



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité

Année académique 2002 - 2003

**Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et
Contrôle de Gestion**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Thème

**AUDIT DU SYSTEME
DE GESTION DE LA
FORMATION A LA
SONATEL S.A.**

Présenté et soutenu par:

Khadidiatou SAMAKE
14^{ème} promotion

Bibliothèque du CESAG



108441

Sous la direction de:

Réal Romuald MBIDA
Sous Directeur de l'Institut
d'Ingénierie de la Formation
et de Développement
des Ressources Humaines
(IFDRH) du CESAG

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à ceux qui me sont chers, famille et amis, principalement :

- ❖ Aux regrettés Souleymane SAMAKE et Oumou Selly BARO
*Votre absence me pèse de jour en jour,
Puisse le Bon Dieu exaucer les prières en votre faveur et m'aider à accomplir les
ambitions que nous partageons.*
- ❖ Ma mère pour tout et particulièrement le soutien constant qui est pour moi un motif de dépassement.
- ❖ Ma sœur et mes frères pour ce qu'ils sont pour moi et ce que je suis pour eux.
- ❖ Laurence CODJA, Gilbert BOSSA et Moussa YAZI pour la confiance placée en moi en me permettant de suivre cette formation.
Que ce travail soit pour vous un motif de satisfaction et une expression de ma gratitude.
- ❖ Aux Enseignants et Formateurs rencontrés durant mon cursus scolaire, en hommage à leur noble engagement de transmettre le savoir.
- ❖ Et aussi : Arimi Zara Kori, Bamba Lamine, Kroudia Mathilde, Ouologuem Boubacar, Zirignon Charles avec qui j'ai partagé des moments importants de cette formation.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier et à exprimer ma reconnaissance à ceux qui m'ont aidé durant cette année de formation au CESAG et aussi pour la réalisation de cette étude :

- ❖ M. Réal Romuald MBIDA, Sous Directeur de l'Institut d'Ingénierie de la Formation et de Développement des Ressources Humaines (IFDRH) du CESAG
- ❖ M. Lamine SY, Directeur de l'Institut de Langues et Communication Internationale (ILCI) du CESAG
- ❖ M. Mbaye MBENGUE, Conseiller Technique au cabinet du MDCETFPALN
- ❖ M. Ibrahima WADE, Professeur associé au CESAG
- ❖ M. Ahmadou TRAORE, Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations (ISGEO) du CESAG
- ❖ Mmes Aissatou LO et Abi SANE
- ❖ Ms. Ibrahima Mboulé FALL et Matthias FAYE

J'associe à ces remerciements:

- ❖ M. Cheikh Tidiane MBAYE, Directeur Général de la SONATEL SA
- ❖ M. Ibrahima MBAYE, Chef du Service Formation de la SONATEL SA
- ❖ Ms. Alimou BARRY, Abdourahmane GUEYE et Arona SARR du Service Formation de la SONATEL SA
- ❖ Le personnel de la SONATEL SA rencontré dans le cadre de cette étude.
- ❖ Mes camarades de la 14^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion du CESAG.

SIGLES ET ACRONYMES

| | |
|------------|--|
| ART | Agence de Régulation des Télécommunications |
| BRVM | Bourse Régionale des Valeurs Mobilières |
| CESAG | Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion |
| CFCFE | Contribution Forfaitaire à la Charge des Employeurs |
| CLF | Correspondant Local Formation |
| CR | Centre de Responsabilité |
| DDR | Développement des Ressources Humaines |
| EPIC | Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial |
| ESMT | Ecole Supérieure Multinationale de Télécommunications |
| ETFP | Enseignement Technique et Formation Professionnelle |
| FCR | France Câbles et Radio |
| GPP | Gestion Prévisionnelle du Personnel |
| IAS | Institut de l'Audit Social |
| IFACI | Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes |
| ISC | Institut Supérieur de Comptabilité |
| J/E | Journée / élève |
| MDCETFPALN | Ministre Délégué Chargé de l'Enseignement Technique, la Formation Professionnelle, l'Alphabétisation et les Langues Nationales |
| NTIC | Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication |
| OHADA | Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires |
| ONFP | Office Nationale de la Formation Professionnelle |
| OPT | Office des Postes et Télécommunications |
| OPV | Offre Publique de Vente |
| PDEF | Programme Décennal de l'Education et de la Formation |
| PIF | Plan Individuel de Formation |
| PSDF | Plan Schéma Directeur de la Formation |
| PSDRH | Plan Schéma Directeur des Ressources Humaines |
| SONATEL SA | Société Nationale des Télécommunications du Sénégal |
| SYSCOA | Système Comptable Ouest Africain |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau n°1 : Synthèse des forces et faiblesses du système de gestion de la formation à la SONATEL SA | 82 |
| Tableau n°2 : Synthèse des écarts constatés | 87 |
| Tableau n°3 : Synthèse des risques encourus et leurs conséquences | 90 |
| Tableau n°4 : Synthèse des recommandations et leurs mises en œuvre | 96 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure n°1 : Démarche générale d'élaboration d'un plan de formation | 25 |
| Figure n°2: Démarche générale de l'audit social | 46 |
| Figure n°3 : Démarche de l'audit du système de gestion de la formation à la SONATEL SA | 54 |
| Figure n°4 : Référentiel de l'audit du système de gestion de la formation à la SONATEL SA | 55 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----|
| Dédicaces | i |
| Remerciements | ii |
| Sigles et acronymes | iii |
| Liste des tableaux et figures | iv |
| | |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| | |
| Première Partie: FONDEMENTS THEORIQUES DE L'AUDIT DE LA FORMATION | 6 |
| Introduction | 7 |
| Chapitre I : LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE | 8 |
| Section 1 : Concept de la formation dans l'entreprise | 8 |
| I. Définitions de la formation dans l'entreprise | 8 |
| II. Objectifs de la formation dans l'entreprise | 10 |
| A. Objectifs suivant les besoins de l'évaluation | 10 |
| B. Objectifs suivant l'initiateur de la formation | 11 |
| III. Typologie de la formation dans l'entreprise | 12 |
| A. Types de formation suivant les objectifs | 12 |
| B. Autres types de formation | 12 |
| Section 2 : Cadres de la Formation dans l'entreprise au Sénégal | 14 |
| I. Cadre légal au Sénégal | 14 |
| A. La Constitution | 14 |
| B. Le Droit Social | 15 |
| C. Autres dispositions légales | 16 |
| II. Structures et acteurs de la Formation dans l'entreprise au Sénégal | 17 |
| A. Structures publiques | 17 |
| B. Structures privées | 18 |
| Section 3 : La Gestion de la Formation dans l'entreprise | 19 |
| I. La planification | 20 |
| A. La politique de formation | 20 |
| B. Le besoin de formation | 21 |
| II. L'organisation : le plan de formation | 23 |

| | |
|---|----|
| III. La mise en œuvre | 27 |
| A. La gestion administrative | 27 |
| B. La gestion financière | 29 |
| IV. Le contrôle de la formation | 30 |
| A. Le tableau de bord | 30 |
| B. L'évaluation | 32 |
| | |
| Chapitre II : L'AUDIT DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE | 36 |
| Section 1 : Concept d'Audit Social | 36 |
| I. Définitions de l'Audit Social | 36 |
| II. Champ d'application de l'Audit Social | 38 |
| A. Domaines | 39 |
| B. Niveaux | 40 |
| III. Objectifs de l'Audit Social | 41 |
| IV. Spécificités de l'Audit Social | 42 |
| A. Spécificités relatives au domaine | 43 |
| B. Spécificités relatives aux méthodes et outils | 43 |
| V. Démarche de l'Audit Social | 44 |
| Section 2 : Audit de la Formation dans l'entreprise | 47 |
| I. Cadre de l'Audit de la Formation | 47 |
| II. Objectifs de l'Audit de la Formation | 49 |
| III. Méthodologie de l'Audit de la Formation | 50 |
| Section 3 : Modèle d'analyse du système de gestion de la formation à la SONATEL SA | 53 |
| I. Démarche de l'étude | 53 |
| II. Outils et déroulement de l'étude | 54 |
| Conclusion | 61 |
| | |
| Deuxième Partie : L'AUDIT DU SYSTEME DE GESTION DE LA FORMATION A LA SONATEL SA | 62 |
| Introduction | 63 |
| Chapitre I : PRESENTATION DE LA SONATEL SA | 65 |
| Section 1 : Cadre contextuel | 65 |
| I. Présentation de la SONATEL SA | 65 |

| | |
|---|-----|
| II. Mission de la SONATEL SA | 67 |
| III. Activités de la SONATEL SA | 68 |
| IV. Structure Organisationnelle de la SONATEL SA | 70 |
| A. Structure Générale | 70 |
| B. La Direction des Ressources Humaines | 71 |
| Section 2 : Le Système de Gestion de la Formation à la SONATEL SA | 72 |
| I. La Planification | 73 |
| II. L'Organisation | 75 |
| III. La Mise en œuvre | 76 |
| IV. Le Contrôle | 80 |
| Chapitre II : RESULTATS DE L'AUDIT ET ANALYSES | 84 |
| Section 1 : Ecart constatés | 84 |
| I. La Planification | 85 |
| II. L'Organisation | 85 |
| III. La Mise en œuvre | 86 |
| IV. Le Contrôle | 86 |
| Section 2 : Risques encourus et conséquences | 88 |
| I. La Planification | 88 |
| II. L'Organisation | 88 |
| III. La Mise en œuvre | 89 |
| IV. Le Contrôle | 89 |
| Section 3 : Recommandations et Perspectives de Mise en Oeuvre | 91 |
| I. La Planification | 91 |
| II. L'Organisation | 91 |
| III. La Mise en œuvre | 92 |
| IV. Le Contrôle | 94 |
| Conclusion | 98 |
| CONCLUSION GENERALE | 99 |
| Annexes | 102 |
| Bibliographie | 103 |

INTRODUCTION GENERALE

Les ressources humaines constituent un élément important dans la gestion des entreprises et des organisations. De même que les ressources financières et techniques, les hommes constituent un facteur principal de production et de succès pour l'entité qui les utilise.

Les activités relatives aux ressources humaines, à savoir le recrutement, la formation, les rémunérations sont considérées comme des éléments essentiels du management des organisations.

Dans les entreprises et organisations africaines, cette situation ne se vérifie pas toujours. Les ressources humaines n'occupent pas une place prioritaire dans le système de gestion en Afrique. Les moyens de production techniques et financiers sont aujourd'hui encore privilégiés au détriment du capital humain de l'entité.

De toutes ces activités nous nous intéressons à la formation qui est encore en léthargie dans beaucoup d'entreprises et organisations en Afrique. Cette fonction de la gestion des ressources humaines est le plus souvent le « parent pauvre » du fait d'une mauvaise compréhension de son rôle, de son utilité, d'une mauvaise conception ou de sa mise en œuvre, par exemple.

Pourtant un intérêt croissant doit être porté sur la formation dans l'entreprise, car elle est à la fois un investissement de moyens financiers, techniques et humains. Aussi doit-elle être contrôlée et évaluée à toutes les étapes de sa gestion : l'audit social constitue un des moyens utilisés pour ce faire.

En effet l'audit social est une discipline assez récente issue de l'élargissement de l'audit comptable et financier aux autres domaines opérationnels de l'entreprise comme le droit, l'informatique, les ressources humaines qui constituent son objet.

L'audit de la formation, qui en est un domaine, « permet de dire si la politique et les procédures sont suivies, si les normes fixées sont atteintes ou dépassées, si les ressources de la fonction sont utilisées efficacement et si les objectifs sont atteints. »

(Soyer, 2000 a :30)

Problématique

Intervenant dans un secteur en constante évolution, la Société Nationale de Télécommunications (SONATEL SA) est l'une des rares entreprises sénégalaises à mettre en œuvre la formation de ses ressources humaines. Créée en 1985, la SONATEL est l'opérateur principal des télécommunications au Sénégal, elle est devenue une Société Anonyme (SA) en 1997 lorsqu'elle a été privatisée.

Avec la libéralisation, le marché sénégalais des télécommunications est progressivement ouvert à des opérateurs nationaux et étrangers. En 1999, le marché de la téléphonie mobile a vu entrer un deuxième opérateur, à partir de 2004 la SONATEL SA devra perdre son monopole sur le marché de la téléphonie fixe avec l'ouverture à la concurrence.

La formation des ressources humaines constitue ainsi un élément essentiel pour garder sa position de leader dans ce secteur au Sénégal voire même au niveau sous-régional et faire face à la concurrence. Des moyens humains, matériels et financiers sont mobilisés pour former les salariés de l'entreprise. Un système a été mis en place pour la gestion de la formation.

Toutefois des événements peuvent entraîner une inadéquation entre les prévisions et les réalisations de ce système, sur le plan des règles et procédures prédéfinies et leur application.

Ces événements peuvent être :

- ✓ le non respect des étapes de gestion de la formation ;
- ✓ une mauvaise conception ou application des outils de gestion de la formation comme le plan de formation ;
- ✓ une méconnaissance du système de formation par le personnel due par exemple, à des problèmes de communication ;
- ✓ la non adhésion du personnel au système de formation défini, qui peut être expliquée par des problèmes sociaux ; etc.

Les conséquences de telles situations peuvent être :

- ✓ une perte de temps, de ressources financières, surtout, mais aussi techniques et humaines ;
- ✓ un désengagement, un découragement voire une démotivation du personnel ;

- ✓ des objectifs globaux non atteints : l'adaptation à l'évolution technique ou le redéploiement du personnel par exemple ;
- ✓ l'émergence de nouveaux problèmes sociaux ou techniques.

Les propositions suivantes peuvent constituer des alternatives à ces conséquences :

- ✓ l'audit d'une partie ou de l'ensemble du système de gestion de la formation ;
- ✓ la bonne communication et la sensibilisation du personnel sur les enjeux de la formation ;
- ✓ la mobilisation et la mise en place au moment opportun des moyens et des compétences nécessaires ;
- ✓ la participation du personnel à toutes les étapes du management de la formation.

La première proposition semble la plus opportune car l'audit du système de gestion de la formation permet de couvrir tous les éléments relatifs à la formation dans l'entreprise.

Objet

L'objet de notre étude est d'analyser le système de management de la formation à la SONATEL SA à travers les fonctions suivantes : la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle.

En d'autres termes : **dans quelle mesure la gestion de la formation à la SONATEL SA est - elle conforme au processus global de la démarche de l'ingénierie de la formation ?**

Pour apprécier la conformité du système de management de la formation mis en œuvre, au niveau de cette organisation, une démarche et des outils de l'audit social seront utilisés.

Objectif

L'objectif général de cette étude est de comparer le système de gestion de la formation de la SONATEL SA au référentiel que nous avons prédéfini afin de mettre en exergue les écarts éventuels et de proposer des solutions pour les corriger, voire les éviter dans le futur ainsi que les risques y afférents.

Les objectifs spécifiques sont :

- ✓ analyser la formation dans l'entreprise et l'audit de la formation qui sont des préoccupations nouvelles ;
- ✓ construire un référentiel auquel sera comparée la gestion de la formation à la SONATEL SA ;
- ✓ analyser le processus du management à travers la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle du système de formation à la SONATEL SA ;
- ✓ identifier les écarts et les risques potentiels qui leur sont consécutifs ;
- ✓ formuler des recommandations pour corriger ces écarts et identifier des perspectives de leur mise en œuvre.

Intérêt

Cette étude de cas revêt un triple intérêt, à notre sens :

- elle peut permettre à la SONATEL SA d'avoir une évaluation de son système de management de la formation grâce à des outils pertinents. Elle peut aussi constituer une contribution à l'amélioration du processus de gestion de la formation à la SONATEL SA. En effet, une démarche et des méthodes d'investigation de l'audit social spécifiques à la SONATEL SA et à son environnement seront développés pour cette étude ;
- ce modeste travail peut être un moyen, parmi d'autres, pour le lecteur de découvrir l'audit social, en général, et l'audit de la formation dans l'entreprise, en particulier. Elle est une expérience d'audit social d'une entreprise phare dans son domaine d'intervention et dans l'économie sénégalaise et pourrait ainsi servir d'illustration pour d'autres structures ;
- elle est, pour nous, une occasion d'appliquer l'enseignement théorique et de le confronter à la pratique. La réalité du terrain est mieux appréhendée et les connaissances acquises plus approfondies.

Nous avons choisi l'approche suivante pour effectuer ce travail :

- dans un premier temps nous procéderons à une analyse documentaire. Elle consiste essentiellement en une revue de la littérature relative à l'audit social, à la formation des ressources humaines dans l'entreprise, en général, et à la SONATEL SA en particulier;

- dans un second temps, nous utiliserons une méthodologie et des outils de l'audit social comme un guide d'entretien à l'intention des acteurs du système de gestion de la formation dans cette entreprise.

Plan du mémoire

L'étude comprend deux parties en plus d'une introduction générale et d'une conclusion. La première partie porte sur les fondements théoriques de l'audit de la formation. La seconde partie a trait au cadre contextuel de l'étude et à l'analyse du système de gestion de la formation à la SONATEL SA.

**Première Partie: FONDEMENTS THEORIQUES DE
L'AUDIT DE LA FORMATION**

Introduction

Dans un environnement concurrentiel et en constante mutation, il est vital pour toute entreprise d'avoir recours à la formation de ses salariés. En effet, pour développer ses activités, l'entreprise doit faciliter l'adaptation de son personnel aux nouvelles données économiques, technologiques et sociales de son environnement. La formation constitue aussi un moyen pour améliorer la qualification professionnelle des salariés, approfondir la connaissance de leur métier et élargir leurs activités.

La formation des salariés est conduite dans l'entreprise suivant une politique qui est considérée par Alain Couret et Jacques Igalens (1994 : 85) comme « la première des politiques de développement des ressources humaines ». Un système de gestion est défini avec un processus à suivre pour manager la formation et l'investissement engagé par l'entreprise.

Aussi, la formation constitue - t - elle un enjeu et un atout considérables, ce qui justifie la place prépondérante de l'audit de la formation. Il est évident qu'une appréciation de la formation dans l'entreprise est nécessaire, le problème c'est d'utiliser une méthodologie et des outils cohérents, efficaces et adaptés aux ressources humaines.

La première partie de notre étude a pour objet de clarifier le cadre théorique de l'audit de la formation dans l'entreprise. Elle est subdivisée en deux chapitres :

- ✓ le chapitre I porte sur, d'abord, des précisions relatives à la formation dans l'entreprise, ensuite, les cadres juridique et structurel de la formation professionnelle au Sénégal et enfin, le management de la formation ;
- ✓ le chapitre II est consacré à l'audit de la formation dans l'entreprise. La présentation du concept d'audit social en constitue la première section, la seconde section porte sur l'audit de la formation et la troisième rend compte du modèle d'analyse que nous avons retenu pour ce travail.

Chapitre I : LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

Former son personnel est primordial pour toute entreprise qui veut survivre et se développer dans un environnement mouvant et concurrentiel. Mais cela demande une organisation, la détermination de conditions, de règles etc. pour exécuter la formation dans l'entreprise.

Ce chapitre I présente :

- ✓ en section 1, des définitions de la formation dans l'entreprise, ses objectifs et sa typologie ;
- ✓ en section 2, les cadres légal et structurel de la formation dans l'entreprise au Sénégal ;
- ✓ en section 3, les quatre fonctions du management à savoir la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle appliquées à la formation dans l'entreprise.

Section 1 : LE CONCEPT DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

Définir la formation dans l'entreprise n'est pas une tâche facile car le terme formation renvoie à plusieurs compréhensions. Dans cette section, des approches du concept précéderont les objectifs qui lui sont généralement attribués et le découpage en types.

I. DEFINITIONS DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

La formation dans l'entreprise est diversement appréciée suivant les auteurs et professionnels de la gestion des ressources humaines. Elle est l'objet de plusieurs approches qui ont toutefois des points de convergence comme le concept d'investissement pour le développement des compétences et l'amélioration des performances.

Alain Meignant (in Cadin et al., 2001 : 291) établit une approche évolutive de la conception de la formation dans l'entreprise. Il distingue quatre étapes : la formation – obligation, la formation – pactole, la formation – sécurité et la formation – développement.

- 1) la formation – obligation ou formation – impôt : les entreprises qui sont dans cette logique ont pour préoccupation la conformité avec la loi en payant la taxe obligatoire ;
- 2) la formation – pactole : il s'agit pour l'entreprise de profiter des financements externes, notamment ceux de l'Etat ;
- 3) la formation – sécurité : elle constitue un terrain d'accord entre l'entreprise et les partenaires sociaux afin de se protéger des risques de déstabilisation ;
- 4) la formation – développement : l'entreprise intègre la formation dans sa politique générale, c'est à dire dans une logique managériale d'ensemble. La formation est considérée comme une condition de survie et de performance, l'entreprise y affecte beaucoup de moyens et utilise la notion de formation – investissement.

Avec l'introduction de la « dimension » compétence¹ dans la gestion des ressources humaines, cette dernière conception de la formation dans l'entreprise est la plus utilisée.

La même optique est approfondie, avec une orientation sur le contrôle, par Bernard Martory (2001 : 255) qui considère la formation comme un « investissement en performance » ou encore un « 'investissement – carrefour de l'amélioration des performances ».

L'entreprise doit donc gérer et contrôler les dépenses en formation comme une mise de fonds actuelle dont les incidences se mesurent à terme dans l'analyse des résultats, à savoir des améliorations possibles de la performance.

La notion de performance est multidimensionnelle, subjective et dépendante des référents choisis. Une proposition de définition consiste à la présenter comme : « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de

¹ La compétence étant comprise selon la définition de Guy Le Boterf (2000 : 47) comme « une disposition à agir de façon pertinente par rapport à une situation spécifique. »

ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). »
(Bourguignon in Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, 2000 : 934).

La formation n'est plus gérée par les entreprises comme un moyen avec, pour préoccupation essentielle, sa mise en œuvre mais, sur la base d'un système de management avec le respect d'un processus : planification, organisation, mise en œuvre et contrôle. La formation est dotée de visées anticipatrices, elle est liée aux priorités économiques et stratégiques de l'entreprise et dimensionnée par rapport à des objectifs précis.

II. OBJECTIFS DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

La formation ou développement des compétences est indispensable aussi bien pour l'entreprise que pour le travailleur. Ses objectifs principaux peuvent donc être distingués suivant celui qui prend l'initiative de la formation : le salarié ou l'entreprise. De multiples autres classifications sont proposées par les auteurs et professionnels suivant des préoccupations ou finalités voulues, comme la facilitation de l'évaluation future de la formation. Deux types d'objectifs peuvent ainsi être distingués : les objectifs suivant les besoins de l'évaluation et les objectifs suivant l'initiateur de la formation.

A. LES OBJECTIFS SUIVANT LES BESOINS DE L'EVALUATION

M. Le Boterf (1999 : 301) propose une classification des objectifs de la formation dans l'entreprise suivant trois éléments à évaluer : la pédagogie, les compétences et l'impact.

- les objectifs pédagogiques : il s'agit des représentations, des connaissances que les formés doivent acquérir par la formation ;
- les objectifs de compétences : ils correspondent aux compétences construites en situation de travail avec les acquis de la formation ;

- les objectifs d'impact : ce sont les effets attendus de la formation sur les performances, le fonctionnement de l'entreprise.

B. LES OBJECTIFS SUIVANT L'INITIATEUR DE LA FORMATION

La formation contribue à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise tout en favorisant la progression individuelle des salariés. Elle peut être initiée par l'agent ou par l'entreprise.

