connaissances acquises pendant la formation

variable	réponses	fréquences
oui	17	57%
plutôt oui	13	43%
non	0	0%
plutôt non	0	0%
TOTAL	30	100%

Graphique N°11 : Connaissances acquises pendant la formation



Commentaire :

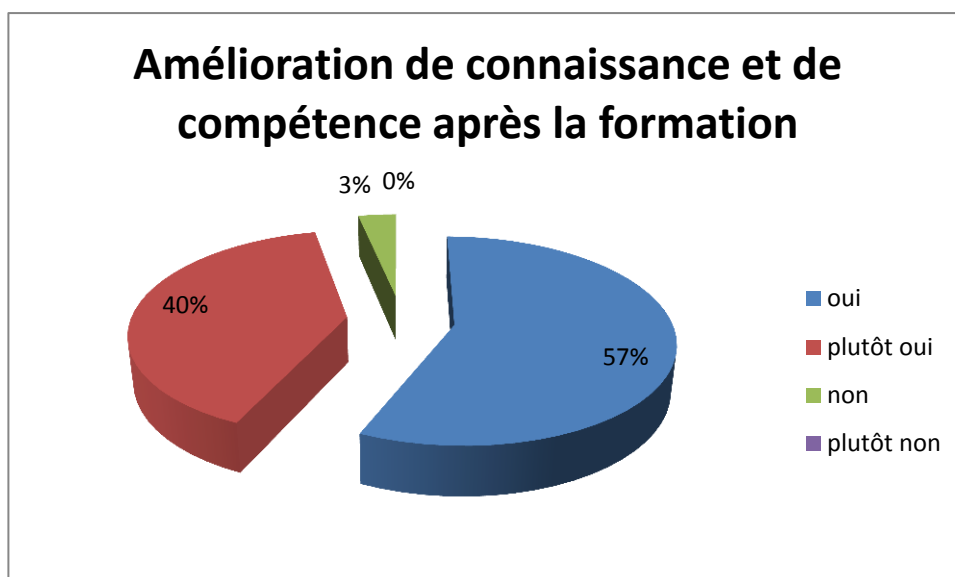
Les résultats nous montrent que plus de moitié (57%) des cadres formés interrogés sont satisfaits de leur formation et 43 % estiment qu'ils sont plutôt satisfaits.

Question N°12 : est-ce que votre niveau de connaissance et de compétence s'est amélioré après avoir suivi la formation ?

Tableau N°12 : Amélioration de connaissances et de compétence après la formation

variable	réponses	fréquences
oui	17	57%
plutôt oui	12	40%
non	1	3%
plutôt non	0	0%
total	30	100%

Graphique N°11: Amélioration de connaissance et compétence après la formation



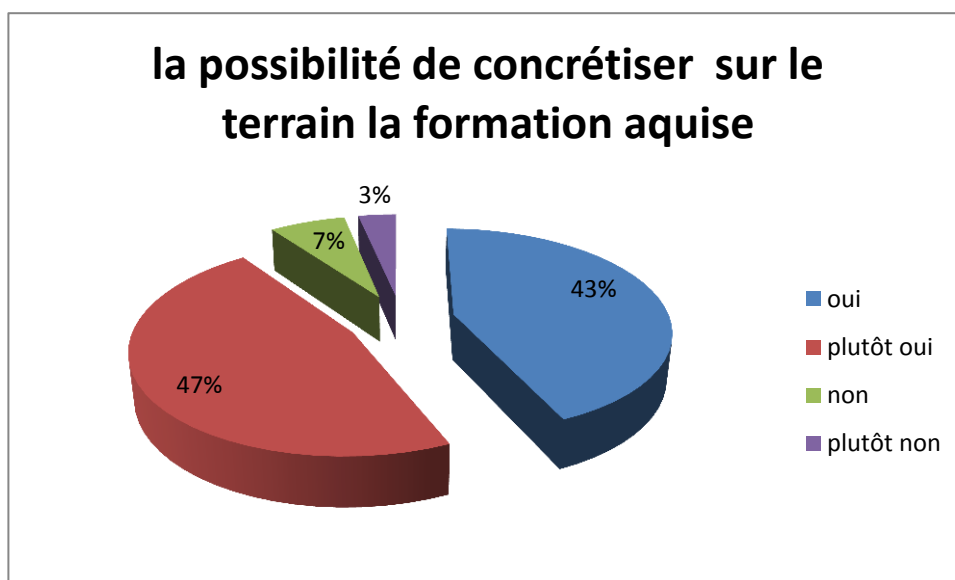
Commentaire : Nous remarquons que 57% des cadres informé trouvent que leur niveau de connaissances s'est amélioré après avoir suivi la formation et 40% trouvent qu'il s'est plutôt améliorer, contre 3% qui sont n'est pas améliorer.