- la formation à l'initiative du salarié : ces objectifs sont généralement relatifs à un poste de travail et peuvent être classés ainsi, selon Jacques Soyer (2000 a : 31) : amélioration de l'adaptation au poste déjà occupé ; évolution vers un autre poste voisin du poste occupé ; conversion dans un métier ; promotion dans l'entreprise ; acquisition d'une qualification professionnelle ; acquisition d'un savoir à finalité culturelle, sans relation avec l'entreprise ; détention d'un savoir - faire ou savoir - être pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.
- la formation à l'initiative de l'entreprise : M. Soyer (2000 a : 32) classe les objectifs de cette formation comme suit : adaptation de la main - d'œuvre aux postes actuellement occupés ; préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes voire externes, c'est - à - dire développer la mobilité ; développement des outils intellectuels de base ; développement d'une culture d'entreprise ; mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise ; satisfaction d'éléments d'une politique sociale.

Des points de convergence peuvent être identifiés entre les objectifs de la formation à l'initiative du salarié et ceux de la formation définie par l'entreprise. Les intérêts des deux parties s'harmonisent et se confondent quelquefois.

Toutefois, le développement au préalable de la formation générale du salarié est quelquefois nécessaire pour atteindre les objectifs ci – dessus évoqués.

Cette distinction des objectifs de la formation en fonction de son initiateur peut servir de référence pour déterminer les types de formation.

III. TYPOLOGIE DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

Le terme générique « formation » regroupe divers types suivant les objectifs poursuivis, le lieu ou la composition des bénéficiaires entre autres facteurs.

A. LES TYPES DE FORMATION SUIVANT LES OBJECTIFS

Selon Soyer (2000 a : 34), le regroupement des points de convergence entre les objectifs du salariés et ceux de l'organisation conduit à cinq types de formation :

- la formation – adaptation : elle intervient à l'entrée dans le poste soit comme un novice ou bien pour une mise à jour des pratiques ou recyclage ;
- la gestion prévisionnelle ou anticipatrice des compétences : elle intervient à l'occasion d'une promotion interne pour maintenir les emplois ou impulser la motivation du personnel ;
- la culture générale : il s'agit de l'acquisition d'outils intellectuels de base. C'est un préalable, quelquefois, aux autres types de formation ;
- la culture d'entreprise : pour une uniformisation des actes et attitudes, des actions de formation sont proposées par l'entreprise aux salariés, généralement aux nouvelles recrues. Elle constitue dans la plupart des entreprises la première formation offerte aux travailleurs.
- la mobilisation sur un projet : les actions de formation sont des instruments accompagnateurs des projets de l'entreprise. Aussi le volet formation est - il intégré dès la préparation des projets pour une facilitation et une optimisation de leur réussite.

B. AUTRES TYPES DE FORMATION

Des facteurs autres que les objectifs permettent de définir une classification de la formation, à savoir : le lieu, la composition des formés, etc. Ainsi, les types de formation suivants peuvent être distingués :

- la Formation Interne ou Intra – Entreprise : il s'agit des actions de formation qui sont organisées et effectuées dans l'entreprise. Le public est constitué par

les salariés de l'entreprise exclusivement. Les formateurs sont des professionnels de l'entreprise ou des consultants externes ;

- la Formation Externe : elle est effectuée hors de l'entreprise ou même du pays. Les formés peuvent venir de la même entreprise ou d'entreprises différentes. L'initiative provient d'une structure ou d'une personne indépendante de l'entreprise comme une institution de formation. Les formateurs sont externes à l'entreprise. Ce type de formation favorise l'échange d'expériences, de savoirs, de pratiques et la mutualisation ;
- la Formation Inter – Entreprises : elle réunit des salariés d'au moins deux entreprises. Les sessions sont tenues dans une des entreprises ou une structure indépendante des bénéficiaires. Les formateurs sont issus soit des entreprises bénéficiaires soit d'une structure indépendante. Comme la formation externe, elle favorise l'échange entre individus d'horizons divers ;
- la Formation en ligne ou E-learning : elle consiste à un enseignement à distance avec comme support principal l'outil informatique et le réseau Internet ou Intranet. Elle s'adapte aux exigences de l'activité et permet l'acquisition de connaissances ou compétences sans se déplacer du lieu de travail. L'apprenant ne se déconnecte pas de son travail. Elle nécessite la maîtrise préalable de l'outil informatique ;
- le Tutorat ou monitoring ou encore coaching : l'agent à former est mis en doublure, de façon permanente ou non, avec un professionnel doté d'une grande maîtrise des compétences à transférer. C'est une formation individuelle sur le poste de travail. Le tutorat favorise le contact entre le formateur et le formé, la détection des erreurs et leur correction simultanée.

De nos jours, la formation dans l'entreprise est considérée de plus en plus comme un investissement pour accroître les compétences et les performances. Les objectifs qui lui sont associés sont clairement définis et quelquefois certains auteurs en font un élément de repère pour la détermination des différents types de formation des salariés.

C'est pourquoi au niveau étatique, des dispositions réglementaires et structurelles doivent permettre d'assurer un cadre pour l'organisation et la formation des travailleurs dans l'entreprise.

La section suivante est consacrée aux cadres légal et structurel de la formation dans l'entreprise au Sénégal.

Section 2 : CADRES DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE AU SENEGAL

La formation dans l'entreprise connaît un intérêt croissant de la part des structures étatiques. La législation impose des règles qui, de même que l'environnement structurel, influencent le comportement des entreprises en matière de formation de leurs salariés. En France, par exemple, une disposition légale impose aux entreprises de plus de dix salariés de dépenser, chaque année, au minimum 1,5 % de la masse salariale et 0,25 % à celles de moins de dix salariés. Cette disposition permet de savoir si l'entreprise réalise des actions de formation dans le but de respecter la loi ou si elle utilise la formation comme un outil de management.

Au Sénégal un cadre juridique a été défini pour régir la formation des salariés des entreprises. Sur le plan structurel des dispositions sont aussi mises en place.

I. CADRE LEGAL AU SENEGAL

La loi n°91- 22 du 16 février 1991 relative à l'orientation de l'éducation nationale est la base de la réglementation de la formation au Sénégal. Cependant, elle privilégie la formation initiale et parle peu de la formation continue.

Le cadre juridique régissant la formation dans l'entreprise au Sénégal est composé essentiellement de la Constitution, du Droit Social et des dispositions légales de différentes natures.

A. LA CONSTITUTION

En vigueur au Sénégal depuis janvier 2001, la nouvelle Constitution mentionne dans son article 8 les droits collectifs et les droits économiques et sociaux du citoyen, notamment le droit au travail. Ce dernier englobe le droit à l'emploi et ses dérivés, la formation permanente et la formation professionnelle.

B. LE DROIT SOCIAL

Le Droit Social appliqué au Sénégal constitue principalement le cadre légal de la formation dans l'entreprise. Il repose sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ratifiées par l'Etat du Sénégal et trois principaux textes législatifs : le Code du Travail, le Code de la Sécurité Sociale et les Conventions Collectives de Travail.

- le Code du Travail : la loi n°97 - 17 du 1^{er} décembre 1997 portant Code du Travail consacre trois articles à la formation professionnelle continue. L'article 75 porte sur la possibilité de prévoir dans le contrat de travail ou dans son avenant « une formation professionnelle en alternance ou en formation continue ou en stage ». L'article 76 a trait à la convention entre l'entreprise et le travailleur relative aux conditions qui font suite à la formation. L'article 86 indique le caractère facultatif de la mention de disposition relative à la formation dans les Conventions Collectives de Travail ;
- le Code de la Sécurité Sociale : institué par la loi n°73 - 37 du 31 juillet 1973, il dispose que, dans son article 3, : « Le travailleur qui a accompli dans un autre Etat un stage de formation ou de perfectionnement, continue à bénéficier des prestations familiales pendant la durée du stage. ». Cette disposition assimile la durée de la formation du travailleur à l'étranger à une période d'activité ;
- les Conventions Collectives de Travail : la Convention Collective Interprofessionnelle du 27 mai 1982 dans son article 35 permet à l'entreprise « d'exiger du personnel en fonction qu'il suive des cours de formation ou de perfectionnement professionnel ». Elle poursuit ainsi : « Le coût de cette formation, qu'elle soit assurée par un organisme spécialisé ou par l'employeur, est à la charge de ce dernier ». Selon cette disposition la formation dans l'entreprise est du domaine de l'employeur qui en décide librement et supporte les dépenses afférentes.

La Convention Collective des Banques et Etablissements Financiers du 14 décembre 1976 et la Convention Collective des Assurances du 30 juillet 1977, dans leur article 12 ajoutent à la disposition précédente les précisions suivantes : « les heures de cours effectuées en dehors des heures de travail sont rémunérées au tarif des heures normales ; l'employé faisant un stage de formation professionnelle à l'étranger en accord avec l'employeur est assuré de la permanence de son emploi ».

C. AUTRES DISPOSITIONS LEGALES

Les autres textes législatifs ayant trait à la formation dans l'entreprise au Sénégal sont principalement : le Code des Impôts et le Code des Investissements.

- le Code des Impôts : selon l'article 195 de la loi n°92 - 40 du 09 juillet 1992 portant Code des Impôts, « il est établi une contribution forfaitaire à la charge des personnes physiques et morales ainsi que des organismes qui paient des traitements. ». Cette taxe communément appelée Contribution Forfaitaire à la Charge des Employeurs (CFCE) est en partie dédiée au financement des activités de l'Office National de la Formation Professionnelle (ONFP) d'après la loi n°86 - 44 du 11 août 1986 portant création de cet organisme. Elle constitue l'unique « taxe sur la formation » versée par les entreprises sénégalaises. Elle s'élève à 3% de la masse salariale pour les employés sénégalais et 6% pour les employés étrangers ;
- le Code des Investissements : l'article 16 de la loi n°87 - 25 du 18 août 1987 portant Code des Investissements dispose : « pour bénéficier de l'un quelconque des régimes du présent code, toute entreprise devra communiquer au ministre chargé d'octroyer l'agrément ses objectifs en matière de création d'emplois et en matière de formation des nationaux. ». En effet, des mesures incitatives sont mises en place par l'Etat sénégalais pour attirer les investissements étrangers comme l'exonération d'impôts, le régime de la zone franche industrielle, le régime des domaines industriels, etc.

Les entreprises sénégalaises sont, par ailleurs, soumises à la réglementation de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) et notamment du Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA), entré en vigueur en 1998, qui impose la production du bilan social à la fin de chaque exercice.

En effet l'article 71 du SYSCOA précise que : « A la clôture de chaque exercice, les organes d'administration ou de direction, selon le cas, dressent l'inventaire et les états financiers, conformément aux dispositions des chapitres précédents, et établissent un rapport de gestion ainsi qu'un bilan social, le cas échéant. ».

« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus

au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (Capron in Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, 2000 : 77).

Il contient des informations relatives à l'emploi, aux rémunérations et charges accessoires, aux conditions d'hygiène et de sécurité, aux autres conditions de travail, à la formation, aux relations professionnelles et aux autres conditions de vie relevant de l'entreprise.

Un cadre structurel est mis en place en complément de cette réglementation juridique relative à la formation dans l'entreprise.

II. STRUCTURES ET ACTEURS DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE AU SENEGAL

Le contexte structurel de la formation dans l'entreprise au Sénégal influence la gestion de la formation des salariés, puisqu'il regroupe les fournisseurs et les prestations offertes auxquels les entreprises font recours.

Les intervenants de la formation dans l'entreprise au Sénégal peuvent être distingués en structures publiques et structures privées.

A. LES STRUCTURES PUBLIQUES

Dans un contexte de mondialisation où la formation des ressources humaines est devenue un enjeu pour les entreprises, le secteur de l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle (ETFP) est considéré comme une priorité pour l'Etat sénégalais. Aussi, depuis quelques années, un département ministériel est entièrement dévoué à la formation professionnelle publique et privée dans les différents gouvernements mis en place. Une des structures de ce ministère est la Direction de la Formation Professionnelle.

L'Office National de la Formation Professionnelle (ONFP), créé par la loi n°86 - 44 du 11 août 1986, est un élément clé de la politique de mise en valeur des ressources humaines définie par l'Etat sénégalais. Un prélèvement annuel de 5 % est effectué sur la Contribution Forfaitaire à la Charge des Employeurs (CFCE) pour financer son budget.

A partir de 1998, l'Etat sénégalais a mis en place le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) avec l'appui de partenaires multilatéraux et bilatéraux. Les orientations définies dans le PDEF sont : l'élargissement de l'accès à l'éducation, l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de l'offre d'éducation, l'amélioration de la gestion du système de l'éducation et de la formation.

Parmi les stratégies retenues pour promouvoir l'ETFP dans le cadre du PDEF figure également un fonds d'appui à la formation professionnelle. Mis en place en mai 2003, pour une phase d'expérimentation de trois ans, le Fonds Expérimental de Développement de l'ETFP est organisé autour d'un Conseil d'Administration tripartite : Etat, employeurs et employés. Son objectif principal est de canaliser les ressources financières vers des opérateurs qui présenteront des sous projets de formation professionnelle. Les entreprises ayant déposé une requête de formation au Fonds devront contribuer à hauteur de 25 % du montant de leur projet.

B. LES STRUCTURES PRIVEES

L'offre de formation des institutions privées est riche et variée, allant de la formation générale à la formation technique et professionnelle. Les fournisseurs privés définissent des actions de formation, sous forme de catalogue, adaptées aux besoins des entreprises autant que possible. Il n'est pas aisé d'établir une liste exhaustive de ces fournisseurs au Sénégal. Ils sont aussi nombreux que disparates.

Des institutions privées de formation proposent des programmes de formation aux entreprises directement ou aux travailleurs en individuel. Les formations offertes sont adaptées à leurs besoins : horaires des cours, répartition dans le temps, calendrier, nombre de places, etc.

Les formations diplômantes classiques, sous forme de programme standard, sont aussi proposées au personnel des entreprises désirant développer leur compétences ou les diversifier.

De même des consultants, en individuel ou organisés avec un cabinet, sont des fournisseurs de formation aux entreprises pour des actions spécifiques, généralement de courte durée, des formations « sur mesure » suivant les cahiers de charge des entreprises.

Dans certains domaines spécialisés, techniques ou à évolution rapide comme les télécommunications ou l'informatique, les entreprises font appel à des fournisseurs

étrangers. Ces derniers sont quelquefois en collaboration avec des structures installées au Sénégal.

Certaines entreprises se dotent de centre de formation intégré du fait de la place accordée à la formation dans leur politique générale ou leur stratégie, de leur capacité financière, du volume des actions de formation, de l'importance stratégique de la formation due au secteur d'activité ou à la spécificité du métier. Il s'agit généralement d'un ou de plusieurs locaux, en fonction de l'implantation de la structure ou de sa géographie, équipés pour assurer la formation de leurs agents grâce à des formateurs internes ou externes.

Les entreprises sénégalaises disposent d'une réglementation assez souple régissant la formation des salariés et d'un cadre structurel animé par des acteurs publics et privés.

Au delà de l'aspect contrainte juridique, le cadre légal de la formation au Sénégal contribue au management de la formation dans les entreprises. Il est pris en compte dans la gestion du système de formation, presque au même titre que les structures, dans les étapes comme le contrôle avec l'élaboration du bilan social et les indicateurs du tableau de bord.

Section 3 : LA GESTION DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

La formation dans l'entreprise suscite de nombreuses attentes et nécessite la mobilisation de moyens importants. Le système défini pour gérer la formation dans l'entreprise est confié à un département entier ou un service dépendant de la Direction des Ressources Humaines qui réalise le suivi du processus de management à travers les quatre étapes : planification, organisation, mise en œuvre et contrôle.

Cette division de l'entreprise est le principal lieu d'exercice du management de la formation. Le responsable du service formation assure l'application de la politique de

formation en collaboration avec les autres services de l'entreprise. Il anime et coordonne une équipe composée de spécialistes, comme les gestionnaires, les formateurs ou animateurs internes, les acheteurs de formation.

Le management de la formation repose essentiellement sur le processus global de la démarche de l'ingénierie de la formation² avec les étapes suivantes :

- ✓ diagnostic global de l'entreprise ;
- ✓ stratégies et orientations générales de l'entreprise ;
- ✓ recensement et analyse des besoins de formation ;
- ✓ élaboration du plan de formation ;
- ✓ réalisation des actions de formation ;
- ✓ suivi et évaluation de la formation.

I. LA PLANIFICATION

La fonction planification correspond à la politique de formation, issue du diagnostic global, des stratégies et des orientations générales de l'entreprise, et au recueil et analyse des besoins.

A. LA POLITIQUE DE FORMATION

« La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. » (Peretti, 2002 : 1997). C'est une politique humaine qui s'inspire de la politique générale des ressources humaines. Elle est élaborée en cohérence avec les autres politiques humaines et la culture de l'entreprise.

Pour plus d'efficacité, elle est sous forme d'un document écrit et diffusé dans l'entreprise constituant ainsi un guide pour les dirigeants. Elle établit la règle du jeu de la formation dans l'entreprise.

² « L'ingénierie de la formation est l'ensemble coordonné des activités de conception d'un système de formation (dispositif de formation, centre de formation, plan de formation, etc.) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité. » (Le Boterf, 1999 : 14).

Pour Jean Marie Peretti (2001 : 415) la politique de formation a un double but :

- ✓ permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique ;
- ✓ permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

La politique de formation contient les choix et les arbitrages de la formation dans l'entreprise, à savoir : les objectifs de la formation, le budget, les contenus des actions de formation, les bénéficiaires, la durée des actions de formation, les types, les formules pédagogiques ou méthodes d'animation, le rythme pour déterminer les formations pour lesquelles le cycle de travail est interrompu ou non.

Elle est déterminée pour plusieurs années et les orientations de la formation sont redéfinies annuellement pour la prise en compte des éléments nouveaux des environnements interne et externe de l'entreprise. Aussi les effets de la politique ne pourront être visibles qu'après quelques années d'application. L'analyse de ces effets, par des méthodes d'évaluation ou d'audit, permet d'effectuer les éventuelles corrections.

La politique de formation n'est pas un élément isolé dans le système de gestion des ressources humaines. Elle appartient à un ensemble de processus de gestion et de développement des ressources humaines et plus particulièrement des compétences. Le terme processus étant compris comme « un ensemble d'opérations conduisant à un résultat » (Meignant, A. et Dapère, R., 1994 : 61). La détermination des besoins de formation et leur analyse constituent un autre élément de cet ensemble.

B. LE BESOIN DE FORMATION

Le besoin de formation traduit l'écart, susceptible d'être corrigé par la formation, entre les compétences d'un individu ou d'un groupe à un moment donné et les compétences nécessaires pour réaliser des tâches. Contrairement à la compréhension courante de « besoin » par un manque, il s'agit ici d'un problème à résoudre ou des objectifs à atteindre grâce à la formation.

Le besoin de formation a pour origine plusieurs facteurs ou événements internes ou externes à l'organisation. Ils peuvent être regroupés dans six sources distinctes ou facteurs inducteurs. Ces origines sont réduites à trois pour l'application des méthodes de recensement et d'analyse.

1. Les facteurs inducteurs de besoins

Alain Meignant (2001 : 132) distingue six sources induisant des besoins de formation qui sont : l'environnement externe ; l'environnement interne ; la stratégie qui se situe à l'interface de ces environnements et qui produit trois catégories de facteurs : les projets, la politique sociale et l'expression des attentes des individus ; l'offre de formation.

Les besoins de formation, après l'identification de leurs sources ou facteurs inducteurs, sont recueillis et analysés afin d'être corrigés.

2. Les méthodes de recensement et d'analyse des besoins

Selon Jean Marie Peretti (2001 : 415), les méthodologies de recensement et d'analyse des besoins de formation utilisées dans les entreprises sont basées sur trois principales sources : la logique de l'organisation, la motivation individuelle et la pédagogie. Ces trois registres traduisent respectivement : les projets de l'entreprise, les attentes des individus et les niveaux de formation des salariés face au manque à combler. Aussi M. Peretti propose -t- il trois méthodes pour recueillir et analyser les besoins de formation : les méthodes basées sur les besoins de l'entreprise ; celles relatives aux attentes individuelles et celles fondées sur le diagnostic individuel.

- les méthodes basées sur les besoins de l'entreprise : elles reposent sur l'analyse du poste de travail c'est à dire l'identification des écarts qualitatifs entre les compétences requises pour occuper un poste et les compétences des ressources humaines disponibles. L'entreprise définit pour ce faire un référentiel des compétences pour les emplois ;
- les méthodes basées sur les attentes individuelles : l'entreprise utilise des enquêtes pour recueillir les besoins des salariés. Il s'agit principalement des questionnaires et des entretiens individuels ou de groupe. Le catalogue de formation constitue le troisième outil d'expression des besoins de formation des salariés ; cette méthode n'est plus très utilisée ;

- les méthodes basées sur le diagnostic individuel : l'entreprise utilise des indicateurs statistiques d'alerte qui permettent de signaler des dysfonctionnements dans le travail. Une autre méthode est l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés afin de combler les écarts par la formation.

Avec des moyens comme l'audit social, l'entreprise évalue le recensement et le traitement des besoins pour assurer une meilleure gestion de la formation de son personnel.

Suite à l'application de ces méthodes de recueil et d'analyse des besoins de formation aux facteurs inducteurs, un plan de formation est élaboré. Ceci constitue un autre processus important de la gestion de la formation dans l'entreprise.

II. L'ORGANISATION : LE PLAN DE FORMATION

La fonction « Organisation » de la formation dans l'entreprise repose sur le plan de formation.

« Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés » (Meignant, 2001 : 191).

D'après Jean Marie Peretti (1999 : 199) « C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. ». Il comprend : les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories de bénéficiaires, les méthodes d'évaluation des actions de formation.

Pour Soyer (2000 a : 163), « le contenu du plan de formation sera établi en cohérence avec l'ensemble de ces règles sociales : les politiques de personnel, le style de management, les modes d'organisation du travail, la culture de l'entreprise, etc. ».

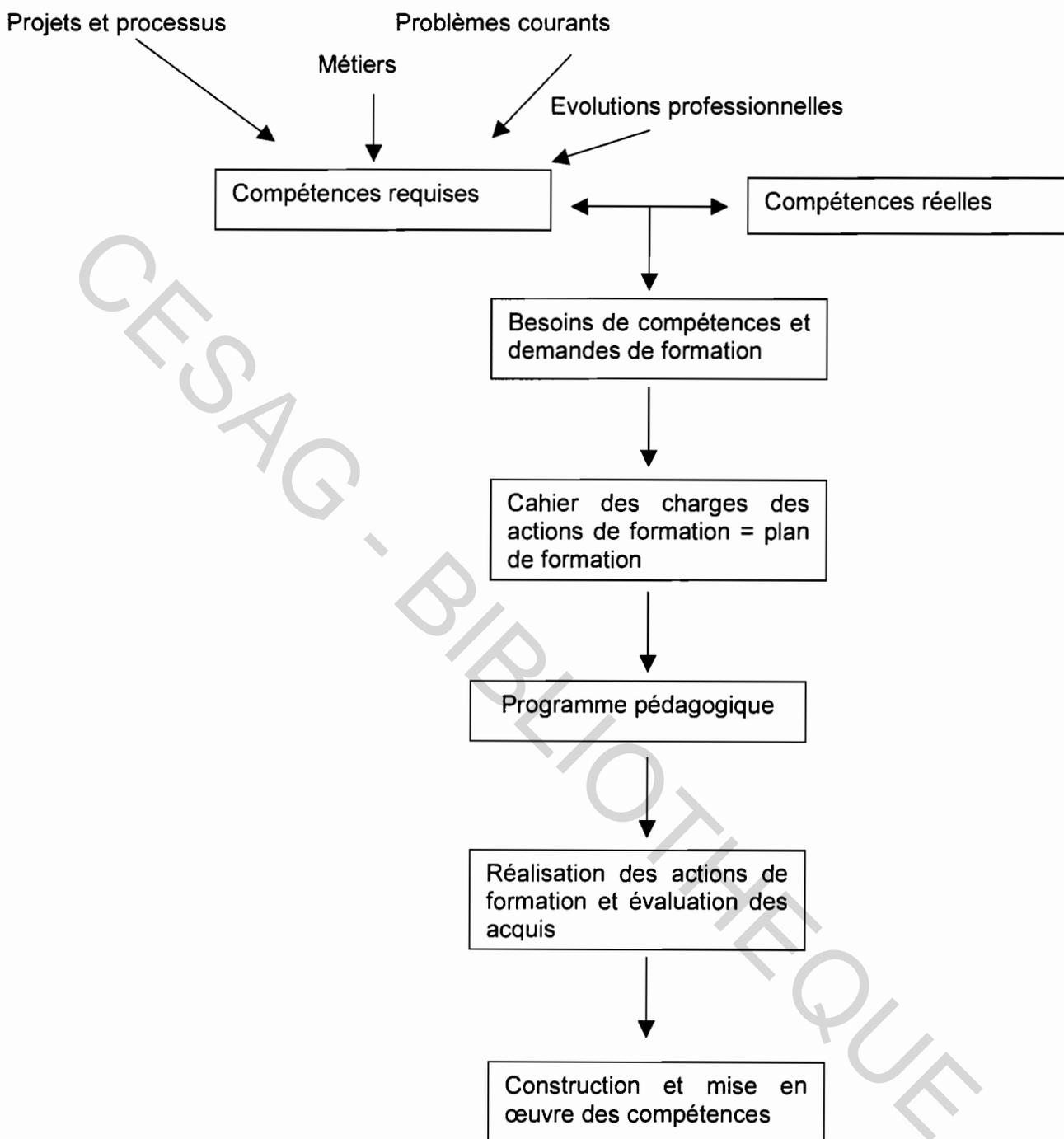
C'est un document écrit qui recense, planifie et organise les actions de formation prévues dans la politique de formation de l'entreprise. Il tient compte non seulement de la politique de formation, mais également des dernières orientations définies chaque années. Deux types de données sont nécessaires pour son élaboration :

- ✓ les données politiques c'est à dire les orientations de l'entreprise en terme de priorités, de budget, etc. ;
- ✓ les données opérationnelles à savoir les résultats de l'évaluation du plan précédent pour une amélioration éventuelle du nouveau plan.

« Le document formalisant le Plan devrait comporter quatre parties : a/ un exposé du contexte de l'entreprise justifiant les choix opérés ; b/ un descriptif des actions déclinant les objectifs ; c/ une prévision d'étalement des actions dans le temps ; d/ une budgétisation prévisionnelle. Il est souhaitable qu'il comporte également l'indication des actions qui vont être entreprises par le management de la formation pour améliorer la qualité des actions et des processus qui sont de sa responsabilité. ». (Meignant, 2000 : 250).

M. Le Boterf (1999 : 253) décrit, dans la figure de la page suivante, la démarche générale d'élaboration d'un plan de formation.

Figure n°1 : Démarche générale d'élaboration d'un plan de formation



Source : Guy Le Boterf, 1999 : 253

Les principales étapes de l'élaboration d'un plan de formation sont donc :

- 1) l'identification des compétences requises ;
- 2) l'identification des besoins de compétences en comparant les compétences requises et les compétences réelles ;

- 3) la sélection des besoins de compétences pouvant faire l'objet d'une demande de formation ;
- 4) l'élaboration des cahiers de charges des actions de formation, à partir de cette étape le plan peut être considéré comme élaboré car il est constitué de l'ensemble ordonné et cohérent des cahiers des charges ;
- 5) l'élaboration des programmes pédagogiques ;
- 6) la réalisation des actions de formation et de l'évaluation des acquis ;
- 7) la construction et la mise en œuvre des compétences ;
- 8) l'évaluation des compétences et de leurs impacts.

« Un cahier des charges décrit dans les grandes lignes les objectifs d'une action et les moyens envisagés pour les atteindre. ». (Meignant, A. et Dapère, R. 1994 : 67). Ainsi, Alain Meignant et Robert Dapère déterminent les rubriques suivantes comme devant figurer dans le cahier des charges d'une action de formation : le problème à résoudre, le personnel concerné (niveau de qualification, effectif, niveau de formation, expérience professionnelle), les objectifs ou les compétences à acquérir, les contenus ou programmes, les moyens (budget, moyens pédagogiques, locaux et matériel à utiliser,....), les méthodes pédagogiques, les moyens d'évaluation ; etc.

Le plan de formation est annuel, toutefois l'adoption d'un plan pluriannuel permet un pilotage à long terme de la formation. Un schéma directeur peut être élaboré, indiquant les grandes priorités, pour l'orientation du plan. La souplesse du plan est souhaitable afin que des modifications tardives ou urgentes soient possibles comme la prise en compte de besoins non déterminés lors de l'élaboration du plan.

Parallèlement au plan de formation global et pour accroître son efficacité, des plans individuels de développement des compétences sont élaborés.

Le suivi de l'application du plan est effectué grâce à un tableau de bord avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. L'évaluation du plan, de façon globale ou des étapes du processus, est effectuée avec l'audit.

L'étape qui suit le plan de formation est la mise en œuvre, le contenu de cette fonction de gestion de la formation est développé dans les paragraphes suivantes.

III. LA MISE EN ŒUVRE

Elle constitue une étape importante du système de gestion de la formation dans l'entreprise. Elle regroupe la gestion administrative et la gestion financière.

A. LA GESTION ADMINISTRATIVE

M. Peretti (1999 : 205) attribue trois fonctions à la gestion administrative de la formation dans l'entreprise : l'information, la gestion des effectifs, l'exécution et le suivi du plan de formation.

- l'information : la structure chargée de la formation doit disposer de façon permanente d'informations sur : les agents formés et à former, les attentes du personnel, les besoins des services, les résultats des actions, les moyens de formation internes et externes, la réglementation relative à la formation, etc. Par ailleurs l'établissement du bilan social est facilité par une bonne gestion de l'information ; les données nécessaires sont fiables et fournies à temps ;
- la gestion des effectifs en formation : elle consiste au minimum à vérifier le respect des pré - requis, enregistrer les inscriptions aux actions de formation, émettre les convocations, vérifier la présence aux sessions de formation. Lorsqu'elle est bien organisée, elle sert d'interface avec la gestion prévisionnelle des ressources humaines en permettant d'avoir l'historique de la formation d'un salarié ; la comparaison entre les compétences exigées pour un poste et les compétences disponibles est facilitée ainsi que les décisions de perfectionnement ou d'évolution de carrière des salariés ;
- l'exécution et le suivi du plan de formation : « Le plan de formation constitue la structure incontournable de la gestion de la formation » (Martory, B. et Crozet, D. 2002 : 99). Le niveau d'atteinte des objectifs de formation traduits en volumes d'heures, effectifs, budgets, doit être suivi en temps réel et si possible action par action.

Pour Guy Le Boterf (1999 : 307), les principaux acteurs intervenant au processus du plan de formation sont : la direction de l'entreprise, les responsables des ressources humaines et de la formation, les responsables opérationnels, les salariés et les partenaires sociaux.

- ✓ la direction de l'entreprise fixe les orientations et les priorités, décide du budget, informe et consulte les partenaires sociaux selon la législation nationale ;
- ✓ les responsables des ressources humaines et de la formation apportent un appui méthodologique aux responsables opérationnels, élaborent les cahiers des charges, proposent les arbitrages budgétaires, contrôlent la réalisation du plan, valident les programmes pédagogiques, recherchent et sélectionnent les réalisateurs de la formation, etc. ;
- ✓ les responsables opérationnels déterminent les compétences requises, identifient les besoins de formation, élaborent les demandes de formation, évaluent les effets en situation de travail et estiment les impacts de la formation ;
- ✓ les salariés effectuent les projets individuels de formation, participent au développement de leurs compétences et aux évaluations ;
- ✓ les partenaires sociaux, selon la législation nationale, sont consultés pour l'expression de leur point de vue et des négociations éventuellement.

Les formateurs internes et externes ont aussi leurs rôles dans le processus du plan de formation, étant donné qu'ils vont exécuter les actions et évaluer la formation et les formés.

L'achat de formation est effectué à cette étape, l'appel d'offres est souhaité pour ce faire. C'est une procédure souvent lourde. Jacques Soyer (2000 b : 49) préconise d'utiliser l'appel d'offres pour des actions d'envergure soit par leur coût, soit par l'effectif concerné, soit par l'aspect stratégique de la formation.

Guy Le Boterf (1999 : 291) établit un certain nombre de caractéristiques essentielles que doit comporter un appel d'offres pour être efficace et correspondre à des exigences de cohérence par rapport au cahier des charges. Elles sont, entre autres, : être fondé sur le cahier des charges de la formation à communiquer aux prestataires, consulter un éventail diversifié de prestataires, l'originalité des approches étant aussi importante que la compétitivité des coûts, laisser des marges d'autonomie suffisante pour bénéficier de la créativité et de l'expertise des prestataires, s'assurer de la crédibilité des prestataires par rapport aux actions à

exécuter et se doter d'un outil simple, multicritères, permettant de comparer aisément les propositions et d'effectuer des choix.

La gestion administrative est associée à la gestion financière pour optimiser et rendre efficace l'organisation de la formation.

B. LA GESTION FINANCIERE

Pour Alain Meignant (2000 : 328), la gestion financière de la formation consiste à suivre la réalisation du budget de la formation par actions, par objectifs, par population et de façon globale les prévisions financières.

Bernard Martory et Daniel Crozet (2002 : 99) insistent sur le suivi du budget de la formation qui peut être facilité par l'utilisation de progiciel de gestion de la formation.

Jean Marie Peretti (2001 : 427) attribue à ces progiciels des fonctions comme : la gestion et le suivi des actions de formation, le calcul du budget formation, le suivi des dépenses, la constitution d'une base de données des fournisseurs de formation, la production de statistiques, etc.

L'autre aspect de la gestion financière de la formation est le suivi de la facturation et du règlement des fournisseurs de formation en conformité avec les procédures de l'entreprise.

La distinction des dépenses de formation en deux types est proposée par Guy Le Boterf (1999 : 244) pour une meilleure gestion et analyse des coûts :

- ✓ les dépenses de fonctionnement courant qui servent à maintenir le capital des compétences dans l'organisation, comme l'amélioration de l'accueil téléphonique ou l'entraînement à la sécurité ;
- ✓ les dépenses à caractère d'investissement qui visent à augmenter le capital des compétences, comme l'accompagnement d'un projet de qualité totale ou de modernisation d'un atelier.

Une classification des dépenses de formation en coûts directs et coûts indirects ou en coûts variables et coûts fixes est aussi possible.

Pour assurer la maîtrise du système de gestion de la formation, un contrôle des différentes fonctions et procédures utilisées est nécessaire. Le contrôle est la

dernière des quatre fonctions du management utilisées dans la gestion de la formation.

IV. LE CONTROLE DE LA FORMATION

La formation dans l'entreprise est contrôlée durant toutes les étapes de son processus de gestion : la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle lui même. Les principaux outils utilisés pour ce faire sont :

- ✓ le tableau de bord pour le suivi en temps réel de l'exécution des actions de formation, du budget, etc. ;
- ✓ l'évaluation, appliquée sous différents types et sur des éléments variés de la formation, inclut l'audit qui intervient à différents niveaux et sur divers éléments.

Ces méthodes et outils sont utilisés séparément ou ensemble, successivement ou simultanément, d'amont en aval du système de formation. Leur choix est effectué lors de la planification pour une plus grande efficacité et une cohérence entre les objectifs et les moyens de contrôle.

A. LE TABLEAU DE BORD

C'est un élément du contrôle de gestion sociale³. Le tableau de bord est un moyen de pilotage de la formation dans l'entreprise. Il consiste en la synthèse d'informations essentielles à la prise de décision rapide dans le court terme.

Pour M. Soyer (2000 a : 342), « le tableau de bord doit fournir des informations permettant de s'assurer de la mise sous contrôle de la formation sur trois points : la pertinence des actions engagées par rapport à des objectifs, les résultats obtenus, le fonctionnement du système observé à travers les paramètres clé qui en déterminent la qualité ».

Le tableau de bord type n'existe pas, il est toujours spécifique à l'entreprise et évolutif. Sa périodicité est particulière à chaque entreprise. C'est aussi un moyen de

³ « Le contrôle de gestion sociale ou contrôle de gestion des ressources humaines est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts. » (Martory, 2001 : 6).

communication entre le service formation et les autres acteurs de l'entreprise pour rendre compte, pour faciliter la prise de décision ou apporter des corrections. Il est élaboré par rapport au destinataire de l'information : le directeur de l'entreprise n'aura besoin que d'informations synthétiques et fiables, le responsable de la formation voudra avoir le maximum d'éléments lui permettant d'optimiser les moyens mis à sa disposition, le responsable opérationnel voudra avoir une justification des absences de ses agents pour se former, etc.

Le tableau de bord est constitué d'indicateurs significatifs concernant des points sur lesquels le destinataire de l'information a un pouvoir de décision ou d'influence.

L'indicateur est une valeur, chiffrée le plus souvent, qui permet de mesurer une évolution par rapport à une donnée de base, appelée référentiel, dans le temps ou l'espace ou les deux à la fois. « Un référentiel est l'énoncé écrit de ce qui est considéré comme souhaitable, et / ou de ce qui est prescrit, et par rapport auquel on va évaluer la réalité. » (Meignant A., Dapère R., 1994 : 27). Le référentiel peut être un objectif ou une procédure.

L'indicateur peut porter sur des résultats ou des variables de fonctionnement, informer sur la conformité au référentiel ou la pertinence de ce référentiel. Il doit avoir quatre principales caractéristiques selon Alain Meignant (2001 : 313) : donner une représentation fidèle et fiable du phénomène étudié ; être cohérent avec les normes en vigueur ; être cohérent avec la culture de l'entreprise ; être utile à ses destinataires.

Les indicateurs figurant généralement dans le tableau de bord de suivi de la formation sont ceux relatifs aux informations du bilan social. Ces indicateurs légaux d'activité sont : le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation ; le coût global des dépenses de formation ; la répartition de l'effort de formation par catégorie professionnelle ; le nombre d'heures de formation.

M. Meignant (cours de DESS Gestion des Ressources Humaines du CESAG, 2003) propose les ratios suivants comme des exemples d'indicateurs de pilotage de la formation :

- ✓ l'impact relatif des formations ou ratio de la formation :
(effectif formé / effectif total) x 100 ;
- ✓ la durée moyenne d'un stage : nombre d'heures de stage / nombre de stages ;

- ✓ le coût d'un stagiaire : budget consommé/ nombre de stagiaires ;
- ✓ le prix de revient d'une heure de formation : budget réalisé / nombre d'heures de formation ;
- ✓ le budget formation par salarié : budget prévu / effectif total ;
- ✓ le taux de réalisation (en budget ou en heure) : (réalisé/ prévu) x 100.

Selon M. Le Boterf (1999 : 353), l'intégration de la formation dans le management de l'entreprise peut aussi être suivie grâce à des indicateurs pertinents comme : le pourcentage de cas d'application d'une procédure d'appel d'offres, le pourcentage de décisions de mobilité ayant été suivies d'un projet de formation, le pourcentage de supérieurs hiérarchiques qui réalisent un entretien post formation avec leurs agents formés, le pourcentage de hiérarchiques qui sont des formateurs internes, le pourcentage d'actions de formation réalisées non prévues au plan, le pourcentage d'actions de formation prévues au plan non réalisées.

Le tableau de bord constitue à la fois un produit et un support de l'audit social. Les résultats d'un audit social peuvent conduire à l'identification d'indicateurs et l'élaboration d'un tableau de bord, comme le tableau de bord peut être un référentiel pour l'audit.

B. L'EVALUATION

L'évaluation est la dernière étape du processus de gestion de la formation dans l'entreprise. Elle est quelquefois non effectuée ou de manière incomplète.

Elle est organisée en un système qui regroupe au moins trois types d'évaluation : l'évaluation des actions de formation, l'évaluation du niveau de formation des salariés de l'entreprise, l'évaluation d'une partie ou du système de formation dans son ensemble.

Ce système peut être conçu avec la participation des destinataires de la formation pour susciter leur engagement, l'appropriation et la compréhension des objectifs visés.

1. L'évaluation des actions de formation

Quatre niveaux d'évaluation des actions de formation peuvent être distingués selon Jacques Igalens (in Bezsonoff, 2000 : 16) : les opinions, l'apprentissage, les comportements et les résultats opérationnels.

- le niveau des opinions ou évaluation à chaud : les formés sont interrogés sur leur niveau de satisfaction par rapport à la réalisation de l'action de formation ; les prestations du formateur, la logistique, les conditions de formation sont quelques points de l'évaluation. En général ce type d'évaluation est systématiquement utilisé dans les entreprises, mais elle est insuffisante pour juger de l'atteinte des objectifs de la formation ;
- le niveau de l'apprentissage : la réalité de l'apprentissage est mesurée ici, c'est à dire l'atteinte des objectifs pédagogiques. L'évaluation consiste à estimer l'acquisition effective de connaissances ou capacités formulées en termes de comportements observables et mesurables ;
- le niveau des comportements : l'évaluation porte sur le transfert des acquis pédagogiques en situation de travail, on parle aussi d'atteinte des objectifs de formation. La formation pouvant être une mesure de prévention contre des risques ou une augmentation de compétences ;
- le niveau des résultats opérationnels du poste de travail ou l'unité du formé : les effets de la formation sur le terrain sont mesurés. C'est le niveau d'atteinte des objectifs finals ou objectifs d'évolution de l'entreprise.

2. L'évaluation du niveau de formation des salariés

En plus des niveaux d'évaluation des actions de formation, Jean Marie Peretti (2002 : 201) préconise d'analyser au niveau des individus : la formation initiale ; les acquis professionnels tels le savoir faire ; les formations suivies en cours de carrière, y compris celles issues de l'initiative du salarié et connues de l'entreprise ; les diplômes obtenus et leur prise en compte.

3. L'évaluation partielle ou totale du système de formation

Dans ce dernier cas la méthodologie et les outils de l'audit social sont utilisés. Des missions centrées sur des points précis sont définies pour atteindre cinq principaux objectifs :

- ✓ augmenter la sécurité en vérifiant la conformité des pratiques à un référentiel prédéfini ;
- ✓ fournir des informations sociales fiables et pertinentes ;
- ✓ vérifier l'atteinte des objectifs ;
- ✓ favoriser la meilleure maîtrise des coûts ;
- ✓ faciliter les meilleurs choix stratégiques.

Cette partie sera plus développée dans le chapitre suivant.

Alain Meignant (2000 : 395) détermine sept règles de base pour l'évaluation de la formation :

- 1) évaluer suppose de comparer des résultats à un référentiel définissant avant la formation ce qui était souhaité (les objectifs) et/ ou prescrit ;
- 2) trouver les indicateurs pertinents pour évaluer, à partir des critères de performance observables et mesurables définis par le référentiel ;
- 3) un bon système d'évaluation s'apprécie aussi par sa capacité à être accepté positivement par les acteurs concernés par l'évaluation ;
- 4) s'assurer que la formation est bien le seul élément explicatif du résultat observé ;
- 5) ne pas vouloir tout évaluer, réserver les opérations d'évaluation systématique aux actions de formation ayant un enjeu important pour l'entreprise ;
- 6) diffuser les résultats de l'évaluation aux formés ou demandeurs de la formation ;
- 7) l'intérêt essentiel de l'évaluation n'est pas toujours dans le résultat mais dans ce qui permet de l'expliquer, ainsi cela permet d'évoluer vers le développement de la qualité de la formation et montre qu'un bon système d'évaluation est un outil de management.

La formation des salariés d'une entreprise est devenue incontournable dans le contexte économique actuel. Aussi le concept de formation dans l'entreprise a beaucoup évolué et est plus précisé, avec des buts clairs, pertinents, une classification en types, des dispositions légales, des structures dédiées, un processus formalisé pour sa gestion optimale suivant le schéma classique du management.

La formation est devenue pour les entreprises un élément stratégique et non plus une formalité ou une solution de secours pour apaiser ou empêcher la tension sociale, récompenser des individus, etc. Elle est planifiée en cohérence avec les orientations de l'entreprise, organisée, exécutée, suivie et évaluée avec des méthodes et outils adaptés aux ressources humaines.

Les organisations disposent ainsi d'un moyen de gestion d'amont en aval de la formation de leurs salariés.

L'audit social est un des moyens d'évaluation utilisés pour l'étape du contrôle de la formation.

Chapitre II : L'AUDIT DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

La formation des salariés, à l'instar des autres politiques et actions de l'entreprise, est évaluée afin d'avoir une appréciation de son management. L'entreprise dispose de moyens divers pour ce faire comme l'audit de la formation, qui est un élément de l'audit social.

Ce chapitre II regroupe trois sections articulées comme suit :

- ✓ présentation de notions théoriques relatives au concept d'audit social ;
- ✓ présentation générale de l'audit de la formation dans l'entreprise ;
- ✓ présentation du modèle d'analyse de l'étude.

Section 1 : CONCEPT D'AUDIT SOCIAL

La présentation du concept d'audit social prend en compte des définitions, le champ d'application, les objectifs, les spécificités et la démarche de l'auditeur social.

I. DEFINITIONS DE L'AUDIT SOCIAL

L'entreprise utilise plusieurs moyens et outils pour suivre, évaluer et maîtriser son système de fonctionnement : le contrôle interne, le contrôle de gestion, l'audit, etc. L'audit qui nous intéresse ici peut être défini comme suit : « L'audit est une forme d'observation qui tend à vérifier qu'une institution :

- ✓ a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait (en terme de réalité, d'exactitude et d'efficacité) ;
- ✓ utilise au mieux ses moyens, conserve son autonomie et son patrimoine (efficience du système) ;
- ✓ est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire (pertinence des stratégies et des politiques) ;

- ✓ respecte les règles de l'art dans son action (conformité aux techniques et procédures) ;
- ✓ peut connaître et évaluer les risques qu'elle court et anticiper sur l'événement pour maîtriser les changements (régulation et flexibilité). » (Encyclopédie Térencia des Ressources Humaines Tome 1, 1993 : 191)

L'audit peut être une intervention préventive c'est à dire périodique ou curative lorsqu'elle est suggérée par la survenance d'un problème dans la gestion, le fonctionnement ou les résultats.

A l'origine, l'audit était appliqué au domaine comptable et financier pour la certification des comptes. Actuellement il est élargi à toutes les fonctions de l'entreprise, la distinction entre audit financier et audit opérationnel est désormais faite. Les grands domaines de l'audit opérationnel sont alors : les achats, le marketing, la vente, la logistique, la production, les ressources humaines, l'informatique, etc.

L'audit social est l'application de l'audit au champ social. Raymond Vatier (in Peretti, 2001 : 82) présente l'audit social comme « un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle - même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. ».

Pierre Candau (1989 : 51) propose une définition orientée sur la démarche de l'auditeur social : « l'audit social est une démarche objective, indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape , les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur. ».

L'audit social, depuis sa prise en compte dans les organisations, suscite un intérêt croissant chez les professionnels de l'audit et des ressources humaines. Cette situation est expliquée par le besoin d'outils et de méthodes spécifiques et adaptés aux ressources humaines afin d'évaluer la gestion des hommes, améliorer le contrôle interne et faciliter la prise de décision.