Question N°13 : est-ce que vous n'avez rencontré aucun problème pour concrétiser sur le terrain ce que vous avez acquis de la formation ?

Tableau N°13 : la possibilité de concrétiser sur le terrain la connaissance acquise.

variable	réponses	fréquences
oui	13	43%
plutôt oui	14	47%
non	2	7%
plutôt non	1	3%
total	30	100%

Graphique N°13: la possibilité de concrétiser sur le terrain la connaissance acquise



Commentaire :

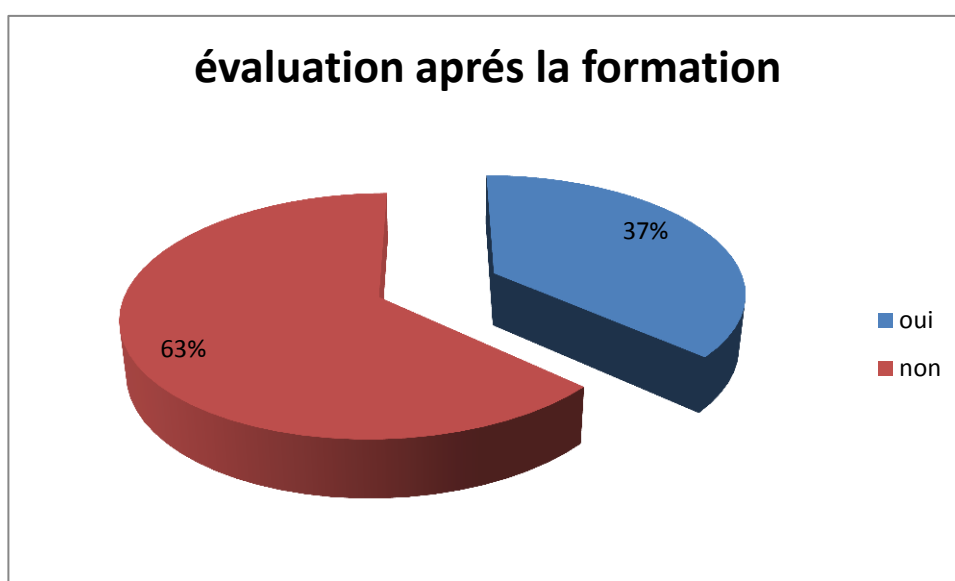
D'après le graphe ci-dessus en remarque que 47% des cadres sont plutôt n'ont rencontré aucun problème pour concrétiser sur le terrain leur acquise de la formation et 43% n'ont rencontré aucun problème, contre 7% qui trouvent des problèmes et 3,3% sont plutôt rencontré des problèmes.

Question N°14 : Avez-vous été évalué après cette formation ?

Tableau N°14 : évaluation après la formation

variable	réponses	fréquences
oui	11	37%
non	19	63%
total	30	100%

Graphique N°14 : L'évaluation après la formation



Commentaire :

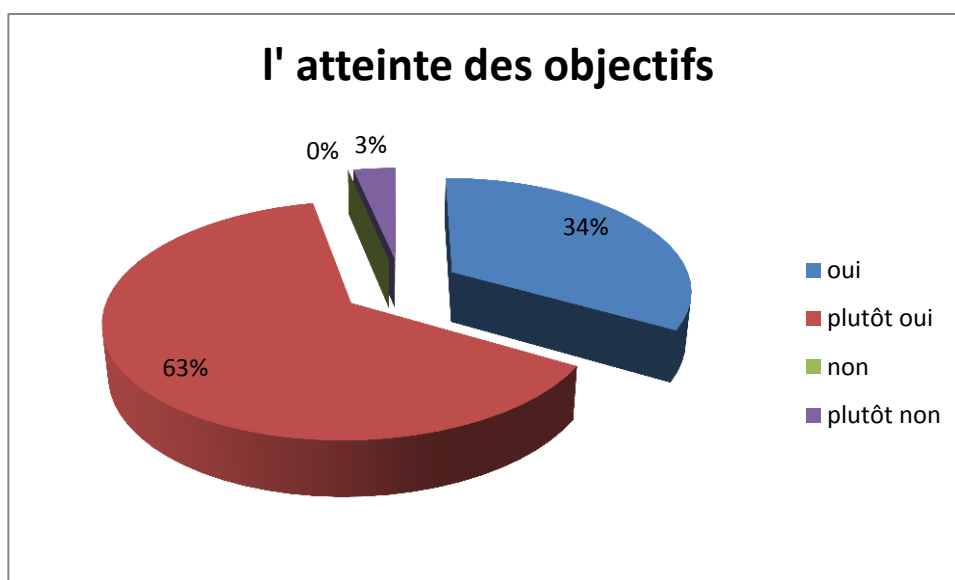
Le résultat obtenu démontré que 63,3% des cadres n'ont pas été évalué après leur formation, ce qui constitue une faiblesse à ministère des travaux publics, contre 36,3% du reste affirment qu'elles étaient soumises à une évaluation après avoir reçus la formation.

Question N°15 : Les objectifs de cette formation ont-ils été atteints ?

Tableau N°15: L'atteinte des objectifs

Variable	réponses	fréquences
Oui	10	33%
plutôt oui	19	63%
non	0	0%
plutôt non	1	3%
Total	30	100%

Graphique N°15 : L'atteinte des objectifs



Commentaire :

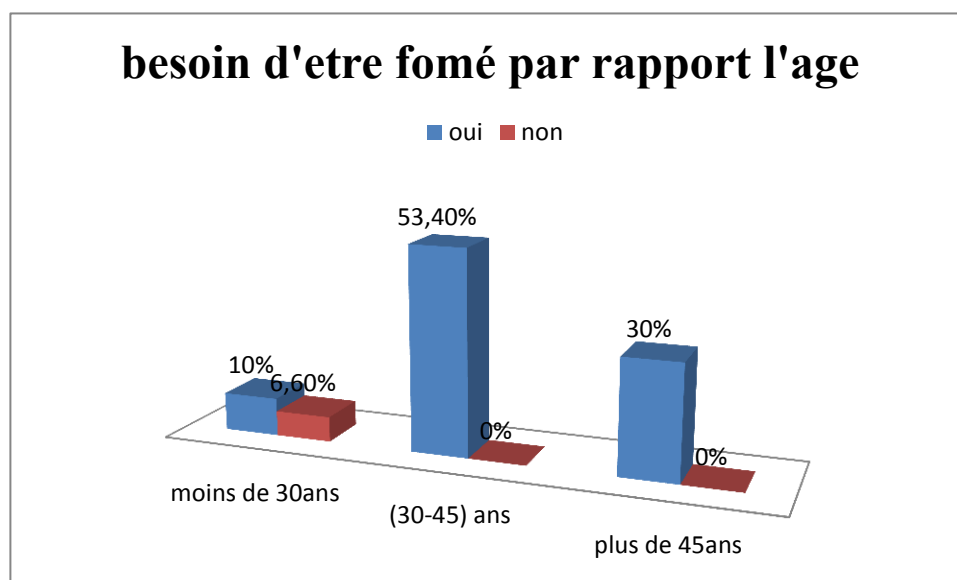
D'après le graphe ci – dessus en remarque que 63,3% des cadres trouvent que les objectifs de la formation sont plutôt atteints et 33% affirment qu'ils étaient atteints, contre 3,4% Ils affirment que les objectifs pas du tout été atteint.

b) **Tri croisés :**

Tableau N°1 : Besoin d'être formé par rapport l'âge

Age /Besoin de Formation	oui	non
moins de 30ans	10%	6,60%
(30-45) ans	53,40%	0%
plus de 45ans	30%	0%
TOTAL	93,40%	6,60%