Dés 1982, l'Institut International d'Audit Social (IAS) est créé en France par des praticiens et des enseignants - chercheurs en audit et ressources humaines afin de promouvoir le concept d'audit social et d'organiser la profession d'auditeur social. Selon Raymond Vatier (in Encyclopédie du Management 1991 : 77), les missions assignées à cette organisation sont de : confronter les pratiques et méthodes mises en œuvre ; développer des relations avec des groupes de spécialistes de diverses formes d'audit entre les pays fondateurs (France, Suisse et Portugal) ; définir les règles d'éthique professionnelle (dans une activité qui concerne directement les hommes et la gestion des entreprises) ; participer à des enseignements de la méthodologie de l'audit social dans les universités, les écoles et les organisations spécialisées.

Les motivations relatives à la gestion des ressources humaines étant nombreuses et variant d'une entreprise à une autre, ou d'un auteur à un autre, le champ d'application de l'audit social recouvre ainsi divers secteurs.

II. CHAMP D'APPLICATION DE L'AUDIT SOCIAL

« L'expression « audit social » a émergé très progressivement ; elle l'a fait par des voies différentes, selon les auteurs et acteurs : souci de l'application du droit du travail, pour les uns, désir de connaître et de vérifier les coûts sociaux et salariaux, pour d'autres, ou encore volonté de maîtriser des problèmes d'emploi et de renouvellement des qualifications, pour certains directeurs généraux, ce fut la nécessité de contrôler le mode de fonctionnement d'unités décentralisées... D'autres, encore, ont découvert l'audit social à partir de la mise en œuvre du bilan social. »

(Encyclopédie TERENCE, Tome 1, 1993 : 156).

Ainsi, suivant les spécialistes et les acteurs de la gestion des ressources humaines, les finalités attribuées à l'audit social sont nombreuses et variées, ce qui lui confère un champ d'application large. Par exemple, Pierre Candau oriente ses travaux vers une approche organisationnelle de l'audit social, lorsque Jacques Igalens et Jean Paul Ravalec privilégient la dimension juridique avec le droit social et le droit du travail, Henri Savall effectue une approche économique, Georges Egg mène des réflexions sur les méthodes et les outils de gestion du personnel et sur leur efficacité (le pilotage social, le tableau de bord et le bilan social).

Le champ d'application de l'audit social peut être appréhendé en distinguant les domaines et les niveaux.

A. DOMAINES

Les domaines de l'audit social sont constitués par « l'ensemble des préoccupations qui naissent des interactions des individus ou des groupes d'individus avec leur environnement interne et externe. ». (Mahé de Boislandelle, 1998 : 31).

Les audits ont des étendues variables. Certains audits sont généraux tandis que d'autres sont des analyses pointues. Les premiers porteront sur les politiques sociales ou politiques de ressources humaines, les seconds sur des domaines spécialisés.

- les politiques sociales : il s'agit des sous fonctions de la fonction Ressources Humaines : l'emploi, les rémunérations, les conditions de travail, l'hygiène et la sécurité, la formation, les relations professionnelles, les activités sociales et culturelles, l'information et la communication, etc. Elles sont les domaines privilégiés de l'audit social, l'ensemble de la fonction ressources humaines est audité ;
- les autres domaines : ce sont en réalité des composantes des politiques sociales. L'audit peut être plus approfondi et porter sur des programmes, des procédures ou des problèmes particuliers comme l'absentéisme, le turn-over, la représentation des femmes, etc. Les subdivisions ou structures sont aussi des domaines de l'audit social. Les services, départements, filiales, établissements, projets peuvent être audités afin de s'assurer par exemple de la cohérence entre la politique de ressources humaines appliquée et celle de l'entreprise.

Ces missions d'audit d'étendues différentes sont menées à des niveaux différents aussi.

B. NIVEAUX

Les missions d'audit social peuvent être inscrites dans trois principaux niveaux d'investigation, selon M. Peretti (2001 : 94) : l'audit de conformité, l'audit d'efficacité et l'audit stratégique.

- l'audit de conformité : les entreprises sont soumises à de nombreuses normes et règles externes et internes comme le droit social, les conventions collectives, les directives et procédures relatives à la gestion des ressources humaines. Cet audit permet de s'assurer que l'application des normes et règles est conforme à ce qui est prescrit ou prédéfini, de relever des écarts et évaluer les risques consécutifs. Une autre préoccupation est l'authentification des chiffres concernant les faits sociaux, à savoir les ratios et données qui figurent dans le bilan social et ceux qui sont intéressants pour d'autres analyses ;
- l'audit d'efficacité : il est aussi appelé audit des procédures ou audit de gestion. C'est l'examen du processus par lequel les résultats ont été produits et constitue ainsi un élément essentiel de la mesure des performances sociales d'une entreprise. La capacité des moyens et des procédures utilisés pour atteindre les objectifs est évaluée. Il s'agit de l'efficacité, l'efficience consistera à juger l'efficacité au moindre coût ;
- l'audit stratégique : pour Jean Marie Peretti (2001 : 100), l'audit stratégique correspond à une double préoccupation : d'une part, les politiques de ressources humaines sont -elles conformes aux objectifs de l'entreprise, à sa stratégie globale et sa stratégie sociale ?, d'autre part, la traduction des grands choix de la politique sociale en décisions opérationnelles est -elle réalisée ?. Ces interrogations peuvent être déclinées ainsi : la façon dont sont couverts les domaines du pilotage social, la relation entre la gestion des ressources humaines et les autres services de l'entreprise ; etc.

L'audit social est appliqué sur les domaines relatifs aux ressources humaines, de leur interaction à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, à différents niveaux. A

travers ces domaines et niveaux d'application, l'audit social répond à plusieurs objectifs.

III. OBJECTIFS DE L'AUDIT SOCIAL

L'audit social, comme tout audit, cherche à améliorer l'efficacité de l'entreprise auditée par l'intermédiaire de la gestion des ressources humaines en identifiant les problèmes, leurs ramifications actuelles et futures ainsi que leurs conséquences sur les activités et les résultats .

« Par la détection des écarts entre objectifs et résultats, ou entre stratégies, procédures (théoriques) et pratiques (effectives), l'audit cherche à :

- ✓ identifier et apprécier les risques courus ;
- ✓ localiser les dérives, les erreurs, les anomalies (voire les fraudes) ou les dysfonctionnements du système de pilotage ;
- ✓ s'assurer de la qualité de ses sécurités et de ses contrôles. » (Raymond Vatier, in Encyclopédie du Management, 1991 : 73).

Les objectifs de l'audit social sont nombreux et reposent sur l'idée générale de vérification de la qualité des informations sociales et des outils de pilotage social d'une organisation. Ils peuvent être regroupés ainsi :

- ✓ dans le cadre de la planification sociale : l'objectif principal est de fournir aux responsables de l'entreprise des analyses, des appréciations, des recommandations utiles afin d'adapter les ressources humaines aux besoins de l'entreprise, notamment par la gestion des effectifs et de leurs compétences ;
 - ✓ au niveau des écarts entre les objectifs sur le plan social et les résultats : l'objectif est de mieux apprécier les dysfonctionnements et les replacer dans un cadre précis, obtenir des informations exactes sur les problèmes identifiés afin de les corriger et d'apporter des corrections aux orientations et aux moyens ;
 - ✓ au niveau des risques sociaux : l'objectif est de les identifier afin de les éviter.
- Jacques Igalens et Alain Couret (1994 : 12) considèrent que « l'audit social

aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire. ». Ils distinguent quatre catégories de risques sociaux : le risque de Non Respect des Textes (NRT) ; le risque d'Inadaptation des Politiques sociales aux Attentes du personnel (IPA) ; le risque d'Inadéquation des Besoins aux Ressources humaines (IBR) et le risque d'Envahissement des Préoccupations Sociales (EPS).

Les apports de l'audit social peuvent prendre trois formes différentes (Vatieur in Encyclopédie du Management 1991 : 74) :

- ✓ des garanties sur la validité des résultats, la fiabilité du fonctionnement, la sécurité des contrôles ;
- ✓ la formulation de constats concernant les forces, les faiblesses, les risques, des dysfonctionnements, la capacité de l'organisation à gérer les risques et corriger les erreurs identifiées, la cohérence entre les orientations et les moyens, et les moyens entre eux ;
- ✓ des indicateurs, des ratios significatifs et pertinents qui pourront conduire à l'élaboration ou l'actualisation d'un tableau de bord social.

L'audit social permet aussi de définir une politique en intégrant les priorités et les objectifs de l'entreprise, ainsi il sert non plus à mettre en exergue des problèmes mais à faire les choix qui serviront à les anticiper et les éviter.

Au delà de ses objectifs qui le rapprochent de l'audit en général, l'audit social a des caractéristiques qui lui sont propres.

IV. SPECIFICITES DE L'AUDIT SOCIAL

La principale particularité de l'audit social par rapport à l'audit financier et les autres audits opérationnels est son domaine d'intervention : les ressources humaines. Par conséquent la méthodologie et les outils utilisés sont aussi spécifiques à l'audit social.

A. SPECIFICITES RELATIVES AU DOMAINE

« L'audit social porte sur des réalités économiques et des faits mesurables et quantifiables (ou qu'il faut rendre tels) et prend en compte des données de nature psychologique et sociologique ». (Vatieur, in Encyclopédie du Management, 1991 : 79).

La fonction ressources humaines et ses sous fonctions, qui constituent le domaine de l'audit social, ont leurs particularités propres comme l'aspect qualitatif et non chiffré de certaines informations sociales. L'appréciation de la situation sociale nécessite la quantification de ces informations et quelquefois leur réorganisation.

Les données mesurables devront être distinguées, tels que les coûts salariaux, pour plus d'objectivité dans l'analyse et la comparaison avec d'autres informations du même secteur d'activité.

La réalité sociale de l'entreprise peut aussi être appréhendée à partir de faits et événements psychologiques ou sociaux, d'où la nécessité d'approches et de techniques spécifiques pour son analyse par un auditeur social.

B. SPECIFICITES RELATIVES AUX METHODES ET OUTILS

La méthodologie de l'audit social repose essentiellement sur la comparaison entre la réalité et ce qui imposé ou convenu (conformité), prévu ou visé (efficacité), cohérent (stratégie). La conformité par rapport aux règles et procédures internes et externes, aux objectifs, aux pratiques sociales de l'entreprise est recherchée.

Aussi des normes et un référentiel sont nécessaires. Si en matière comptable, l'auditeur financier dispose de normes internationales et d'un référentiel communément admis, ce n'est pas le cas pour l'audit social. Sauf pour la conformité juridique où la réglementation sociale est la base.

Selon Raymond Vatieur (in Encyclopédie du Management, 1991 : 79), il n'existe pas un système normalisé d'analyse de la fonction Ressources Humaines qui serve de base d'élaboration d'un référentiel adopté par tous. Il n'existe pas non plus un plan social ou plan Ressources Humaines à l'instar du plan comptable ou des principes comptables définis et reconnus par les professionnels et même les pouvoirs publics. L'auditeur social construit un référentiel spécifique à l'évaluation qu'il veut mener et à la structure à auditer.

Quelquefois les pratiques des entreprises performantes sont utilisées comme des standards, et aussi les modèles théoriques de gestion des ressources humaines.

Les outils et les méthodes définis et appliqués doivent justifier l'objectivité des résultats de l'audit. Ils appartiennent aussi au domaine social et sont généralement : des entretiens, des enquêtes d'opinions ou d'attitudes. Ils fournissent un complément indispensable à l'information quantitative.

La démarche de l'auditeur suit cette logique de particularité de l'audit social.

V. DEMARCHE DE L'AUDIT SOCIAL

L'audit social peut être réalisé par un professionnel externe ou interne à l'entreprise sur une partie ou la totalité de la structure. Il est par nature discontinu et réalisé de façon ponctuelle. Il est souhaitable d'organiser des missions périodiques.

Selon M. Igalens (in Encyclopédie de la gestion et du management, 1999 : 73), « Pour réaliser une mission d'audit social, un auditeur commence par effectuer une enquête préliminaire qui lui permet de rassembler des informations sur l'activité et les particularités sociales de l'entreprise. Il effectue ensuite des observations et des vérifications en fonction de l'objet précis de l'audit. Il présente ses conclusions aux audités, enregistre leurs réactions et conclut sa mission par un rapport remis au commanditaire. »

M. Peretti (2002 : 28) conçoit l'audit social comme « un examen professionnel, reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations permettant d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines. ».

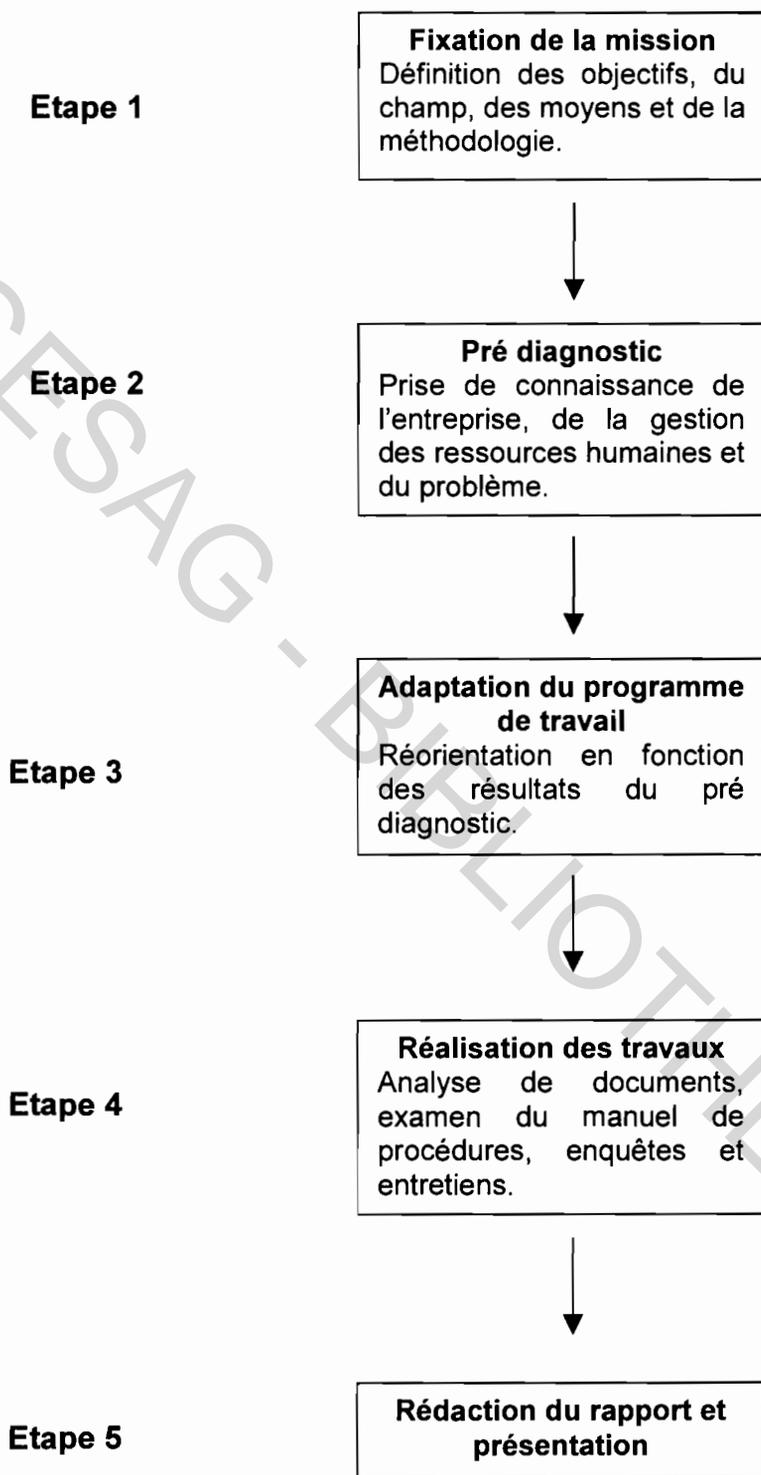
La démarche de l'auditeur social comprend cinq étapes : « la fixation de la mission, le pré- diagnostic, l'adaptation du programme de travail, la réalisation des travaux, le rapport d'audit et sa présentation. » (Peretti, 2002 : 30).

- 1) La fixation de la mission correspond à la définition du cadre à savoir les objectifs, le champ d'application (domaine et niveaux), les moyens et les méthodes à mettre en œuvre ;

- 2) Le pré - diagnostic consiste en une prise de connaissance de l'organisation dans son ensemble et de la gestion des ressources humaines en particulier et du problème à traiter. Il permet de sélectionner les points significatifs et d'orienter le travail ;
- 3) L'adaptation du programme de travail : c'est la réorientation du programme en fonction des conclusions du pré - diagnostic ;
- 4) La réalisation des travaux regroupe généralement l'analyse des documents, l'examen des manuels des procédures, les enquêtes auprès du personnel, etc.
- 5) Le rapport d'audit et sa présentation constituent un élément essentiel de la réussite de la mission. L'information contenue dans le rapport doit être de bonne qualité, fiable, compréhensible et exploitable par le commanditaire ou destinataire.

Cette démarche peut être résumée dans la figure de la page suivante.

Figure n°2: Démarche générale de l'audit social



Source : Adaptation de Peretti, 2002 : 30 .

L'audit social est d'application récente par rapport aux autres audits. Aussi bien les professionnels et praticiens de l'audit et des ressources humaines en donnent des définitions, mais son domaine d'application reste le personnel dans ses relations avec les environnements interne et externe de l'entreprise. Cela lui confère des caractères spécifiques et l'adoption d'une démarche propre par l'auditeur social.

La formation des salariés de l'entreprise, à l'instar des autres fonctions de la gestion des ressources humaines comme le recrutement, est auditée suivant ces particularités de l'audit social.

Section 2 : AUDIT DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

Pour présenter l'audit de la formation dans l'entreprise, trois aspects sont privilégiés :

1) le cadre qui regroupe des définitions, le domaine et les niveaux d'investigation, 2) les objectifs et 3) la méthodologie.

I. CADRE DE L'AUDIT DE LA FORMATION

« L'audit d'un système (ou d'une de ses parties) est un examen méthodique et finalisé de tous ses éléments internes, de ses « sorties » et de ses effets. Il est réalisé à partir d'un référentiel préétabli et a pour objet de découvrir les problèmes qui se posent et de proposer des solutions. Pour l'audit de formation, il s'agit de déterminer si la politique et les procédures sont suivies, si les résultats attendus sont atteints, si les ressources sont utilisées de façon efficace et si les éléments précités sont en cohérence avec les autres systèmes en place dans l'entreprise. » (Soyer, 2000 a : 276).

L'audit est appréhendé comme une activité de service et non seulement une activité de contrôle, il devient un outil d'aide à la décision.

« L'audit de la formation peut être appliqué à des éléments du système de formation, au système en totalité ou ses relations avec d'autres systèmes de l'entreprise. »

(Soyer, 2000 a : 278)

Des missions d'audit porteront sur les éléments suivants :

- ✓ les résultats de gestion c'est à dire la dimension économique du système de formation : peuvent être analysés la rentabilité, les charges de structure, les coûts de la formation, les investissements en matériel, etc.
- ✓ les procédures de gestion : le recueil des besoins, le suivi budgétaire, l'élaboration du plan de formation, l'évaluation sont autant d'éléments qui font l'objet de procédures qui sont à leur tour auditées ;
- ✓ l'ingénierie pédagogique : les objectifs pédagogiques, les formateurs, les modalités de sélection des formés, les méthodes, les techniques et outils ;
- ✓ le marketing de la fonction, sa stratégie : les rapports entre le service formation et les autres services de l'entreprise qui constituent ses clients, l'image de la formation dans l'entreprise ;
- ✓ les relations avec l'extérieur : la collaboration avec un prestataire important, les conventions avec des fournisseurs, les relations entre les filiales et le service formation ou le centre de formation intégré ;
- ✓ les types de formation utilisés : adaptation, gestion prévisionnelle des compétences, culture générale, culture d'entreprise, mobilisation sur un projet, etc.

« Faire l'audit d'un système de formation, c'est en grande partie, confronter à des critères de référence sa conception, son fonctionnement et ses effets. » (Peretti, 2002 : 205). Aussi Peretti (2002 : 205) distingue - t il six types de critères généralement utilisés pour un audit de la formation :

- ✓ la pertinence : elle est relative au bien fondé des décisions prises. Les interrogations portent sur la contribution des décisions à l'atteinte des objectifs ou l'obtention des résultats attendus ;
- ✓ la conformité : elle consiste en la vérification du respect et de la bonne application des politiques, normes, règles et dispositions définies en matière de formation ;
- ✓ l'efficacité : elle est la mesure des effets prévus, c'est à dire les résultats obtenus par rapport aux objectifs et les effets imprévus, latéraux ou indirects ;
- ✓ l'efficience : est la mesure du coût de l'efficacité, l'utilisation optimale des moyens humains, matériels et financiers ;
- ✓ la cohérence : elle est l'analyse de l'adéquation entre les décisions et les éléments internes au système de formation (objectifs, moyens, méthodes,

gestion) et entre le système de formation et les autres éléments de l'entreprise (autres politiques, contexte social, etc.) ;

- ✓ l'opportunité : elle consiste à vérifier si les décisions ont été prises au moment opportun et non prématurément ou tardivement.

L'audit peut aussi porter sur l'adhésion des acteurs du système de formation, l'appropriation et leur engagement par rapport à la formation (les formés, les formateurs, les agents du service formation, etc.).

Autant les domaines et niveaux de l'audit de la formation sont divers autant ses objectifs sont divers aussi.

II. OBJECTIFS DE L'AUDIT DE LA FORMATION

L'audit de la formation est effectué sous des formes variées. L'auditeur et le commanditaire de l'audit définissent un modèle en fonction des buts visés. Selon Soyer (2000 a : 277), ces buts sont sous quatre formes principales :

- ✓ effectuer un contrôle de la pertinence, de la conformité aux règles et procédures, etc. ;
- ✓ trouver un accord sur le système de formation ;
- ✓ engager les acteurs de la formation dans une démarche de progrès ;
- ✓ mettre le système formation en assurance qualité.

L'auditeur doit déterminer les problèmes actuels et futurs afin de corriger les premiers par les recommandations fournies et d'éviter les seconds.

« L'audit autorise, à un moment donné, de « mettre à plat » le dispositif, de prendre du recul, de remettre en cause des routines. » (Meignant, 2000 : 357).

Dans ce sens, les objectifs de l'audit de la formation sont divers, entre autres, :

- ✓ la meilleure connaissance du système de formation pour un meilleur pilotage au service du développement des ressources humaines et de la stratégie de l'entreprise ;

- ✓ l'analyse du rapport coût/ efficacité de la formation, de l'utilité réelle de la formation ;
- ✓ l'appréciation du dispositif de formation « sur mesure » : adaptation, cohérence avec le contexte de l'entreprise, etc. ;
- ✓ l'appréciation de la contribution de la formation aux projets de l'entreprise.

Les missions d'audit de la formation sont menées suivant une méthodologie propre, qui est explicitée dans les paragraphes suivants.

III. METHODOLOGIE DE L'AUDIT DE LA FORMATION

L'auditeur social, pour effectuer une mission d'audit de la formation, utilise une démarche, des outils et des techniques qu'il peut adapter aux spécificités de l'évaluation à faire.