Graphique N°1 : : Besoin d'être formé par rapport l'âge



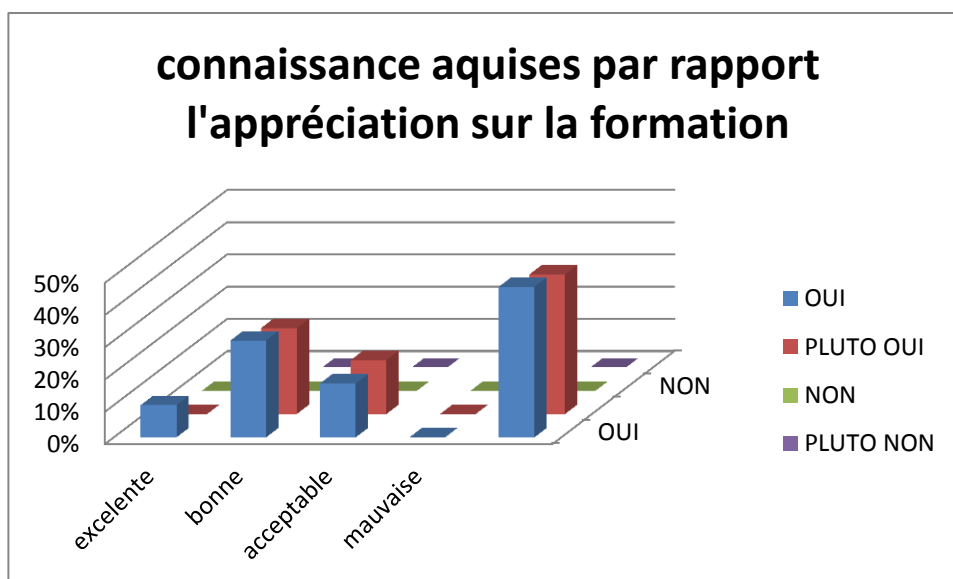
Commentaire :

Notre remarque à partir du graphe ci-dessus dit que, 53.40% des cadre interrogés dont l'âge de **[30-45] ans**, ont déclaré avoir ressentie le besoin d'être formés , ce qui montre leur volonté à développer leurs compétences, tandis que 30% des cadres dont tranche d'âge **plus de 45ans** qu'on déclare avoir ressentie le besoin d'être formé, et 10% des cadre dont tranche d'âge **moins de 30ans** qui besoin d'être formé ,et le reste 6.60% n'ont pas senti se besoin.

Tableau N°20 : connaissance acquise par rapport l'appréciation

Connaissance acquise/ appréciation sur la formation	oui	Plutôt oui	non	Plutôt non
excellente	10%	0%	0%	0%
bonne	30%	26%	0%	0%
acceptable	17%	17%	0%	0%
Mauvaise	0%	0%	0%	0%
total	57%	43%	0%	0%

Graphique N°2 : l'appréciation globale par rapport la connaissance acquises

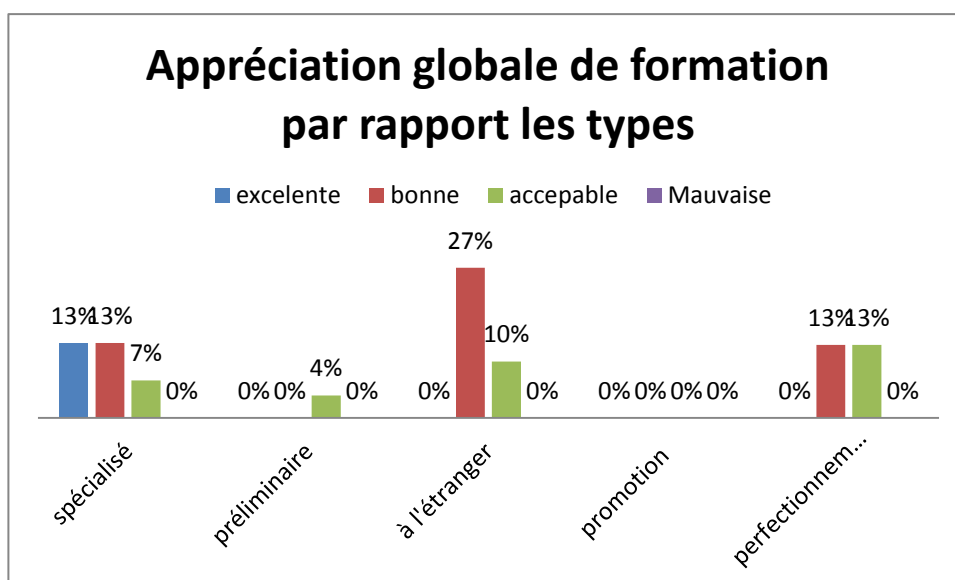


Commentaire : D'après le graphe nous remarquons que 30% des cadres formés que trouve la qualité de formation est bonne et sont satisfait, par contre 26% trouvent qu'il s'est la formation bonne et plutôt satisfait, et 17% des cadres interrogés que trouve la qualité de formation acceptable et satisfait, et l'autres cadres que plutôt satisfait.

Tableau N°3 : appréciation globale sur la formation par rapport les types

appréciation/type	excellente	bonne	acceptable	Mauvaise	totale
spécialisé	13%	13%	7%	0%	33%
préliminaire	0%	0%	4%	0%	3%
à l'étranger	0%	27%	10%	0%	37%
promotion	0%	0%	0%	0%	0%
perfectionnement	0%	13%	13%	0%	27%
Total	13%	53%	34%	0%	30

Graphique N03: : appréciation globale sur la formation par rapport les types



Commentaire :

D'après le graphique nous observons 27% des cadres trouvent que la qualité de formation à l'étranger s'est bonne, par contre 10% qu'il s'est la formation acceptable, - des cadres trouvent que la formation spécialisé s'est excellente (13%)et le même pourcentage dit que la formation spécialisé s'est bonne, 7% des cadres trouvent que la formation c'est acceptable.

Entrevue : ANALYSE QUANTITATIF

Nous avons réalisé en complément à notre étude quantitative par questionnaire une entrevue avec le responsable formation ayant pour mission de mettre en place et en œuvre les différentes formations ainsi que leur suivi et évaluation.

Notre entrevue s'est déroulée dans les locaux du ministère où nous avons posé les questions suivantes :

1. Quels sont les objectifs des formations destinées pour les cadres du MTP ?
2. Les connaissances acquises par les cadres participants sont-elles spécifiques à leur poste de travail ou revêtent-elles un caractère généraliste ?
3. Procédez-vous à des évaluations des participants après la formation ?
4. Comment appréciez – vous l'impact de ces formations sur les compétences des cadres ?

Synthèse des différentes réponses de l'entrevue

Notre interlocuteur a affirmé que La formation est un moyen, intégré à une stratégie d'établissement, de parvenir à l'atteinte de résultats et d'objectifs. Pour chaque formation mise en place, il faut identifier précisément la nature de la formation et l'objectif qu'elle permet d'atteindre :

Selon le responsable de formation Les objectifs de formation peuvent être pluriels et divers :

- Développer les qualifications et les compétences du personnel en charge de la réalisation, la maintenance, le contrôle et le suivi de la qualité des infrastructures et des ouvrages relevant des travaux publics.
- de soutenir le développement d'une culture commune ou l'intégration des nouveaux embauchés.
- des actions de formation peuvent être organisées pour accompagner les changements et faciliter l'adaptation aux changements d'habitudes et accélérer l'appropriation de nouvelles pratiques de travail.

Enfin, partir en formation permet aussi de diversifier les activités des agents, de rompre avec leurs rythmes de travail, de mettre à jour leurs connaissances et de pratiquer

Une veille technologique et des pratiques professionnelles. En ce sens, la politique formation peut participer au maintien d'un climat social de qualité.

Notre interlocuteur a affirmé que Les connaissances acquises par les participants sont en général spécifiques au poste de travail qu'occupe le fonctionnaire comme elles peuvent aussi revêtir un caractère généraliste (formations secondaires) (09).

En ce qui concerne les formations de courte durée, l'organisme formateur procède, en fin de formation, à l'évaluation des stagiaires, quant aux formations de longue durée déroulant en Algérie ou à l'étranger, pour l'obtention respectivement d'une poste graduation spécialisée (PGS) et le certificat des études spécialisées (CES), le candidat doit préparer un mémoire de fin d'études qu'il soutient devant un jury.

- Formation de courte durée(05
- Formation de longue durée(10)

Le responsable de formation à affirmer que L'impact de la formation sur les compétences des cadres est très positif est vérifié sur le terrain. (10)

SYNTHESE :

D'après notre enquête sur le terrain, et après l'exploitation de toutes les réponses exprimées, Nous avons constaté ce qui suit :

Au travers de ces résultats, nous constatons que la majorité des cadres connaissent les objectifs de formation, ce qui illustre la bonne communication au sein de MTP.