M. Soyer (2000 a : 287) détermine les six phases suivantes pour la réalisation d'une mission d'audit de la formation :

- 1) la définition des objectifs et de la stratégie de mise en œuvre, cette dernière est déterminée par l'auditeur sur la base des finalités et objectifs de l'audit précisés par le commanditaire ;
- 2) le choix des éléments à auditer, ou les points sur lesquels doivent porter les observations de l'auditeur qui peuvent être : les éléments internes au système formation ou les autres systèmes et leurs liaisons avec le système formation ;
- 3) la définition du domaine de l'audit : toute l'entreprise, une unité, une catégorie de personnel, etc. ;
- 4) le choix du niveau ou critère de référence de l'audit : la conformité, la pertinence, l'efficacité, etc. ;
- 5) le choix de l'envergure : un pré – audit, un audit éclair, un audit approfondi ;
- 6) le montage et la réalisation de l'audit.

La méthodologie de l'audit de la formation peut être appréhendée suivant deux aspects : l'envergure de l'audit et la participation des acteurs.

L'envergure traduit le degré de profondeur de l'investigation, l'entreprise peut décider d'un audit rapide ou d'un audit approfondi. Généralement une phase dite pré - audit est organisée pour juger l'opportunité d'un audit. Le budget alloué à la mission d'audit est aussi un facteur de décision, ainsi que l'urgence des résultats pour l'entreprise.

La mission d'audit peut être réalisée avec ou sans la participation des agents de l'entreprise. Jacques Soyer (2000 a : 282) distingue deux grandes familles : les audits directifs et les audits participatifs.

Les audits directifs regroupent la stratégie de contrôle et la stratégie de mise en évidence :

- la stratégie de contrôle a pour but la vérification du système en entier ou en partie par une personne extérieure à l'entreprise. L'auditeur dispose de son référentiel qui sera confronté à celui de l'entreprise pour adopter le référentiel final à utiliser. Les différents acteurs de l'entreprise sont des sources d'information, l'auditeur rend compte uniquement au commanditaire de l'audit ;
- la stratégie de mise en évidence : la mission de l'auditeur est orientée sur des points prédéfinis par le commanditaire. Ces points peuvent être des dysfonctionnements à mettre en exergue pour susciter la prise de conscience chez les agents concernés.

Les audits participatifs regroupent la stratégie de projet et la stratégie de consensus :

- la stratégie de projet consiste à préparer l'utilisation d'un nouveau référentiel. L'auditeur doit déterminer les effets futurs du référentiel tout en précisant les points forts et les points faibles de l'organisation actuelle par rapport au nouveau référentiel ;
- la stratégie de consensus permet d'anticiper l'adhésion des acteurs aux résultats de l'audit et aux décisions d'amélioration qui seront définies. L'entreprise met en place une organisation permettant la participation des agents à la mission d'audit qui peut être réalisée par des acteurs internes.

Dans le cadre d'un audit de la formation plusieurs outils et techniques peuvent être utilisés. Les outils sont en général : un référentiel, des documents de l'entreprise auditée, un guide d'entretien, un questionnaire, une matrice. Les techniques mettant

en œuvre ces outils sont : la comparaison, l'analyse de documents, des entretiens, des enquêtes.

L'audit étant un mode d'investigation basé sur la comparaison, l'auditeur doit donc avoir un référentiel pertinent pour mettre en évidence des écarts et des faiblesses. Le référentiel est ainsi un outil important pour l'auditeur. Ce dernier doit se procurer les référentiels de l'entreprise auditée, à savoir la formulation de ce qu'elle souhaite ou prescrit en ce qui concerne la formation ou encore des référentiels externes comme la législation. L'auditeur peut aussi construire son référentiel en cohérence avec les caractéristiques de la mission. Des indicateurs utilisés par l'entreprise dans le cadre de la formation sont analysés ; il s'agit d'indicateurs significatifs par rapport à l'évaluation menée ou ceux du bilan social.

Des documents internes de l'entreprise auditée et relatifs à la formation sont analysés par l'auditeur social, entre autres : les notes d'orientation de politique générale ou de la stratégie ; le plan de développement ou projet d'entreprise ; le répertoire des compétences ; le bilan social ; la politique de formation ; le budget de la formation ; le cahier des charges de la formation ; le plan de formation ; le manuel des procédures relatives à la formation ; les catalogues de formation internes et externes ; les rapports d'évaluation des actions de formation.

L'auditeur social procède à des rencontres avec le personnel de l'entreprise auditée pour recueillir des informations et valider celles issues du traitement de la documentation. Des entretiens et consultations s'effectuent avec : le responsable de la formation ; le directeur des ressources humaines ; des formateurs ; des membres du personnel du service ou département gérant la formation ; le responsable de la comptabilité trésorerie ou de la comptabilité de la formation ; des correspondants du service ou département gérant la formation dans les autres directions ; le personnel de l'entreprise.

Les questionnaires élaborés par l'auditeur sont appliqués, dans le cadre d'enquêtes, à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ou un échantillon représentatif et pertinent par rapport à l'évaluation menée.

L'exécution d'une mission d'audit de la formation est le résultat d'un choix par le commanditaire ou l'auditeur de la participation ou non des travailleurs de l'entreprise. Les objectifs attribués à la mission déterminent aussi les orientations, de même que les domaines et niveaux. Divers outils et techniques sont mis en œuvre dans le cadre d'un audit de la formation.

Le domaine d'analyse défini pour notre étude est l'objet de la section suivante.

Section 3 : MODELE D'ANALYSE DU SYSTEME DE GESTION DE LA FORMATION A LA SONATEL S.A.

Deux éléments principaux composent le modèle d'analyse de cette étude :

- ✓ la démarche inspirée du principe de l'audit préventif défini par l'IAS ;
- ✓ les outils et techniques de comparaison et de collecte d'informations et le déroulement de l'audit.

I. DEMARCHE DE L'ETUDE

Le domaine de notre étude est le système de gestion de la formation à la SONATEL SA. Il recouvre tous les moyens humains, matériels et financiers utilisés pour former les travailleurs de l'entreprise, la façon d'organiser ces moyens, de les exploiter pour atteindre les objectifs attribués à la formation.

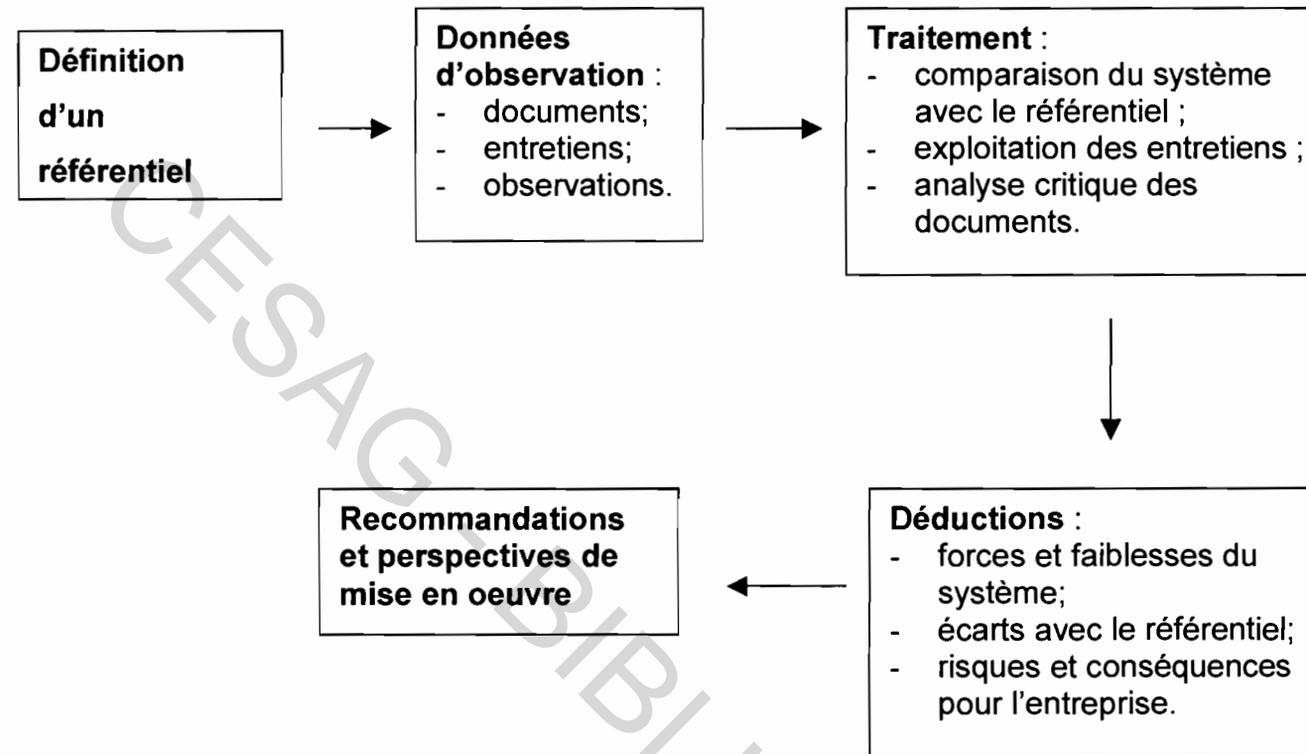
Le niveau d'audit choisi est la conformité entre la pratique de la gestion de la formation et le référentiel, que nous avons élaboré sur la base du processus d'ingénierie de la formation et des quatre fonctions du management.

La méthodologie adoptée pour réaliser notre étude est structurée ainsi :

- ✓ sur le plan de l'envergure : un audit approfondi a été mené pour apprécier le système de formation ;
- ✓ sur le plan de la participation des acteurs : notre étude est un audit directif avec une option pour la stratégie de contrôle.

La démarche de l'étude est illustrée par le schéma suivant :

Figure n°3: Démarche de l'audit du système de gestion de la formation à la SONATEL SA



Source : Encyclopédie Térencia, Tome 4, 1994 : 295

II. OUTILS ET DEROULEMENT DE L'ETUDE

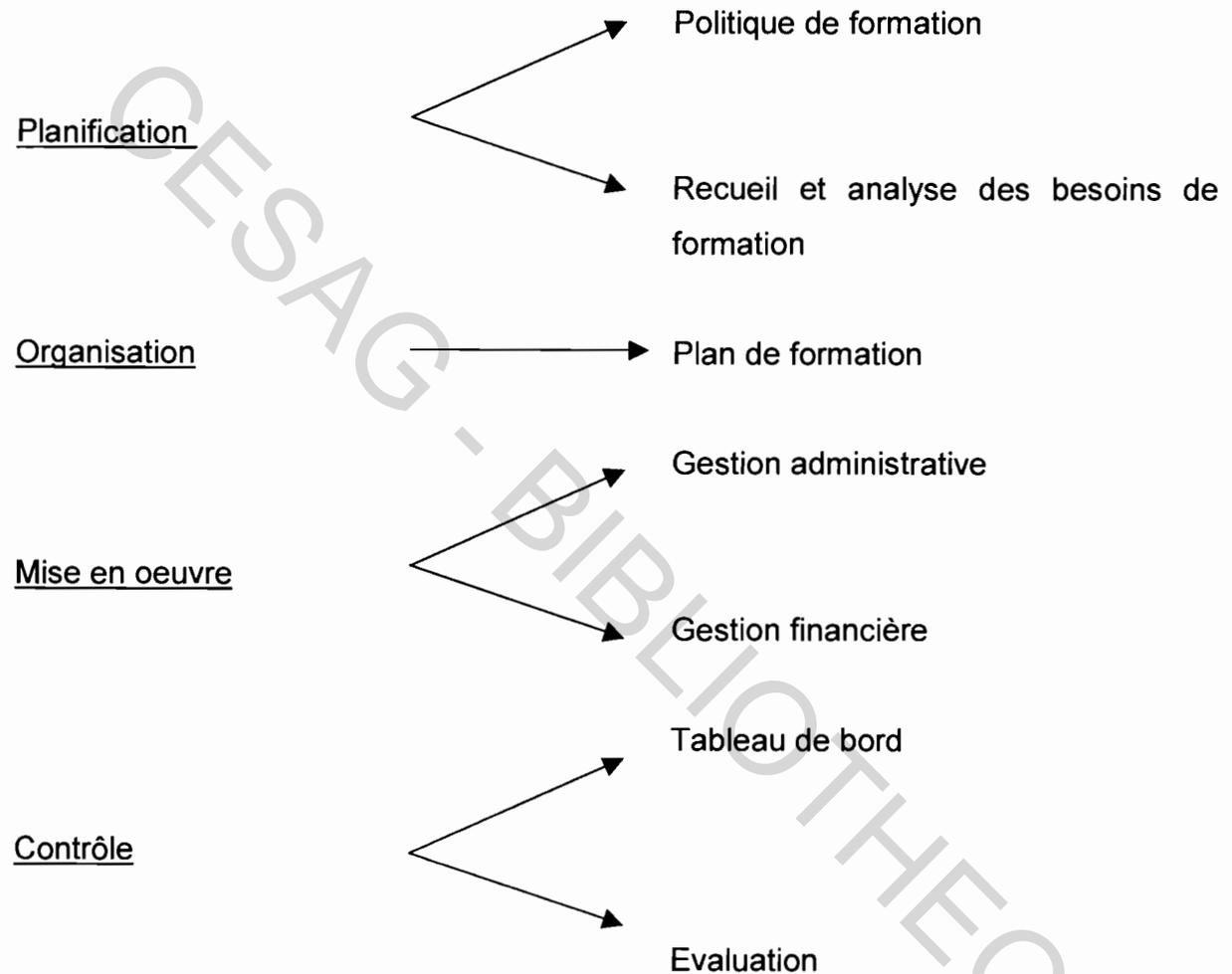
Le premier outil utilisé dans le cadre de cette étude est le référentiel. Il reprend les étapes du processus d'ingénierie de la formation qui sont inscrites dans les quatre fonctions du management. Ainsi :

- ✓ la planification recouvre d'une part le diagnostic global de l'entreprise et les stratégies et orientations générales de l'entreprise qui conduisent à l'élaboration de la politique de formation, d'autre part le recensement et l'analyse des besoins de formation ;
- ✓ l'organisation correspond au plan de formation ;
- ✓ la mise en œuvre divisée en gestion administrative et gestion financière correspond à la réalisation de la formation ;

✓ le contrôle recouvre le suivi avec le tableau de bord et l'évaluation.

Le référentiel de notre étude peut être schématisé ainsi :

Figure n°4: Référentiel de l'audit du système de gestion de la formation à la SONATEL SA



Source : nous même

Les indicateurs de ce référentiel sont répartis comme suit :

- Planification de la formation
 - élaboration d'un schéma directeur des ressources humaines intégrant la formation ;
 - politique de formation formalisée dans un document pluriannuel, diffusé dans toute l'entreprise, exposant les orientations générales, servant de

référence pour toute formation et précisant clairement : le contexte, les objectifs de la formation, les moyens matériels, humains et financiers, les formules pédagogiques ou méthodes d'animation utilisées, les bénéficiaires, les méthodes d'évaluation, etc.

- politique de formation en cohérence avec les autres politiques humaines, techniques et commerciales de l'entreprise ;
 - intégration d'un volet formation dans les projets opérationnels ;
 - recueil des besoins de formation chaque année au niveau de chaque service, département, direction en collaboration avec la hiérarchie des agents à former ;
 - définition des besoins, d'abord, à partir des objectifs de l'entreprise, déclinés par service, et prise en compte des besoins individuels ensuite ;
 - prise en compte, durant le recueil des besoins, de l'évaluation des résultats des formations antérieures, des pré requis et du dispositif, matériel notamment, nécessaire pour l'application de la formation reçue ;
 - outils utilisés : gestion prévisionnelle ou anticipatrice du personnel, entretien annuel entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs, comparaison entre les tâches et les aptitudes des agents ;
 - liste des besoins recensés envoyée au service formation pour analyse.
- Organisation de la formation
 - compilation des besoins et traduction en actions de formation pour élaborer un plan de formation global pluriannuel et décliné chaque année en fonction des priorités de l'entreprise ;
 - plan de formation formalisé dans un document écrit et diffusé dans l'entreprise ;
 - regroupement de certains besoins dans une action et définition d'actions sur mesure pour d'autres besoins en fonction des caractéristiques comme la technicité ou le public concerné ;
 - budgétisation de tout la formation par le Service Formation ;
 - définition des méthodes d'évaluation pour chaque action en congruence avec le besoin correspondant identifié ;
 - élaboration de plan individuel de formation ;

- Mise en œuvre de la formation
 - existence d'une procédure d'achat de formation formalisée et régulièrement mise à jour ;
 - existence d'une base de données bien renseignée et régulièrement mise à jour sur les prestataires ;
 - convention avec les prestataires importants en terme de volume des actions ou coût des sessions ;
 - toutes les formations sont gérées par le Service Formation ;
 - élaboration d'un cahier des charges pour chaque action de formation ;
 - sélection des prestataires par appel d'offres pour les formations ayant un coût important ou regroupées en lot ;
 - consultation restreinte pour les formations en urgence ou spécialisée ou technique ;
 - distinction des dépenses de formation en dépenses de fonctionnement et dépenses d'investissement ;
 - diffusion de toutes les informations sur la formation à large échelle ;
 - sélection des agents à former en fonction du contenu et des objectifs de la formation ;
 - planification et suivi des effectifs : enregistrer les inscriptions, émettre les convocations et vérifier la présence aux sessions ;
 - centre de formation avec des salles équipées exclusivement dédiées aux formations intra entreprise.

- Contrôle de la formation
 - prise en compte du taux de 1% dans le suivi des dépenses ;
 - utilisation de tableaux de bord avec des indicateurs relatifs aux objectifs de l'entreprise et aux actions de formation ;
 - tableaux de bord cogérés par le service formation et le contrôle de gestion ;
 - recueil de tous les documents relatifs à chaque session et conservation par le Service Formation ;
 - utilisation de fiches d'évaluation des actions de formation par les formés à la fin de chaque session ;

- évaluation des formés sur le lieu de travail par le supérieur hiérarchique et un agent du service formation ;
- les formateurs participent à l'évaluation des résultats de la formation ;
- l'évaluation est un élément du système de formation ;
- les types d'évaluation sont en congruence avec les objectifs de la formation ;
- les investissements financiers et matériels sont évalués et suivis.

L'étude est réalisée selon le plan de travail constitué par les étapes suivantes :

- 1) La prise de connaissance générale de l'entreprise : elle a été effectuée avec la recherche d'informations sur la SONATEL SA, sa présentation générale, sa gestion des ressources humaines, son dispositif de formation. Nous avons consulté ainsi le site Internet de l'entreprise (www.sonatel.sn), des documents internes et externes (comme des articles de presse). Avant de commencer le stage, une rencontre avec le responsable du Service Formation a permis d'apprécier l'opportunité de l'étude.
- 2) La définition du référentiel : elle a été réalisée dans le cadre de l'orientation de l'étude, après la prise de connaissance en interne dès le début du stage grâce à la revue de littérature sur la formation dans l'entreprise, l'audit social et l'audit de la formation.
- 3) La collecte des données a été faite suivant trois techniques :
 - la consultation et l'analyse de documents de la SONATEL SA. Les documents utilisés par le Service Formation ont été mis à notre disposition, en plus d'autres sources d'information : la lettre de politique générale des années 2001 et 2002, la lettre d'orientation de la stratégie de l'année 2003, le document de présentation du plan stratégique 2002 - 2004, le PSDRH, le PSDF, deux plans de formation sectoriels relatifs aux métiers de l'entreprise, le rapport annuel de 2002, le manuel de procédures administratives, financières et comptables, le manuel du processus de développement des compétences par la formation, les budgets de la formation en 2002 et 2003, le bilan social de 2000 et 2001, le catalogue de formation interne, le dossier d'entretien annuel individuel (le SAPER qui est le document de base du système

d'évaluation des compétences), des fiches de création de module de formation, des formulaires de présence aux sessions de formation, le questionnaire d'évaluation à chaud, des rapports de formation, etc.

- des entretiens ont été organisés avec différents agents intervenant dans le dispositif de la formation afin de recueillir des informations générales sur la formation, de vérifier et valider des procédures. Le guide d'entretien (cf. annexe 6) utilisé pour ce faire est axé sur quatre points : l'identification de l'agent, la position de son poste par rapport au système de gestion de la formation, sa perception de la formation à la SONATEL SA, ses avis et opinions sur le système de gestion de la formation. Les personnes rencontrées pour les entretiens sont (cf. annexe 7) : le chef du Service Formation, les deux ingénieurs – formation, l'assistant – formation, le chef du Département Qualité et Système d'Information (qui est en même temps un formateur interne), le chef du Département Réseaux d'Accès (un nombre important d'actions de formation dans le cadre d'un projet relatif à des métiers de l'entreprise y est effectué, les deux plans sectoriels réalisés concernent ce département), le chef du Département d'Auditeur Interne, le chef du Service Plan Stratégique, le comptable fournisseur et un contrôleur de gestion.
- des observations ont été faites durant notre séjour, pour le recueil d'informations, la vérification et la validation des procédures et des pratiques des agents du Service Formation et des membres du personnel, notamment leur collaboration, les types de recours ou sollicitations du Service, etc. L'échantillon pour les observations est composé des agents du Service Formation et d'autres agents sollicitant le Service pour des renseignements sur les modalités de subvention des formations individuelles ou les actions prévues, par exemple.

Nous avons aussi assisté à des clôtures de sessions de formation destinées aux agents appartenant aux diverses directions, à l'organisation d'actions de formation pour une filiale de la phase de sollicitation du Service à celle de la transmission du rapport du prestataire aux responsables des formés, à l'intervention du Service

pour une action de formation dans le cadre d'un projet lié aux métiers de la SONATEL SA.

- 4) L'identification des points forts et des points faibles du système classés suivant les composantes du référentiel élaboré.
- 5) La mise en exergue des écarts par rapport au référentiel et la déduction des risques potentiels pour le système.
- 6) La proposition de recommandations, aux dirigeants de l'entreprise, servant à corriger les écarts et éviter la réalisation des risques.

Autant que les autres investissements de l'entreprise, les moyens consacrés aux ressources humaines et notamment au développement de leurs compétences et performances sont contrôlés afin de mieux les gérer.

D'utilisation récente, l'audit social est défini aussi bien par les professionnels des ressources humaines que les spécialistes de l'audit. Son champ d'application est vaste, de même que les objectifs qui lui sont attribués. Cependant l'audit social a des caractéristiques et une démarche spécifique.

L'audit de la formation, qui en est un des domaines, a une méthodologie propre variant selon les objectifs de la mission entre autres critères.

L'objet de notre étude étant une mesure de conformité du système de gestion de la formation à la SONATEL SA, le modèle d'analyse choisi est orienté sur le processus d'ingénierie de la formation et les quatre fonctions du management.

Conclusion

Contraintes par leurs environnements interne et externe, les organisations et entreprises forment leurs salariés afin de mener à bien leurs activités et missions, atteindre leurs objectifs.

Les professionnels et praticiens des ressources humaines définissent des cadres théoriques pour une gestion pertinente et optimale de la formation dans les entreprises. Des dispositions réglementaires assurent un cadre légal déterminé par les autorités étatiques avec quelquefois des mesures d'accompagnement structurelles.

La formation a ainsi connu une évolution remarquable dans sa prise en compte dans la politique et la stratégie générales des entreprises. Un processus classique est adopté généralement pour l'exécuter avec les étapes suivantes : la définition d'une politique de formation, le recueil et l'analyse des besoins, l'élaboration du plan de formation, la réalisation des actions de formation, le suivi et l'évaluation.

L'audit de la formation est un outil privilégié et adapté aux ressources humaines et à ses spécificités qui permet d'apprécier la formation des salariés d'amont en aval. Il constitue un moyen de mise en exergue de l'apport de la formation aussi bien pour le formé que pour l'organisation qui l'emploie.