Concernant le critère d'envoi en formation, les résultats nous permettant de relever que la majorité des cadres interrogés étaient désigné par la hiérarchie, nous pouvons constater à travers ces résultats que le plan de formation a été élaborer à des négociations entre **la sous-direction de formation et de perfectionnement** et les responsables des différents structures de MTP, et cela signifie que des efforts appréciables sont fournis pour montrer des actions de formations qui répondent au mieux aux besoins stratégiques de la MTP.

On a constaté ainsi que la plupart des cadres interrogés que la qualité de programme et les conditions de déroulement de formation sont bonnes, et la durée de formation est moyenne. On a constaté ainsi que 70% des cadres formés sont conscient que la formation est importante pour le développement des compétences.

Après la formation, les cadres sont en général satisfait, ressent que le niveau de connaissances s'est améliorer.

Les résultats obtenus de la question relative à l'évaluation ont montré que 63% des cadres ont n'été pas évalué après leur formation.

En réponse à la question relative à l'atteinte des objectifs, plus que la majorité des personnes interrogées affirment que les objectifs que Ministère des travaux publics voulait atteindre par Le biais de la formation.

Conclusion

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la carrière d'un travailleur dans une organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la motivation et l'implication du personnel, les conditions de travail et la gestion des conflits, entre autres. C'est à partir de tous ces éléments que le management cherche à optimiser l'apport des employés dans l'atteinte des objectifs globaux. Plus particulièrement, et au regard des rapides mutations technologiques et des nouvelles approches managériales, la formation continue est devenue une exigence incontournable.

A partir de l'instant où l'organisation a découvert que la variable ressources humaine est incontournable, il s'est posé le problème de la performance.

Cette dernière est à prendre en considération en élaborant des projets de changement et de modernisation technologique, économique et managériale. Ce problème de performance ne peut être résolu que par le biais d'une formation efficace.

En effet, dans le passé, les organisations engageaient ou donnaient des promotions à des personnes qui s'intégraient parfaitement dans la tâche pour laquelle il est engagé.

En effet, le profil des formés est constitué de l'ensemble de leurs connaissances, de leurs habiletés, de leurs attitudes ainsi que de leur motivation à apprendre. Ce profil est important parce qu'il permet de déterminer le besoin ou non de formation, il permet d'élaborer un programme adéquat de formation et de fixer des résultats attendus. Le profil d'un formé détermine le besoin ou non de formation. Si une personne est suffisamment qualifiée pour un poste particulier, elle n'a pas besoin de formation supplémentaire.

Par ailleurs, il n'est pas rare que les individus démontrant les meilleures performances se retrouvent dans des programmes de formation conçus pour un groupe d'employés moins performants. Le programme de formation ne correspond pas toujours au profil du formé.

Une bonne connaissance de ce profil permettra d'élaborer des programmes de formation adaptés. Un formateur, qui fait face à des individus qui considèrent que le programme de formation est inadéquat, aura fort à faire pour motiver le groupe. Il devra concentrer ses premiers efforts sur la motivation des participants à la formation. Les formés sont directement responsables des résultats de la formation par leur compétence individuelle.

mais aussi par leur motivation. Bien qu'un programme bien élaboré et le support adéquat dans l'environnement de travail soient des éléments importants à la réussite de l'opération, la bonne connaissance du profil de l'agent à former demeure un élément déterminant. De ce fait, le succès d'un programme de formation est aléatoire lorsque le profil est méconnu. Les participants motivés chercheront les outils adéquats pour améliorer leur performance. Jusqu'à ce que l'importance de la formation soit intégrée dans le système de valeurs de l'individu, il apprendra peu et les résultats seront peu définitifs.

Les programmes de formation n'amènent pas uniquement de nouvelles connaissances, mais produisent des résultats remarquables aussi sur les facteurs humains que sont la satisfaction, la confiance en soi, la capacité de travailler en équipe, et l'amélioration de la compétence. Un programme ayant des objectifs précis pourra communiquer et développer de nouvelles habilités ou modifier des attitudes, mais il pourra en plus motiver les employés à améliorer leurs compétences.

Nous dirons que la formation à elle seule ne peut pas régler tous les Problèmes de l'organisation.

En raison de tout ce qui a été remarqué au niveau de MTP, nous pouvons dire la formation permet de développer les compétences de son cadres et pour faire face la mondialisation et la nouvelle technologie.

A la lumière de ce qui précède, nous pouvons dire que : l'hypothèse N°1 selon le quelle « La formation permet d'actualiser les connaissances des cadres »est affirmée.