**Deuxième Partie : L'AUDIT DU SYSTEME DE
GESTION DE LA FORMATION A LA SONATEL SA**

Introduction

La SONATEL SA se situe dans une période décisive : elle passe d'une position d'entreprise publique à celle d'entreprise privée, d'une situation de monopole à l'ouverture du marché à la concurrence sur un secteur très évolutif utilisant des technologies pointues. Ce qui entraîne la nécessité de :

- définir une politique et une stratégie adaptées sur les plans humain, technique et organisationnel ;
- définir de nouvelles orientations ;
- investir sur la technique et les hommes, etc.

Ces actions et ces investissements doivent aussi être contrôlés, suivis, évalués pour :

- ✓ juger leur conformité aux normes et règles internes et externes, aux prévisions ;
- ✓ juger leur capacité à répondre aux besoins, à régler les problèmes, à atteindre les objectifs fixés ;
- ✓ juger leur cohérence, leur efficacité, leur évolution dans le temps et dans l'espace ;
- ✓ déceler les problèmes, les dysfonctionnements, les écarts et les risques afin de pouvoir les corriger à temps et anticiper sur les difficultés éventuelles.

L'année 2003 est la dernière année avant l'arrivée de la concurrence sur tous les secteurs de l'entreprise, beaucoup de retournements éventuels et imprévisibles sont à craindre. Actuellement il est primordial pour la SONATEL SA d'identifier et d'évaluer les risques liés à la gestion de ses ressources en général, des ressources humaines, en particulier et donc de la formation de ses agents.

Cette deuxième partie de notre étude porte sur l'audit du système de gestion de la formation à la SONATEL SA. Elle regroupe deux chapitres :

- le chapitre I est une présentation du cadre pratique de l'étude avec deux sections : la première est consacrée au cadre contextuel, la seconde porte sur le système de gestion de la formation à la SONATEL SA.
- le chapitre II porte sur les résultats de l'audit et les analyses : les écarts constatés en section 1, les risques encourus en section 2, les recommandations et perspectives de mise en œuvre en section 3.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I : PRESENTATION DE LA SONATEL SA

Principal opérateur des télécommunications au Sénégal, la SONATEL SA consacre des moyens importants à la formation de ses salariés. Des ressources techniques, financières, humaines et matérielles sont dédiées à la formation. Un dispositif est élaboré pour sa gestion optimale.

Dans ce chapitre I sont présentés :

- dans la section 1 : le cadre contextuel de la SONATEL SA ;
- dans la section 2 : le système de gestion de la formation à la SONATEL SA.

Section 1 : CADRE CONTEXTUEL

Dans cette section, la SONATEL SA est décrite afin de permettre une meilleure compréhension du cadre pratique de notre étude. Cette description comprend la présentation de l'entreprise, sa mission, ses activités et sa structure organisationnelle.

I. PRESENTATION DE LA SONATEL SA

La SONATEL a été créée par la loi 85 - 36 du 23 juillet 1985 qui lui conférait en même temps le monopole de l'exploitation des télécommunications sur l'ensemble du territoire du Sénégal, la mission de service public et une autonomie de gestion dans le cadre d'un contrat plan qui la liait à l'Etat pour trois ans renouvelables.

Cette création est le résultat d'un constat des autorités sénégalaises au début des années 80. En effet, c'est à cette époque qu'elles ont pris conscience de l'importance des télécommunications, de l'insuffisance des infrastructures en place, de la demande croissante et insatisfaite. Un diagnostic du secteur a été effectué avec la tenue des « Journées Sénégalaises des Télécommunications » en juin 1983.

Les recommandations issues de ces « Journées » contribueront deux ans plus tard à la création de la SONATEL avec la fusion des télécommunications intérieures et extérieures précédemment gérées par deux entités juridiques différentes. Il s'agit de :

- ✓ la Direction des Télécommunications de l'Office des Postes et Télécommunications, établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) qui a été créé par l'ordonnance 6022 du 03 octobre 1960 et qui était chargé de l'exploitation du réseau national des télécommunications ;
- ✓ Télésénégal, société nationale créée par la loi n° 81-60 du 24 novembre 1981 et chargée de l'exploitation du réseau international des télécommunications.

L'Etat du Sénégal en était l'unique actionnaire.

En juillet 1997, la SONATEL est devenue une société anonyme à participation publique minoritaire avec le retrait partiel de l'Etat sénégalais et l'entrée dans son capital d'un partenaire stratégique, du public et des salariés de l'entreprise. Cette privatisation sera suivie de l'introduction en bourse de la SONATEL, effective le 02 octobre 1998.

Le capital de l'entreprise est ainsi réparti :

- 42,33 % pour France Câbles et Radio (FCR), qui est une filiale de France Télécom, repreneur stratégique choisi suite à un appel d'offres international. Un contrat de cession de 33,33 % du capital daté du 21 juillet 1997 a été signé entre l'Etat du Sénégal et France Télécom, une des clauses prévoyait cependant la possibilité pour le repreneur d'acquérir encore des parts sociales ;
- 27,67 % pour l'Etat sénégalais, ce portefeuille qui était de 30,01 % à l'origine a été réduit pour satisfaire aux conditions d'admission du marché financier régional c'est à dire augmenter le portefeuille cédé au public à 20 % ;
- 20 % au public, ce portefeuille était de 17,66 % grâce à une Offre Publique de Vente (OPV) qui s'est déroulée du 01 au 19 décembre 1997 à l'échelle nationale, régionale et internationale. Cette OPV est concomitante à l'introduction à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) de l'entreprise ;
- 10 % aux salariés et anciens salariés de la SONATEL, cette entrée du personnel dans le capital reste l'innovation majeure de cette privatisation. En

effet, l'Etat sénégalais a favorisé l'acquisition de ce portefeuille, resté inaccessible jusqu'en 2001, grâce notamment à des facilités de paiement.

A ce jour la SONATEL SA est un groupe de télécommunications incontournable dans la sous région ouest africaine. Elle possède trois filiales :

- SONATEL Mobiles SA, filiale à 100 % qui assure l'exploitation du réseau de la téléphonie mobile ;
- SONATEL Multimédia SA, filiale de la SONATEL SA à 82,66 % et de FCR à 17,34 %, qui assure la fourniture d'accès à Internet au Sénégal ;
- IKATEL SA, société anonyme de droit malien avec pour siège Bamako et dont le capital est ainsi réparti : 89,42 % à la SONATEL SA, 10 % à la Société Agora Holding SA et 0,58 % pour des partenaires maliens. Elle a été créée pour l'exploitation de la licence, d'une valeur de trente milliards de francs CFA, acquise par la SONATEL SA suite à un appel d'offres international lancé par le gouvernement malien. Cette licence d'établissement et d'exploitation de réseaux et services de télécommunications fixe, mobile, international, Internet et données a été attribuée le 01 août 2002.

II. MISSION DE LA SONATEL SA

Comme précisé dans la loi relative à sa création, la SONATEL a pour mission :

« d'offrir des services de télécommunications, au plus grand nombre d'utilisateurs, au moindre coût, avec une bonne qualité de service, sous contrainte d'équilibre financier » et pour objet : « l'exploitation du service public des télécommunications et le développement du secteur des télécommunications ».

Le passage de l'entreprise d'une structure bidimensionnelle (Etat – travailleurs) à une structure quadridimensionnelle (Etat – travailleurs – actionnaires - partenaire stratégique) a entraîné la transformation de sa mission de service public en une mission basée sur :

- la qualité du service au client ;
- la satisfaction de besoins de gain de l'actionnaire ;
- la fidélisation du client et de l'actionnaire.

Avec sa privatisation, l'entreprise a fait sienne de nouvelles valeurs inscrites dans le projet d'entreprise « CAP 2001 » et axées sur : le client, l'actionnaire et le personnel. Aussi les piliers du plan stratégique 2002 – 2004 sont - ils :

- le client ;
- la croissance ;
- la rentabilité ;
- la dynamique collective.

Pour les années 2002 et 2003, la priorité de la SONATEL SA reste l'amélioration de la qualité de service de ses réseaux et de son service après vente. La SONATEL se voulant une entreprise dotée d'une qualité de services technique et commercial de standard international, cette préoccupation est un critère essentiel de différenciation face à la concurrence avec la fin du monopole prévue en juillet 2004.

La SONATEL SA assure aussi une mission sociale à travers la Fondation SONATEL, créée le 28 janvier 2002 et lancée officiellement le 22 mai 2002. Elle constitue l'élément principal de la politique de mécénat définie par la SONATEL SA. L'éducation, la culture et la santé sont les trois axes fondamentaux d'intervention identifiés par le Conseil d'Administration de la Fondation.

III. ACTIVITES DE LA SONATEL SA

La SONATEL SA est l'opérateur principal des télécommunications au Sénégal. Elle offre des services variés et modernes grâce à des infrastructures à la pointe de la technologie, ce qui confère au Sénégal une place de leader et en fait un acteur majeur dans le développement des télécommunications dans la zone ouest africaine. Pour une meilleure prise en charge et un accompagnement du développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) en général et des télécommunications en particulier, des dispositions ont été prises par l'Etat sénégalais. Un cadre réglementaire a été mis en place avec la loi 15 - 2001 portant Code des Télécommunications et une Agence de Régulation des Télécommunications (ART) créée le 17 janvier 2001 pour veiller à son application.

Les activités de la SONATEL SA sont régies par cette réglementation. Les principales activités du groupe sont la téléphonie fixe, la téléphonie mobile, les services Internet et les services de données.

- la téléphonie fixe : la SONATEL jouit d'un monopole d'exploitation sur la téléphonie fixe jusqu'en 2004. Un réseau téléphonique de haute technologie couvre l'ensemble du territoire sénégalais afin de satisfaire la demande en lignes téléphoniques et les besoins en communication aussi bien sur le plan national qu'international. Pour le développement de ce réseau, l'entreprise a réalisé un programme d'investissement sur la période 1998 - 2002 d'un montant de deux cent vingt cinq milliards de francs CFA ;
- la téléphonie mobile : un réseau mobile de technologie numérique GSM a été mis en place en septembre 1996. La filiale SONATEL Mobiles SA est chargée de la gestion du réseau GSM « Alizé » qui connaît un développement fulgurant. En 2002 le nombre de clients sur le marché des mobiles a augmenté de 51 % par rapport à 2001, 80 % des parts de marché sont ainsi détenus par SONATEL Mobiles SA. Des investissements de plusieurs milliards de francs CFA ont été nécessaires pour améliorer la couverture du réseau et l'offre ;
- les services Internet : la SONATEL SA est le principal fournisseur d'accès à Internet au Sénégal à travers sa filiale SONATEL Multimédia SA créée en 1992. En fin 2002, elle détenait 70 % des parts de marché. Le portail « Sentoo » est le premier portail du Sénégal et offre une gamme de services Internet : accès, formation, création et hébergement de sites ;
- les services de données : depuis 1988 un réseau de haute technologie est mis en place pour permettre aux entreprises de faire communiquer leurs équipements informatiques distants dans tout le Sénégal. Depuis 1999 un réseau plus performant et moderne, couvrant l'ensemble du territoire national, est utilisé par les plus grandes structures du Sénégal (Etat, grandes entreprises, compagnies multinationales, etc.).

D'autres services sont offerts par la SONATEL SA comme : l'ingénierie - conseil, la formation et la vente d'équipements de télécommunications.

IV. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SONATEL SA

La SONATEL SA dispose d'une organisation classique avec la division en centres de responsabilité pour une gestion optimale des ressources. La structure générale sera présentée en premier lieu, puis la Direction des Ressources Humaines qui est la structure objet de notre étude. (cf. annexes 1 et 2).

A. STRUCTURE GENERALE

1. L'Assemblée Générale

Elle regroupe l'ensemble des actionnaires qui se réunissent en session ordinaire au moins une fois par an. Ses attributions sont multiples et concernent les grandes décisions affectant la vie de l'entreprise : l'élection des administrateurs siégeant au Conseil d'Administration, l'approbation des comptes annuels, la modification des statuts, du capital, etc.

2. Le Conseil d'Administration

C'est un organe de délibération et d'approbation. Il est composé d'un président, d'un observateur et de neuf membres.

3. La Direction Générale

Le Directeur Général est responsable de la gestion, à ce titre il coordonne et dirige l'ensemble des services administratifs, financiers et techniques tout en veillant à l'exécution des décisions du Conseil d'Administration et des autorités de tutelle. Il est nommé par décret sur proposition du Conseil d'Administration pour un mandat de trois ans renouvelable. Les Départements d'Audit Interne, de la Sécurité et la Fondation sont rattachés directement à la Direction Générale.

4. Le Directeur Général Adjoint

Il seconde le Directeur Général, l'assiste dans toutes les affaires liées à la gestion et l'administration de l'entreprise. En particulier, il définit la politique commerciale de la société et assure le contrôle de sa mise en oeuvre. Les Départements Litiges et Communication lui sont rattachés.

5. Les Directions Opérationnelles

La Direction Générale de la SONATEL SA est assistée par quatre directions opérationnelles chargées de l'exploitation technique et commerciale. Il s'agit de :

- la Direction des Systèmes d'Information ;
- la Direction des Opérations Internationales ;
- la Direction des Réseaux ;
- la Direction Commerciale.

6. Les Directions Fonctionnelles

Elles sont au nombre de trois et assurent l'exécution des tâches administratives. Il s'agit de :

- la Direction des Achats et de la Logistique ;
- la Direction Financière et Comptable ;
- la Direction des Ressources Humaines.

B. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Elle est chargée d'administrer et de gérer le personnel. Elle doit assurer les conditions de travail nécessaires pour l'optimisation de l'utilisation des ressources humaines. Pour ce faire, elle est organisée en quatre départements :

- Affaires Sociales et Gestion du Personnel (ASP) ;
- Développement des Ressources Humaines (DDR) : qui regroupe les services de la Gestion Prévisionnelle du Personnel (GPP) et celui de la formation (FOR) ;
- Qualité et Management (DQM) ;
- Institution de Prévoyance Maladie (IPM).

L'agence régionale de Thiès est rattachée à la Direction des Ressources Humaines.

Acteur important de l'économie sénégalaise, la SONATEL SA est en pleine expansion. Il en est de même pour le secteur des télécommunications qui constitue son domaine d'activité. Avec la prochaine ouverture totale du marché à la

concurrence, l'entreprise se dote de moyens pour y faire face et met en place des politiques et stratégies. Le système de gestion de la formation de ses agents constitue un de ces moyens.

Section 2 : LE SYSTEME DE GESTION DE LA FORMATION A LA SONATEL SA

La SONATEL SA dispose d'un système important, en terme de moyens mobilisés, pour la gestion de la formation de ses travailleurs qui est considérée comme un outil de management. Ce système est piloté par le Service Formation rattaché à la Direction des Ressources Humaines et travaillant en collaboration avec le Service GPP. Ses acteurs sont : le chef du Service, deux ingénieurs – formation, un assistant – formation, une bibliothécaire – documentaliste, un réseau de CLF, des formateurs internes.

Les outils du système sont divers : le PSDRH, le PSDF, le manuel de procédures administratives, financières et comptables, le manuel du processus de développement des compétences par la formation élaboré en 1999, le catalogue de formation interne, des fiches de création de module de formation, des formulaires de présence aux sessions de formation, le questionnaire d'évaluation à chaud, des rapports de formation, etc.

Des moyens matériels sont gérés à travers ce système : un centre de formation avec des équipements pour la réalisation d'actions de formation, des points – écoles équipés, un centre de documentation, une application informatique nommée GESFOR, etc.

Tous ces éléments sont organisés pour une optimisation des activités et des ressources du système.

Le processus de gestion de la formation appliqué prend en compte des réalités et des spécificités de l'entreprise, ce qui fait qu'il ne correspond pas exactement au processus global de la démarche de l'ingénierie de la formation qui constitue le référentiel de cette étude.

Dans cette section, ce système de gestion est présenté suivant les quatre étapes de notre référentiel en insistant sur des forces et des faiblesses que nous résumerons dans un tableau.

I. LA PLANIFICATION

La privatisation a entraîné une restructuration de l'entreprise avec :

- des conditions et modalités fixées par l'Etat sénégalais au repreneur stratégique comme les nouveaux objectifs techniques d'atteindre deux cent milles lignes pour l'année 2000 et deux cent cinquante milles lignes avant 2005 ;
- des mouvements de personnel : des départs et des redéploiements d'agents ;
- la création d'agences pour développer la proximité avec la clientèle nécessitant des recrutements pour les nouveaux métiers comme le commercial.

Aussi une stratégie de développement est – elle mise en place dès la fin de l'année 1997 pour une période de trois ans.

Actuellement les actions de la SONATEL SA sont menées suivant un plan stratégique 2002 – 2004, synthèse des trois plans stratégiques orientés sur le fixe, le mobile, l'Internet et les données.

Il repose sur quatre piliers avec des objectifs centraux pour chaque pilier :

- la croissance : rester leader en s'appropriant la plus grande part de croissance du marché ;
- le client : augmenter la satisfaction du client ;
- la rentabilité : préserver la confiance des investisseurs ;
- la dynamique collective : assurer l'adhésion et la mobilisation du personnel.

Trois objectifs stratégiques sont dérivés de la dynamique collective qui constitue le volet ressources humaines du plan stratégique :

- élaborer le Plan Schéma Directeur de la Formation (PSDF) et déployer la conduite du changement ;
- acquérir, développer et fidéliser les compétences ;
- mettre en place une politique innovante, motivante et valorisante pour accroître la productivité du personnel.

Les nouvelles priorités relatives sont :

- l'adéquation entre les profils et les emplois : réduire l'insatisfaction à la base en développant la mobilité notamment grâce aux leviers formation / réadaptation / requalification ;
- la communication interne : cibler la base pyramidale.

Un Plan Schéma Directeur des Ressources Humaines (PSDRH) a été élaboré pour mettre en évidence les inadéquations entre les besoins et les ressources à moyen terme, sur une période d'analyse de janvier 2002 à fin 2005. Il permet de définir des prévisions annuelles et pluriannuelles en matière d'emploi, des plans d'action de recrutement, de formation, de mobilité et de départ anticipé visant à corriger les écarts constatés entre les besoins et les ressources disponibles d'ici 2005.

Mais la politique de formation à mettre en oeuvre n'est pas formalisée dans un document écrit et diffusé dans l'entreprise permettant de se repérer sur une période pluriannuelle, comme il est préconisé par la théorie et la pratique en ingénierie de la formation.

Au niveau du recueil et de l'analyse des besoins de formation des agents, diverses sources de besoins et divers facteurs inducteurs sont pris en compte : l'évolution technologique, le plan de carrière individuel, etc. Un référentiel des emplois a été élaboré pour l'identification des inadéquations entre les profils et les postes pour chaque emploi, ses exigences actuelles et futures.

Le Service Formation a mis à la disposition des autres services un catalogue des formations pour le recensement des besoins des agents.

L'outil principal de recueil des besoins est le système d'évaluation des compétences (SAPER) qui a un volet projet professionnel pour la prise en compte du plan de carrière de l'agent et un volet développement des compétences par la formation notamment. C'est un document de douze pages utilisé en entretien annuel par le

supérieur hiérarchique. Il est largement diffusé et appliqué et sert aussi à l'identification des besoins spécifiques aux centres de responsabilité. Il est exploité par le service de Gestion Prévisionnelle du Personnel (GPP) qui est en étroite collaboration avec le Service Formation pour la détermination des besoins individuels, l'élaboration des Plans Individuels de Formation (PIF), les besoins rattachés au poste, les besoins généraux c'est - à - dire concernant toute l'entreprise ou un nombre important d'agents.

Pendant certaines faiblesses sont à constater :

- l'expression du besoin et l'exécution de l'action de formation sont décalées dans le temps alors que le personnel est mouvant ;
- l'adéquation entre la base requise pour la formation et le niveau du formé n'est pas toujours prise en compte ;
- l'utilisation d'un catalogue descriptif de l'offre de formation pour recenser les besoins de formation peut orienter et influencer les choix.

II. L'ORGANISATION

Un Plan Schéma Directeur de la Formation (PSDF) sert de cadre à la gestion de la formation pour un balisage à long terme. Il est assimilé à la politique de formation et constitue la « règle du jeu » de la formation.

Il a été élaboré sur la base d'études préalables pour assurer sa cohérence avec la politique, la stratégie générale notamment la segmentation des emplois par secteur d'activités, l'identification des principaux métiers et emplois de ces secteurs.

Le PDSF, élaboré pour trois ans de 1998 à 2001, était global et orienté sur la formation professionnelle continue avec quatre grands domaines prioritaires : le commercial, le plan d'équipement, les nouvelles technologies (l'informatisation, les réseaux mobiles et données), le management et la qualité.

En 2002, une rupture est survenue : un nouveau PSDF n'a pas été défini. L'évaluation du plan précédent n'a pas été effectuée, encore moins une projection

sur le futur à cause de facteurs comme de nouvelles restructurations au niveau des directions et départements, des mouvements du personnel.

Actuellement le PSDF global sur la période 2003 à 2005 connaît un frein, une nouvelle orientation a été définie et des plans sectoriels sont en cours d'élaboration après un bilan de compétences surtout pour la formation technique pour mieux prendre en charge les spécificités. Cette dynamique sera élargie aux autres secteurs comme le commercial.

Au niveau de la budgétisation, chaque Centre de Responsabilité (CR) de même que le Service Formation élabore son budget. Ceci permet la responsabilisation de chacun par rapport à la formation et une meilleure gestion par chacun à son niveau surtout le responsable de CR. Le catalogue de formation sert de guide pour la budgétisation de la formation par les CR. Une partie du budget est réservée pour les besoins latents ou les cas d'urgence. Le Service Formation est réduit à un simple exécutant du budget.

Malgré cela, le PSDF est trop généraliste, il ne permet pas de préciser les actions de formation à faire. Il ne prend en compte que les actions de formation de masse, les formations pour les projets, à caractère individuel ou pour les filiales en sont exclues. Le plan de formation sous forme d'un document écrit qui recense, planifie et organise les actions de formation n'existe pas.

III. LA MISE EN ŒUVRE

La gestion de la formation est assurée par le Service Formation. Il dispose de moyens humains, matériels et financiers.

Sur le plan humain, les volets formation technique, non technique et informatique ainsi que les tâches administratives liées à la gestion de la formation sont répartis entre deux ingénieurs formation et un assistant. Un réseau d'agents, appelés Correspondants Locaux Formation (CLF), a été créé pour servir de relais entre le Service Formation et les autres structures de l'entreprise afin de faciliter la mise en œuvre de la formation. Les CLF assurent une gestion de proximité de la formation

surtout pour les agences régionales. Les tâches et activités qui leur sont confiées sont bien définies et coordonnées par le Service Formation.

Cependant l'appréciation des activités du Service est quantitative, c'est à dire ses objectifs sont définis en fonction du nombre de journées/ élèves, du budget réalisé, de l'exécution d'actions relatives à la satisfaction des demandes de formation. Son personnel est insuffisant, de nombreuses tâches sont confiées à un seul agent et elles sont quelquefois incohérentes comme l'organisation des actions de formation et leur évaluation à chaud.

Le réseau de CLF ne fonctionne presque pas. Le coordonnateur du réseau ayant été affecté et non remplacé ce qui a entraîné une rupture et des perturbations dans le système qui persistent. D'autres facteurs expliquent aussi la léthargie du réseau comme :

- les affectations et les changements de poste fréquents, la mission de CLF n'étant pas rattachée à un poste précis dans les structures, elle n'a pas une identification précise ;
- les cadres exerçant dans les agences ont déjà beaucoup de tâches et la gestion locale de la formation n'est pas une priorité pour eux ;
- la mission n'est pas valorisée, aucun objectif ne lui est rattaché ni un système de motivation des agents choisis pour être CLF.