L'hypothèse N°2 selon le quelle « La formation est un facteur de motivation et d'accroissement du rendement des cadres » est affirmé.

Notre étude a le ministère des travaux publics, nous ont permis de ressentir l'importance et le besoin de formation ; mais l'absence d'une structure assez claire et organise qui s'occupe de la formation et même l'absence de l'ingénierie de la formation et des compétences, cette état nous permet de montré que l'acte de formation au sein de la ministère des travaux publics n'est pas perçu comme un acte stratégique, mais par contre dominé par gestion classique.

C'est pour cela que Le ministère des travaux publics est entrain de mettre en place une nouvelle politique dite : ***politique de développement des compétences*** qui a pour finalité le développement des compétences et leur transfert en intégrant tous les moyens d'acquisition et de développement des compétences au-delà de la formation.

Bibliographie :

Ouvrage :

- CASSE Pierre, La formation performante, Edition Office des Publications Universitaires, Alger, 1994.
- CHARLES HENRI Besseyre des Horts, Vers une gestion stratégique des ressources humaines, les éditions d'organisations, Paris, 1988.
- DARMON Y. René, Management des ressources humaines des forces de vente, édition ECONOMICA Paris, 1999.
- ERAY Philippe, Précis de développement des compétences, éditions Liaison, Paris, 1993.
- LEVY-LEBOYER Claude, La gestion des compétences, les éditions d'organisation, Paris, 2001.
- MEIGNANT Alain, Manager la formation, édition Liaisons, Paris, 1997.
- MOULINIER René, La direction d'une force de vente, les éditions d'organisation, Paris, 1998.
- PERETTI Jean marie et autres, Tous DRH, les éditions d'organisation, Paris, 1996.
- PERETTI Jean marie, Ressources humaines, édition Vuibert, 4^{ème} édition, Paris 1994.
- SITIOU, BLANDIN, PERETTI et Autres, Gestion des ressources humaines, Edition De bock université, 2^{ème} édition, Bruxelles, 2001.
- SOYER Jacques, faction formation, Edition d'organisation, Paris, 2002.
- WEISS Dimitri, les ressources humaines, éditions d'organisation, Paris, 2000.

Mémoires :

- KESRAOUI Lamia, BENYOUNES Salma, « l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel », Cas : CNEP Banque « CEBA », Mémoire de fin d'études, INC, 2005.
- SAADI Amina, « Contribution à l'étude de l'ingénierie de la formation », Cas : NAFTAL, mémoire de fin d'études, INC, 2005.

Documents de l'entreprise :

- Journal de *mobilis* n°01, 2006.
- Documents internes.
- Plan d'action formation 2005, 2006.

Supports :

- Entretien direct avec Monsieur HAMINI, directeur des compétences.
- Entretien écrit avec Monsieur MESKOURI, directeur des ressources humaines (voir annexe).

Vebographie :

- www.mobilis.dz
- www.algerietelcom.dz
- www.librapport.org

Annexe

Tableau n° 1: cycles de formation spécialisée concernant les recrutements.

Tableau N°2 : formation initiales en cours de stage

Tableau N°3: cycles de formation dans le cadre de la promotion à un grade supérieur

Tableau N°4: cycle de formation préliminaire en vue de la nomination au poste supérieur

Tableau N°5: actions de formation à l'Etranger

Tableaux N°6: actions de perfectionnement

Tableau N°7: actions de recyclage

Tableau N°8: tableau de consolidation

Plan de formation 2012

Plan de formation 2013

Fiche technique du programme de formation 2013-2014

Contrat de formation à l'étranger

Etat récapitulatif de l'assiduité « INT »

Questionnaire d'évaluation de l'organisme « institut national du travail »

Rapport d'évaluation « formation sur 'la gestion des projets »

Attestation de participation

L'Organigramme de la Direction de l'Administration Générale

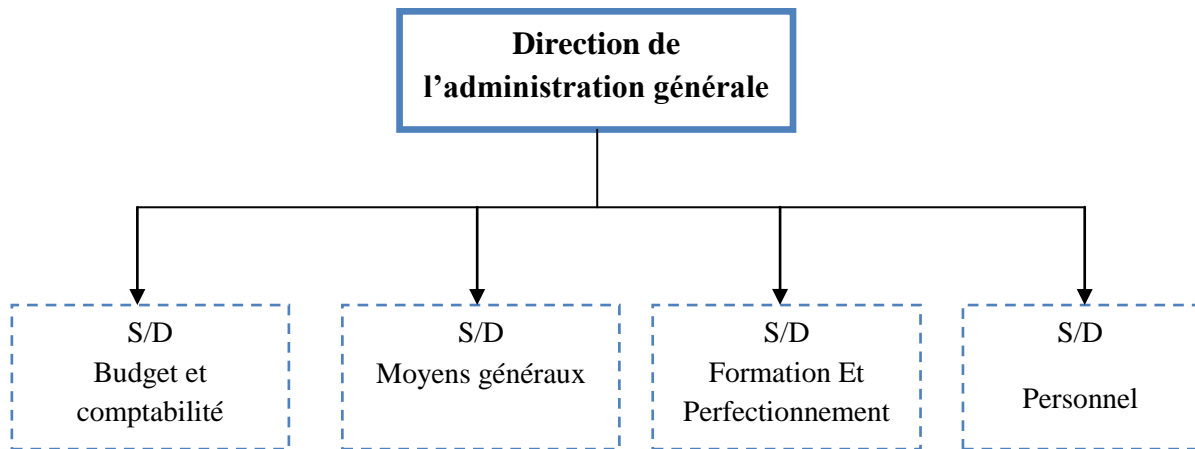


Table de matières

Dédicace

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des schémas

Sommaire

Introduction générale

Partie I : le cadre théorique

Chapitre I : le management la formation.....11

Section(01) : les fondements généraux de la formation12

1.1. L'évolution de la formation12

1.2. Définition de la formation13

1.3. Le pourquoi de formation ?.....14

1.3. Les objectifs de la formation.....15

1.4 Les Types de la formation16

1.5 Les intervenants de la formation17

Section (2) : la politique de la formation.....18

2.1. La définition de la politique de formation.....18

2.2. Les objectifs d'une politique de la formation21

2.3. Les composants d'une politique de la formation22

Section(03): Le processus d'ingénierie de la formation26

2.1. Définition de l'ingénierie de la formation26

2.2. Le processus de l'ingénierie de la formation26

2.2.1. L'identification et analyse des besoins28

2.2.2. L'élaboration du plan de formation31

Chapitre II : la compétence

Section(01) : La notion de compétence	39
1.1. L'évolution et Définition du concept de compétence.....	39
1.2. Les caractéristiques de compétences	40
1.3. Les types des compétences	40
1.4. Les enjeux liés à la notion de compétence.....	41
1.5. L'importance de la compétence	44
1.6. L'ingénierie de compétences	44
1.7 Quelques types de problèmes de compétences	45
Section(2) : L'évaluation des compétences	46
2.1. Définitions d'évaluation des compétences	46
2.2. Les enjeux de l'évaluation de compétence	49
2.3. Trois critères possibles pour évaluer les compétences	49
2.4. Sept condition de réussite l'évaluation des compétences.....	51
2.5. Les outils d'évaluation de la compétence	52
2.5.1 Le référentiel des compétences	52
2.5.2 Le bilan de compétence	53
Section(03) : la relation formation –	
compétences.....	57
3.1. L'influence de la formation sur les composantes essentielles de la compétence.....	59
3.2. Le rôle de la formation dans le développement de compétence	59
3.3. La définition de développement des compétences	60
3.4 L'importance de développement de compétences	60
3.5 Le processus de développement de compétences	60
3.4 Les principes à respecter pour que la formation soit aux servisse de développement de compétences	64
Partie II : le cas pratique	
Chapitre III : évaluation de l'impacte de la formation sur les compétences de ressources humaines au sein de ministère des travaux publics.....	66
Section(01) : Présentation générale de MTP.....	66
1.1 identification de MTP	67

1.2 Les missions du ministère des travaux public	67
1.3 L'organisation structurelle et l'organigramme du ministère des travaux publics.....	68
Section (02) : La gestion de la formation au sein de MTP.....	73
2.1-la gestion de formation.....	73
2.2 la politique de la formation.....	73
2.3 Les type de formation.....	74
2.4- Les procédures de la Formation	76
Section (3) : Enquête et analyse concernant la formation des cadres au sein du ministère des travaux publics.....	77
3.1Présentation de la méthodologie de l'enquête.....	78
3.2 Exploitation et analyse des résultats.....	79
Conclusion générale	
Bibliographie	
Annexes	