Sur le plan matériel, un centre de formation et des points - écoles sont disponibles pour faciliter l'exécution des actions de formation en évitant les problèmes de locaux, ce qui permet aussi une économie sur le budget et le rapprochement avec le lieu de travail pour les agents à former. Certains points - écoles sont dédiés aux formations techniques avec l'installation de matériel spécialisé. Un centre de documentation est accessible aux agents avec une bibliothèque riche en documents relatifs aux métiers de l'entreprise, aux thèmes généraux des formations (management, marketing, finances, etc.) et les supports pédagogiques des formations déjà réalisées. La diffusion des informations sur la formation est effectuée par des moyens de communication interne comme l'Intranet et le fax en plus du courrier interne classique. Une application informatique permet d'établir une base de données importante sur la formation et les effectifs formés.

Cependant, la communication de la formation connaît des problèmes. Certains agents contactent directement le Service Formation pour être informés des

formations offertes, des possibilités de subventions ou de leurs conditions d'obtention alors que les informations étaient déjà publiées.

Au niveau de l'exécution, les actions de formation sont programmées semestriellement suivant la quantité des besoins exprimés. Pour l'année 2002, le ratio de la formation, c'est à dire le rapport entre le nombre d'agents formés et l'effectif de l'entreprise, s'élève à 65%. (cf. annexe 5).

La formation est exécutée sous cinq formes:

- formation dans le cadre d'un projet ;
- formation plan d'action inscrite dans le budget de chaque CR ;
- formation de masse c'est à dire initiée par le Service Formation ;
- formation individuelle c'est à dire à l'initiative de l'agent, subventionnée sur demande et suivant des critères ;
- formation intégration à l'intention des nouvelles recrues qui porte sur : la connaissance de l'entreprise, le métier des télécommunications, les produits et services offerts par l'entreprise, les valeurs et principes d'action, des modules spécifiques comme les logiciels maisons.

Pour l'organisation des sessions de formation plusieurs fiches et outils sont utilisés : fiche de création de modules, fiche d'offre de formation, fiche de présence, fiche d'évaluation, etc.

Les compétences internes sont utilisées avec le recours, pour certaines formations, aux spécialistes et experts - maison. L'avantage ici est la connaissance de l'entreprise, la maîtrise et la pratique du domaine enseigné ainsi que l'économie sur le budget car leur rémunération est moins importante que celle des fournisseurs externes. Le recours à un fournisseur externe est effectué par appel d'offres ou consultation restreinte le plus souvent ou encore sur désignation suivant l'expérience de travail sur la base du cahier de charges élaboré par les agents du Service Formation.

Les faiblesses constatées à ce niveau sont :

- pour les formations dans le cadre d'un projet le Service Formation intervient juste pour la logistique (mise à disposition d'un local, restauration etc.) et l'évaluation à chaud ;

- aucune procédure n'a été définie pour la formation des agents des filiales, qui est aussi gérée par le Service Formation ;
- le personnel est mouvant, des besoins apparaissent tardivement et perturbent les prévisions d'inscriptions ou encore le formé change de poste juste après la formation donc il n'a pas pu appliquer les connaissances acquises ou les transmettre ;
- l'inexistence d'une base de données des fournisseurs et prestataires de services annexes comme la restauration, sous forme d'une liste mise à jour régulièrement recensant tous les fournisseurs de formation susceptibles de travailler avec la SONATEL SA ;
- dans le choix des formateurs internes leurs aptitudes à enseigner n'est pas toujours prises en compte ;
- le manuel du processus de développement des compétences par la formation datant de 1999, issu de la démarche qualité, qui est utilisé par le service formation n'est pas mise à jour.

Sur le plan financier, des fonds importants sont dédiés à la formation. Le cahier des charges de juillet 1996 relatif à la concession à la SONATEL de l'exploitation de réseaux et de services des télécommunications précise que : « La SONATEL contribuera annuellement aux missions de recherche et développement, de formation et de normalisation dans le domaine des télécommunications à hauteur d'un minimum de 1%, sous réserve des dispositions ci-après, du chiffre d'affaires hors taxe de l'année précédente. La SONATEL pourra satisfaire à ces obligations en contribuant d'une part à des actions de recherche et développement et de normalisation, d'autre part à des actions de formation, y compris la formation interne. ». Pour l'année 2002 le budget alloué à la formation des agents de la SONATEL SA était de plus de cinq cent millions francs CFA. (cf. annexe 3)

Les dépenses de formation sont distinguées en coûts directs et coûts indirects, et suivies grâce à une application informatique appelée GESFOR.

Le règlement des fournisseurs est effectué en conformité avec les procédures administratives, financières et comptables de l'entreprise. Cependant des procédures d'urgence sont fréquemment utilisées par le Service Formation pour répondre aux conditions des fournisseurs : des avances avant livraison ou exécution, la réduction du délai de paiement prévu dans les procédures, etc.

IV. LE CONTROLE

Une réunion de coordination est organisée chaque mois entre le Chef du Service Formation et ses agents pour le suivi du budget et du nombre d'actions de formation réalisées. Des tableaux de bord mensuels sont élaborés par les agents dudit Service et exploités par le Chef du Service. Ils constituent un moyen de suivi des actions par rapport aux prévisions, l'état d'avancement, le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs, en terme de budget, de nombre de journée- élève (j / e) ⁴ (cf. annexe 4) Cependant ces tableaux de bord mensuels ne sont pas uniformisés, il n'y a pas un modèle unique à suivre pour les trois agents utilisateurs.

Un seul indicateur relatif à la formation, le nombre de j/e, figure dans le tableau de pilotage du Directeur Général confectionné mensuellement par le Département chargé du contrôle de gestion. Ce qui n'est pas significatif, vu les moyens importants mobilisés et la place stratégique de la formation pour la SONATEL SA.

A l'issue de chaque session de formation, une évaluation à chaud est effectuée pour recueillir les avis et opinions des formés sur les conditions de la formation, la logistique, les enseignements, le formateur, etc. Ce qui permet d'identifier les problèmes pour les éviter dans le futur, de recueillir les nouveaux besoins exprimés, d'avoir un jugement sur le formateur et lui permettre de s'améliorer éventuellement.

Un rapport est élaboré par le Service Formation permettant de recenser tous les événements relatifs à la formation et est transmis aux différents concernés comme le formateur et les supérieurs hiérarchiques des formés. Il constitue un moyen de communication important. Quelquefois les fournisseurs externes déposent un rapport pour le respect de leurs procédures ou si c'est prévu dans le cahier des charges.

Cette évaluation à chaud de la formation est insuffisante. La formation est considérée comme moins importante que les autres activités, ainsi, aucune mission d'audit interne ou externe n'a été menée jusqu'à présent.

Aucune évaluation post formation n'est faite de manière formelle, lorsqu'elle est réalisée c'est sur l'initiative du supérieur hiérarchique du formé et les résultats ne sont pas transmis au Service Formation ou au Service de Gestion Prévisionnelle du Personnel pour être insérés dans le dossier de l'agent.

⁴ 1 j/e = 6 heures de formation.

Les formations à l'étranger ne sont pas évaluées non plus. Il s'agit pour la plupart de formation – projet. Le système de gestion de la formation ne prévoit pas des moyens de contrôler la présence du formé ou l'exécution effective de la formation. La visibilité dont dispose le Service Formation provient des prestataires, qui généralement sur leur initiative, lui envoie des rapports sur les actions de formation faites, des fiches de présence des formés en plus de la facture des prestations utilisée aussi comme moyen de preuve de la réalisation de la formation.

La formation du personnel de la SONATEL SA est certes gérée principalement par un service dédié doté de moyens importants. Malgré cela, l'audit du système de gestion de la formation mis en place a permis de déceler des forces et des faiblesses qui peuvent être corrigées afin d'optimiser la formation.

Le tableau présenté sur la page suivante est un résumé de ces forces et faiblesses identifiées.

Tableau n°1 : Synthèse des forces et faiblesses du système de gestion de la formation

| Fonctions | Forces | Faiblesses |
|---|--|--|
| <p>I. Planification</p> <p>A. Politique de formation</p> <p>B. Recueil et analyse des besoins de formation</p> | <ul style="list-style-type: none"> • politique définie en cohérence avec la politique générale et la stratégie ainsi que la politique humaine ; • prise en compte de divers facteurs inducteurs de besoins ; • principal outil de recueil des besoins largement diffusé et utilisé. | <ul style="list-style-type: none"> • politique non écrite, non formalisée ; • expression du besoin éloignée de l'exécution des actions de formation alors que le personnel est mouvant ; • pré requis aux actions de formation ne sont pas toujours pris en compte. |
| <p>II. Organisation</p> | <ul style="list-style-type: none"> • élaboration d'un PSDF orienté sur les domaines prioritaires de l'entreprise ; • élaboration de plans sectoriels après un bilan de compétences. | <ul style="list-style-type: none"> • PSDF trop généraliste et non évalué ; • plan de formation constitué par la traduction opérationnelle et budgétaire de la politique n'est pas élaboré. |
| <p>III. Mise en œuvre</p> | <ul style="list-style-type: none"> • service dédié à la formation avec des moyens importants ; • divers outils mis en place pour la gestion de la formation comme les fiches et une application informatique GESFOR. | <ul style="list-style-type: none"> • objectifs attribués au service non significatifs ; • procédures non écrites entraînant des problèmes de communication avec les autres services. |
| <p>IV. Contrôle</p> | <ul style="list-style-type: none"> • rencontres périodiques entre le chef de service de la formation et ses agents pour le suivi des activités et le budget ; • évaluation à chaud et rédaction d'un rapport pour chaque action de formation. | <ul style="list-style-type: none"> • tableaux de bord des agents non uniformes ; • l'évaluation n'est pas intégrée dans le système de gestion, ce qui entraîne un manque de visibilité et de maîtrise de la formation. |

Leader du secteur des télécommunications au Sénégal, la SONATEL SA dispose d'une organisation structurelle adaptée à ses environnements interne et externe ainsi qu'à sa politique de développement. Depuis sa privatisation un style de management moderne est mis en place prenant en compte les métiers et les hommes. Le système utilisé pour réaliser la formation des agents connaît cependant des défaillances.

La présentation des résultats de l'audit de ce système et leur analyse constituent le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : RESULTATS DE L'AUDIT ET ANALYSES

Les outils et techniques d'audit utilisés pour cette étude sont :

- un guide d'entretien, des observations et l'analyse des documents durant la phase de collecte des données ;
- une feuille d'analyse et de révélation comprenant les rubriques suivantes : les forces, les faiblesses, les écarts par rapport au référentiel, les risques et leurs conséquences, les recommandations et propositions pour les réaliser. Elle couvre les phases 4, 5 et 6 du plan travail élaboré.

L'application de ces outils d'audit et de la méthodologie définis pour cette étude a conduit à : l'identification d'écarts entre le référentiel et le système de gestion de la formation à la SONATEL SA, la détermination de risques liés à ces écarts et la formulation de recommandations pour les corriger et éviter leur réalisation.

Ces trois points constituent respectivement les trois sections de ce chapitre.

Section 1 : ECARTS CONSTATES

Le référentiel défini pour auditer le système de gestion de la formation, comme nous l'avons déjà annoncé, est basé sur le processus de l'ingénierie de la formation et les quatre fonctions du management (la planification, l'organisation, la mise en oeuvre et le contrôle).

Les écarts relevés sont inscrits dans ces quatre fonctions. A la fin de la section, un tableau permettra de les mettre en exergue.

I. LA PLANIFICATION

Deux principaux écarts sont identifiés :

- la politique de formation n'est pas formalisée dans un document pluriannuel écrit et diffusé dans toute l'entreprise, qui expose les orientations générales, sert de référence pour toute formation et précise clairement : le contexte, les objectifs de la formation, les moyens matériels, humains et financiers alloués, l'ingénierie pédagogique, les bénéficiaires, les méthodes d'évaluation. Le PSDF élaboré en 1999 est assimilé à la politique de formation ;
- la méthode de recueil et d'analyse des besoins ne prend pas en compte les pré - requis pour suivre une action de formation ou le dispositif nécessaire pour appliquer les enseignements comme l'outil informatique. Le recensement est essentiellement privilégié pour exécuter les actions de formation.

II. L'ORGANISATION

Les écarts constatés sont :

- les besoins recueillis ne sont pas compilés pour être traduits en actions de formation et conduire à l'élaboration du plan de formation global pluriannuel qui sera décliné chaque année en fonction des priorités. Cette méthode a été utilisée, à ce jour, pour l'élaboration de deux plans sectoriels relatifs à des métiers techniques de l'entreprise. La méthode généralement utilisée consiste à rapprocher les besoins avec les actions définies dans le catalogue interne ;
- aucun document n'est écrit pour formaliser le plan de formation renseigné par le calendrier des actions prévues, par exemple. La programmation des actions est semestrielle suivant la quantité des besoins exprimés ;
- la budgétisation de la formation n'est pas centralisée par le Service Formation, elle est assurée par les centres de responsabilité (services, départements, directions). Le système de management de l'entreprise est ainsi défini ;
- les méthodes d'évaluation ne sont pas définies en congruence avec le besoin identifié correspondant, pour chaque action ou type d'action. Une seule méthode d'évaluation est utilisée et elle est uniforme : l'évaluation à chaud.

III. LA MISE EN ŒUVRE

Les points non conformes au référentiel sont :

- la procédure d'achat de formation n'est pas formalisée, ni régulièrement mise à jour. Cela est inhérent à la non élaboration des procédures de la formation en général ;
- une base de données sur les fournisseurs externes et internes bien renseignée et régulièrement mise à jour n'est pas élaborée. Le Service Formation collabore avec des prestataires récurrents, surtout pour les formations liées aux métiers techniques et pour lesquelles l'offre est faible au Sénégal ;
- il n'existe pas de convention avec les fournisseurs externes importants en terme de nombre d'actions, de coûts ou de fréquence des prestations. La contractualisation avec des prestataires comme l'ESMT reste toujours à l'état de projet ou de proposition ;
- certaines formations réalisées, comme les formations dans le cadre d'un projet ou le tutorat, ne sont pas gérées par le Service Formation. Les formations – projets n'intègre le Service que pour l'organisation matérielle et le tutorat est souvent informel ;
- les dépenses de fonctionnement courant et celles à caractère d'investissement ne sont pas distinguées. L'entreprise privilégie la distinction des coûts directs et des coûts indirects ;
- le processus d'exécution des actions de formation n'est pas actualisé régulièrement ; le processus actuellement utilisé date de 1999 et est relatif à la démarche de gestion de la qualité.

IV. LE CONTROLE

Les écarts relevés sont :

- le taux de 1% du chiffre d'affaires hors taxe défini dans le contrat plan de cession n'est pas pris en compte dans le suivi des dépenses de formation. Il n'est pas vulgarisé pour être considéré ;

- il n'existe pas de tableaux de bord cogéré par le Service Formation et le Contrôle de Gestion avec des indicateurs relatifs aux objectifs autres que le nombre de j/e. Ceci constitue le principal critère d'appréciation des activités du Service ;
- l'évaluation sur le poste de travail n'est pas effectuée conjointement par le supérieur hiérarchique du formé et le Service Formation, seul le supérieur hiérarchique sur son initiative apprécie les résultats de la formation de son agent et de façon informelle. Cette évaluation n'est pas prévue dans le contrôle des actions de formation ;
- l'évaluation de la formation n'est pas insérée dans le système de formation. Celui ci n'est évalué à aucun moment. Les objectifs attribués au Service, qui est le maître d'œuvre du système, sont plus quantitatifs que qualitatifs ;
- les investissements financiers et matériels ne sont pas évalués non plus pour connaître leur utilisation. La priorité reste leur usage pour la réalisation des actions de formation.

Ces différents écarts identifiés et dus à la non conformité du système de gestion au référentiel de notre étude, entraînent des risques qui peuvent empêcher la bonne réalisation de la formation ou l'atteinte des objectifs.

Tableau n°2 : Synthèse des écarts constatés

| Fonctions | Ecarts |
|--|---|
| I. Planification A. Politique de formation B. Recueil et analyse des besoins de formation | <ul style="list-style-type: none"> • politique non écrite ni formalisée dans un document ; • pré - requis ou matériel nécessaire pour l'application de la formation non pris en compte. |
| II. Organisation | <ul style="list-style-type: none"> • plan de formation global, pluriannuel, décliné chaque année n'est pas élaboré avec le calendrier des actions de formation et le budget. |
| III. Mise en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> • procédures non formalisées, non diffusées et non mises à jour ; • base de données bien renseignée sur les fournisseurs non élaborée. |
| IV. Contrôle | <ul style="list-style-type: none"> • absence de tableau de bord cogéré par le service formation et le contrôle de gestion ; • juste une évaluation à chaud qui est insuffisante pour apprécier la formation ; • investissements financiers et matériels non évalués. |

Section 2 : RISQUES ENCOURUS ET CONSEQUENCES

Les risques ou facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du système de gestion de la formation sont divers. Les plus significatifs identifiés sont classés également suivant les quatre fonctions qui sont à la base du référentiel utilisé. Une synthèse de ces risques et leurs conséquences est présentée dans un tableau.

I. LA PLANIFICATION

Les risques potentiels à ce niveau sont :

- du fait du pilotage à vue de la formation, la baisse de l'importance accordée à la formation par les agents est à craindre. Ce qui peut entraîner la démotivation, le désengagement et le découragement du personnel ;
- le manque d'anticipation peut être la source de la non atteinte des objectifs comme le redéploiement ou l'adaptation ;
- des besoins importants peuvent ne pas être recueillis, alors que des besoins déjà satisfaits peuvent être répétés ;
- des agents sont susceptibles d'être formés dans des modules dont ils n'ont pas besoin pour exécuter leurs tâches ou ne dispose pas du matériel adéquat, ce qui est source d'incompatibilité entre la formation reçue et le poste occupé.

II. L'ORGANISATION

Les facteurs pouvant entraver le système à ce niveau sont :

- une incohérence entre les actions et les besoins de formation exprimés par les agents, une non conformité, est à craindre. Ce qui peut avoir pour conséquence un désintérêt pour la formation ;
- la redondance d'actions de formation dont l'efficacité n'a pas été appréciée constitue un risque avec pour conséquence une perte de temps et de ressources (coûts directs, coûts indirects liés à l'absence du poste de travail).

III. LA MISE EN ŒUVRE

Les risques identifiés sont :

- la reconduction de fournisseurs alors que leurs prestations ne sont ni évaluées sur le terrain ni validées. Ceci peut être un facteur pouvant empêcher la réalisation des objectifs de la formation ;
- la non efficacité du système causée par le choix des mêmes fournisseurs sur la base de l'expérience de travail alors que le marché dispose de compétences et de coûts plus compétitifs.

IV. LE CONTROLE

Les événements pouvant entraver un bon contrôle du système de gestion de la formation sont :

- les dysfonctionnements ne sont pas identifiés, ainsi que les non conformités. Les inefficacités et les inefficiences ne sont pas détectées à temps pour être corrigées. Les risques ne sont pas anticipés. Des problèmes récurrents s'accumulent et persistent ;
- l'évaluation sur le terrain n'étant pas faite, on ne peut connaître ni l'utilité, et encore moins l'efficacité de la formation dans ce cas, c'est - à - dire la solution des problèmes identifiés ou des besoins à satisfaire ;
- les autres objectifs du système de formation, comme ceux liés directement à la formation en général, échappent au contrôle, le Service Formation et le Contrôle de Gestion ne pouvant pas apprécier leur évolution.

Ces risques afférents aux non conformités entre le référentiel et la pratique de la gestion de la formation peuvent être évités. Pour cela nous suggérons, dans la section suivante des recommandations susceptibles de corriger les faiblesses relevées.

Le tableau suivant résume les risques encourus mis en exergue ainsi que leurs conséquences.

Tableau n°3 : Synthèse des risques encourus et leurs conséquences

| Fonctions | Risques | Conséquences |
|--|---|--|
| I. Planification A. Politique de formation B. Recueil et analyse des besoins de formation | <ul style="list-style-type: none"> • baisse de l'importance accordée à la formation par les agents ; • redondance de besoins. | <ul style="list-style-type: none"> • désengagement, démotivation ; • perte de ressources et de temps. |
| II. Organisation | <ul style="list-style-type: none"> • incohérence entre les actions de formation et les besoins du poste. | <ul style="list-style-type: none"> • incompatibilité entre la formation reçue et le poste occupé. |
| III. Mise en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> • reconduction des même fournisseur dont les prestations ne sont pas évaluées ; • choix des même fournisseurs sur la base de l'expérience de travail. | <ul style="list-style-type: none"> • non atteinte des objectifs ; • non efficience du système. |
| IV. Contrôle | <ul style="list-style-type: none"> • non détection des dysfonctionnements, non conformités, inefficacités et inefficiences ; • méconnaissance des effets de la formation sur les activités de l'entreprise. | <ul style="list-style-type: none"> • non anticipation des risques, récurrence et persistance des problèmes ; • évolution des effets de la formation non maîtrisée. |

Section 3 : RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES DE MISE EN OEUVRE

Pour corriger les écarts identifiés et éviter les risques induits, des mesures doivent être prises par les dirigeants de l'entreprise, la Direction des Ressources Humaines en particulier et le Service Formation qui est directement concerné. Les solutions suggérées ainsi que les moyens de leur exécution seront aussi exposées suivant les quatre fonctions du management et synthétisés dans un tableau.

I. LA PLANIFICATION

Les solutions proposées sont :

- la formalisation de la politique de formation dans une démarche participative à travers un document consensuel à diffuser dans l'entreprise ;
- la prise en compte des résultats des évaluations passées dans le prochain recueil des besoins et leur analyse ;
- l'accroissement de la prise en compte des besoins individuels en cohérence avec le plan de carrière et les besoins de l'entreprise en les insérant dans le plan de formation ;
- la précision des termes des demandes de formation et la rédaction des cahiers de charges en collaboration avec les services demandeurs de formation en les impliquant étroitement.

II. L'ORGANISATION

La correction des écarts et des risques peut être faite avec :

- l'élaboration de plans de formation pluriannuel et annuel pour la gestion à long, moyen ou court terme de la formation en traduisant les besoins en actions de formation, en définissant un calendrier, etc. ;

- la correspondance entre la durée du plan de formation et la durée d'un projet ou celle du plan stratégique pour plus de cohérence et plus d'efficacité, car les objectifs sont bien connus ;
- la définition de méthodes d'évaluation en congruence avec les besoins identifiés et les types de formation.

III. LA MISE EN ŒUVRE

Les recommandations à ce niveau sont :

- la redéfinition d'objectifs plus pertinents, plus cohérents surtout pour l'élaboration du tableau de bord du Directeur Général pour faire ressortir les actions du Service Formation, son utilité et son efficacité, son importance, sa valeur ajoutée ;
- la systématisation de la participation du Service Formation dans toutes les démarches ayant un volet formation, surtout les projets, durant tout le processus en l'informant dès la phase d'élaboration du projet ;
- la confection d'un rapport périodique sur les activités du Service Formation à diffuser dans toute l'entreprise. Il devra regrouper des informations comme les actions déjà réalisées avec les données chiffrées et les actions prévues pour le reste de l'année. C'est un moyen de communication qui permettra de montrer, par exemple, la prise en compte des suggestions lors des évaluations à chaud et de rappeler les actions programmées ;
- le rattachement des tâches du CLF à un poste bien défini dans les structures comme le correspondant de la Direction des Ressources Humaines ou un agent ayant un profil relatif à la Gestion des Ressources Humaines ou l'ingénierie de la formation ;
- l'assurance d'une meilleure prise en charge de la mission de CLF en y attachant des objectifs ou en faire un élément de notation de l'agent, ou encore en le motivant avec l'attribution d'une prime par exemple ;
- l'actualisation du processus d'exécution des actions de formation (qui date de 1999) en tenant compte de l'évolution de l'environnement de l'entreprise comme la création de nouvelles filiales ;

- l'établissement de convention avec les fournisseurs importants (en terme de nombre de modules, journées/ élèves ou coûts), l'ESMT en particulier, ou des accords prévoyant la durée des modules, les types de formation, les effectifs, les coûts, les supports de cours, les évaluations, les rapports de formation etc.
- les formateurs internes, en plus de leurs qualifications techniques ou professionnelles, devraient être initiés en ingénierie pédagogique ;
- la facilitation de la circulation des informations sur la formation (types, calendrier, modalités des subventions, etc.) entre le Service Formation et les autres services. Le journal d'entreprise peut constituer un soutien pour améliorer la communication du Service Formation par la diffusion d'informations comme la présentation générale de la formation et des articles pédagogiques ;
- le développement de la polyvalence et la démultiplication des formations reçues à l'étranger en exigeant des rapports de formation et en organisant des séances de restitution de la formation pour éviter les conséquences des affectations et des départs prématurés ;
- la possibilité d'utiliser l'e-learning peut être étudiée afin d'éviter les problèmes liés aux formations à l'étranger mis en exergue dans cette étude ;
- l'amélioration des délais de traitement des demandes de formation en formalisant les procédures et en les communiquant pour que tous en soient informés et les appliquent ;
- l'élaboration de la base de données sur les fournisseurs avec la participation des structures qui proposent elles - même leurs prestataires comme le Département d'Audit Interne et les Directions Techniques. Cette base peut être gérée par le service formation pour faciliter : la recherche de prestataires pour les formations individuelles, la consultation par les agents, la documentation sur le marché de la formation dans les métiers de l'entreprise, les différents thèmes, etc. ;
- l'intégration dans les cahiers des charges du respect des procédures de règlement des factures par les fournisseurs externes pour éviter le plus possible le recours aux procédures d'urgence.

IV. LE CONTROLE

Les solutions proposées sont :

- le développement de la coordination entre les services GPP et Formation pour suivre l'évolution des agents, la cohérence entre la formation suivie et les possibilités de changer de poste, les mouvements de personnel et le calendrier de formation ;
- la mise en place d'un système de contrôle (suivi et évaluation) permettant de mettre en exergue la valeur ajoutée du Service Formation, d'assurer une amélioration continue de ses activités et de maîtriser l'utilisation des moyens comme le centre de formation, les points – écoles, le matériel de formation, les formateurs internes (prise en compte dans la notation annuelle, impact de la rémunération supplémentaire sur la masse salariale, etc.) ;
- l'uniformisation des tableaux de bord mensuels des agents du Service Formation en déterminant les indicateurs utilisés par tout le Service. Ces indicateurs clés peuvent être axés sur des points prioritaires de la politique de formation, pertinents et utiles pour analyser les actions du Service Formation. Ils peuvent porter sur la formation technique puisque l'entreprise utilise une technologie de pointe (taux de formation, nombre de j/e, montant, etc.) ou la formation commerciale comme l'entreprise développe une orientation client ;
- la prise en compte du taux de 1% du chiffre d'affaires hors taxe comme indicateur des dépenses de formation conformément au cahier des charges de juillet 1996 relatif à la concession à la SONATEL de l'exploitation de réseaux et de services des télécommunications ;
- l'identification et la définition de types d'évaluation de la formation pertinents, adaptés aux types de formation ;
- l'audit du système, en général ou de façon partielle pour ressortir les dysfonctionnements, les non conformités, les incohérences, les inefficacités et anticiper les risques pouvant entraver la bonne marche du système.

La principale recommandation, pour le Service Formation, est la mise à jour des procédures relatives à la formation en intégrant les changements de l'environnement et en prévoyant son actualisation. L'évaluation devra être intégrée autant que possible partiellement ou globalement.

Pour la Direction Générale : l'effectif et les compétences de la DRH, en général, et du Service Formation, en particulier, doivent être renforcés notamment sur les techniques et outils modernes de gestion de la formation dans l'entreprise comme l'élaboration et l'exécution d'un plan de formation, le recueil et l'analyse des besoins de formation, la gestion des investissements financiers et matériels, etc.

Le tableau n°4, figurant dans la page suivante, résume les propositions présentées plus haut.

Tableau n°4 : Synthèse des recommandations et perspectives de mise en oeuvre

| Fonctions | Recommandations | Perspectives de mise en oeuvre |
|---|--|--|
| <p>I. Planification</p> <p>A. Politique de formation</p> <p>B. Recueil et analyse des besoins de formation</p> | <ul style="list-style-type: none"> • formalisation ; • préciser les demandes de formation. | <ul style="list-style-type: none"> • rédaction d'un document à diffuser dans toute l'entreprise ; • impliquer fortement tous les services dans le recueil des besoins. |
| <p>II. Organisation</p> | <ul style="list-style-type: none"> • élaboration d'un plan pluriannuel et décliné chaque année, basé sur les orientations du plan précédent et les résultats des évaluations. | <ul style="list-style-type: none"> • compilation des besoins, traduction en actions de formation et rédaction d'un document. |
| <p>III. Mise en oeuvre</p> | <ul style="list-style-type: none"> • redéfinition des objectifs du Service Formation ; • systématisation de la participation du Service à toute action de formation ; • amélioration de la communication du Service ; • confection de la base de données sur les fournisseurs. | <ul style="list-style-type: none"> • se baser sur les métiers de l'entreprise et les pratiques des grandes entreprises du même secteur (faire du benchmarking) ; • intégration du Service Formation à l'élaboration des projets dès le début ; • utilisation du journal d'entreprise comme support au Service Formation ; • recensement des fournisseurs avec l'appui des autres services. |
| <p>IV. Contrôle</p> | <ul style="list-style-type: none"> • détermination d'indicateurs pertinents ; • systématisation des évaluations cohérentes de la formation ; • suivi de tous les éléments du système. | <ul style="list-style-type: none"> • se baser sur les métiers de l'entreprise, ses priorités et les pratiques des grandes entreprises du même secteur (faire du benchmarking) ; • définir des types d'évaluation en fonction des types de formation et des objectifs ; • mettre en place des moyens et outils : tableaux de bord avec des indicateurs, des fiches, etc. |

Au total, l'appréciation de la conformité entre la gestion de la formation à la SONATEL SA et le référentiel basé sur le processus de l'ingénierie de la formation et les quatre fonctions du management a révélé des problèmes non négligeables. Parmi ceux - ci la focalisation sur la mise en oeuvre au détriment des autres fonctions alors qu'elles sont toutes aussi importantes.

Les écarts relevés sont des sources de risques importants, qui doivent être anticipés pour empêcher leur réalisation.

Des recommandations sont proposées pour corriger les non conformités et éviter leurs conséquences sur l'atteinte des objectifs et la bonne marche du système.

La proposition essentielle est la formalisation des procédures suivies par le Service Formation avec le respect égal des quatre étapes du management sans privilégier l'une au détriment des autres.

Conclusion

Entreprise en pleine expansion, la SONATEL SA fait face à des événements comme le dynamisme du secteur des télécommunications et l'ouverture totale imminente du marché sénégalais à la concurrence.

Après sa privatisation, l'entreprise s'est restructurée avec la mise en place d'une nouvelle organisation, la création de nouveaux métiers, d'agences pour développer la proximité avec les clients et actuellement des filiales orientées sur la téléphonie mobile et l'internet.

Une politique a été définie qui comporte notamment un volet ressources humaines. La formation constitue un élément important de ce volet et est gérée grâce à un système avec des moyens financiers, techniques et humains.

Toutefois ce système comporte des points forts et des points faibles à corriger. L'audit du système a aussi mis en exergue des non conformités par rapport au processus d'ingénierie de la formation. Les risques relatifs ainsi que les conséquences peuvent être évités grâce aux recommandations proposées.

CONCLUSION GENERALE

Face à l'évolution des environnements technique, social, économique et notamment l'avènement de nouveaux concepts, théories et pratiques, les entreprises sont obligées de s'adapter.

De plus en plus, le personnel est perçu comme une ressource qu'il faut optimiser voire fidéliser et la formation comme un investissement dans le développement des Ressources Humaines.

Aussi, à la SONATEL SA, cadre de notre étude, le principe d'action n°10 du Guide du Sonatélien est ainsi libellé : « Nous faisons de la mobilité et de la formation la clé du développement de nos compétences et la passerelle vers les métiers du futur. ».

L'objet de cette étude était d'apprécier la conformité du système de gestion de la formation à la SONATEL SA par rapport au processus de l'ingénierie de la formation et des quatre fonctions du management, de proposer des recommandations permettant de corriger les écarts identifiés et d'éviter les risques relatifs.

Pour ce faire nous avons procédé à :

- la description de la formation dans l'entreprise, de l'audit social et de l'audit de la formation à partir d'une revue de littérature ;
- l'élaboration d'une démarche et d'un référentiel ;
- l'analyse de la gestion de la formation ;
- l'identification des écarts et risques potentiels ;
- la proposition de solutions pour pallier à ces non conformités et leurs conséquences.

Les résultats de l'étude, au delà des performances de la SONATEL SA en matière de formation de ses ressources humaines, ont montré des faiblesses du système de gestion comme :

- le non respect de l'ensemble du processus de l'ingénierie de la formation ;
- les procédures utilisées par le Service Formation ne sont pas formalisées dans un document écrit ;

- les objectifs attribués au Service Formation sont insignifiants par rapport, d'une part, aux objectifs réels de la formation et, d'autre part, aux moyens importants consacrés à la formation ;
- l'appréciation incomplète de la formation, seule l'évaluation à chaud est effectuée et qui est en fait une évaluation de l'exécution des actions de formation.

La comparaison avec le référentiel a révélé des écarts dont les principaux sont :

- la politique de formation n'est pas formalisée par un document pluriannuel devant servir de référence pour toute formation ;
- le plan de formation global et pluriannuel constitué par la compilation des besoins de formation recueillis, analysés et traduits en actions de formation n'est pas élaboré ;
- la collaboration avec des fournisseurs intervenant régulièrement et / ou spécialisés dans les métiers de l'entreprise ne fait pas l'objet de contractualisation ;
- le tableau de bord de suivi ne comprend pas d'indicateurs relatifs aux métiers de l'entreprise ;
- le système de gestion de la formation n'est évalué à aucun moment.

Au terme de notre étude nous avons formulé des recommandations et des perspectives pour les mettre en oeuvre. Il s'agit entre autres de :

- l'élaboration d'un manuel de procédures qui mentionne toutes les étapes du processus de l'ingénierie de la formation, à appliquer par le Service Formation en synergie avec les autres structures de l'entreprise ;
- la définition d'objectifs pertinents permettant de juger l'utilisation de la formation. Cela est primordial car tout le système en dépend, en effet, l'exécution et le contrôle des activités du Service Formation sont déterminés en fonction des objectifs assignés ;
- le renforcement de la collaboration avec les autres services à toutes les étapes du processus ;
- l'intégration du contrôle dans toutes les étapes du processus et dès l'élaboration en définissant des indicateurs pertinents pour le tableau de bord du Service Formation et les méthodes d'évaluation qui seront appliquées.

Certaines difficultés ont été rencontrées dans le cadre de cette étude et sont essentiellement : l'inexistence d'une politique et d'un plan de formation formalisés chacun dans un document écrit, la non disponibilité de certaines informations et documents comme le bilan social de l'année 2002, qui était en cours d'élaboration durant la période de notre étude (août et septembre 2003), et la non disponibilité de certains agents pour les entretiens.

Par ailleurs, la contrainte majeure est la compréhension du but de notre étude. Cela peut être considéré comme inhérent à la perception de l'audit en général et l'audit social en particulier. En effet, l'audit est encore, aujourd'hui, perçu comme un outil aboutissant inéluctablement à des sanctions négatives et pas comme un outil d'aide à la décision. Aussi la demande d'audit social existante est difficile à satisfaire du fait de la perte de marge de manœuvre et du manque d'indépendance potentiels de l'auditeur. Deux éléments qui sont incompatibles avec un rapport d'audit objectif et utile pour l'audité.

Malgré cela, ce travail constitue pour nous une expérience enrichissante. Nous avons pu découvrir la pratique et les réalités de la formation dans une des plus grandes entreprises du Sénégal, leader dans le secteur des télécommunications.

Une suite de ce travail consisterait à un audit de la satisfaction des destinataires de la formation avec une approche inspirée de la démarche du management de la qualité et la notion de rapport fournisseur - clients. Il est à noter que depuis trois ans les destinataires de la formation sont interrogés sur la satisfaction des prestations du Service Formation et les résultats sont positifs. L'exercice suggéré consiste à effectuer une analyse plus approfondie de cette situation, de déterminer, par exemple, les points déterminants de la qualité de la formation comme les cahiers des charges et notamment leur élaboration, leur contenu, etc.

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la SONATEL SA

Annexe 2 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines de la SONATEL SA

Annexe 3 : Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation et répartition des dépenses de formation en 2002

Annexe 4 : Répartition des J/E par catégorie professionnelle en 2002

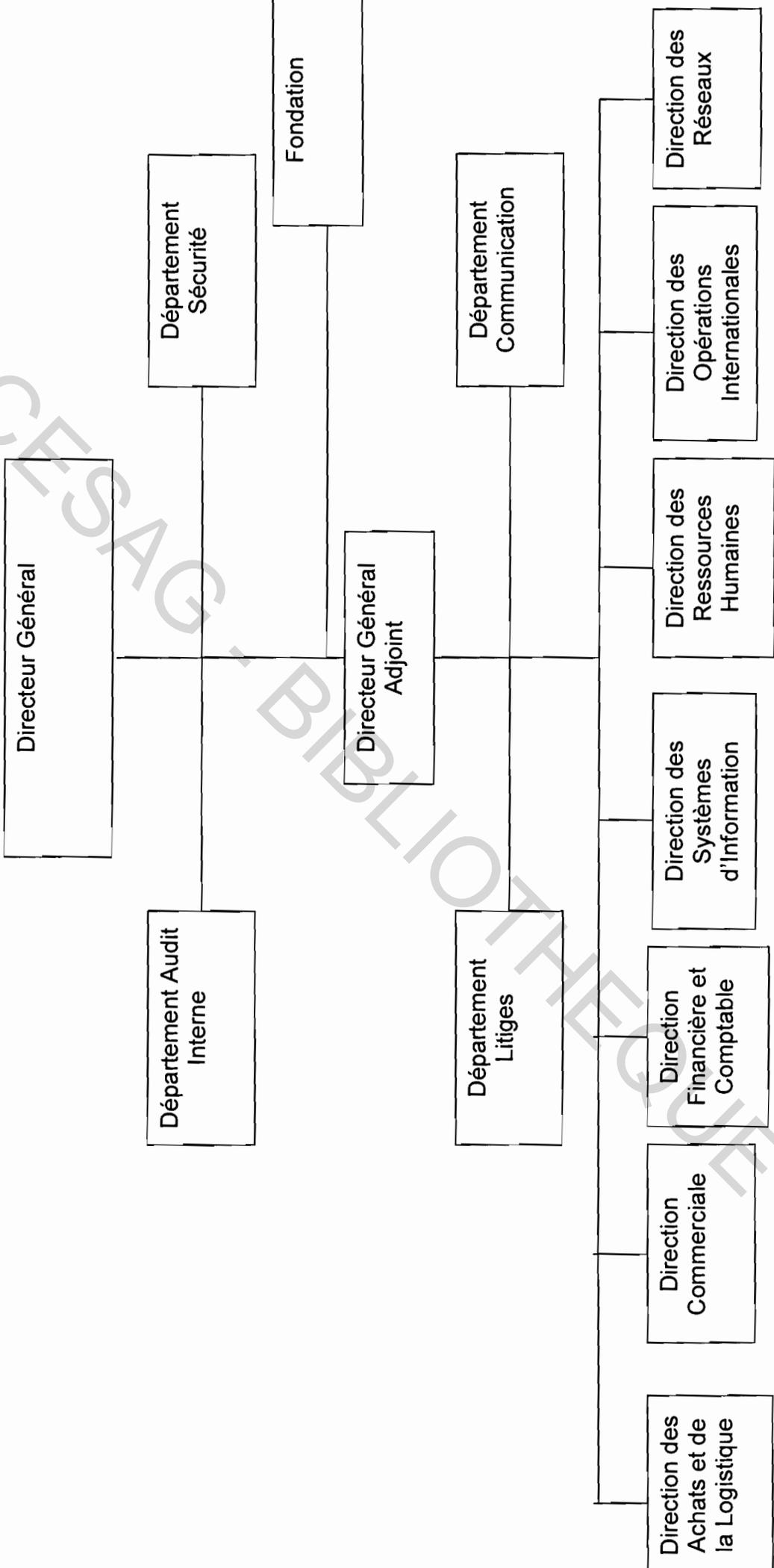
Annexe 5 : Ratio de la formation et répartition des salariés formés en 2002 par catégorie professionnelle

Annexe 6 : Guide d'entretien

Annexe 7 : Echantillon de l'étude

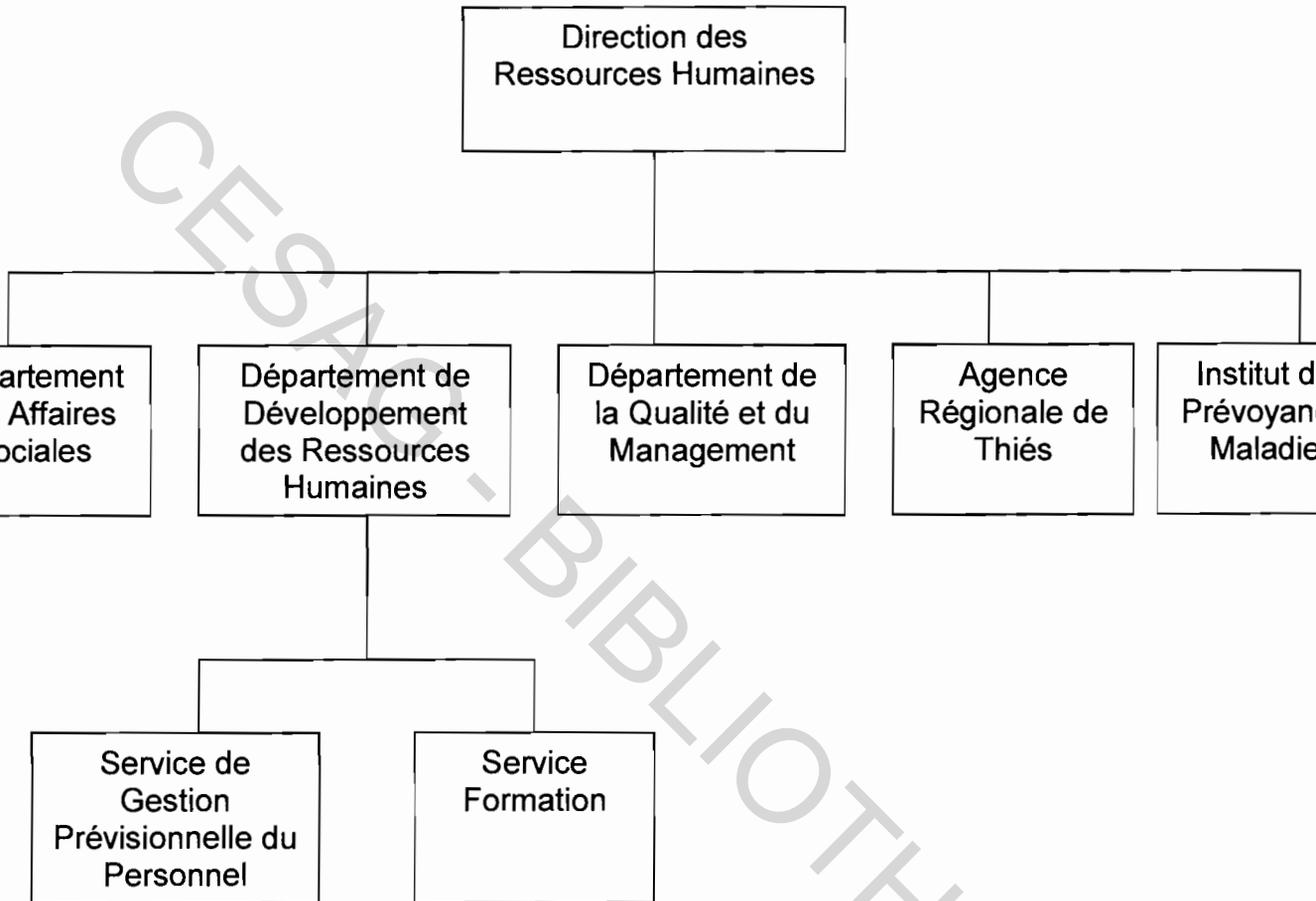
Annexe 1 : ORGANIGRAMME DE LA SONATEL SA

ORGANIGRAMME DE LA SONATEL SA



**Annexe 2 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION
DES RESSOURCES HUMAINES DE LA SONATEL SA**

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA SONATEL SA



Annexe 3 : BUDGET DE LA FORMATION 2002

BUDGET DE LA FORMATION EN 2002

| Éléments | Montants |
|------------------------|--------------------|
| Formation au Sénégal | 427 135 497 |
| Formation à l'étranger | 127 986 000 |
| Total | 555 121 497 |
| Taux de réalisation | 84,93% |

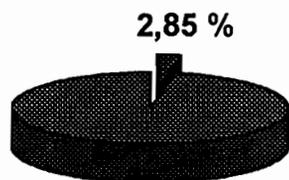
REPARTITION DES DEPENSES DE FORMATION EN 2002

| | Montants | Ratios |
|-----------------|--------------------|-------------|
| Coûts directs | 365 229 843 | 77% |
| Coûts indirects | 106 259 658 | 23% |
| Total | 471 489 501 | 100% |

POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE CONSACREE A LA FORMATION EN 2002

| Éléments | Montants |
|-----------------------|----------------|
| Coûts de la formation | 471 489 501 |
| Masse salariale | 16 541 695 186 |
| Ratio | 2,85% |

Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation



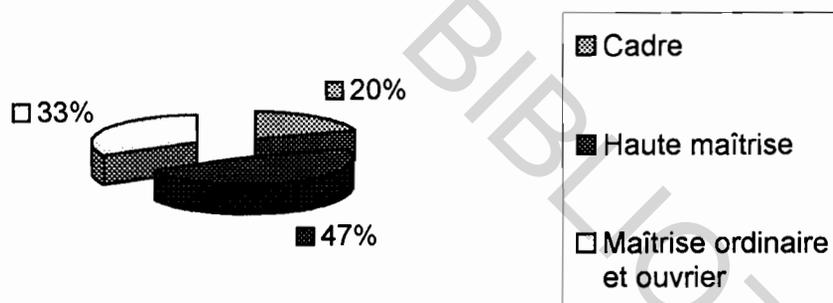
■ Coûts de la formation
■ Masse salariale

**Annexe 4 : REPARTITION DES J/E PAR CATEGORIE
PROFESSIONNELLE EN 2002**

RÉPARTITION DES J/E PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE EN 2002

| Catégorie professionnelle | Nombre de J/E | Pourcentage |
|-------------------------------|---------------|-------------|
| Cadre | 2 531 | 20% |
| Haute maîtrise | 5 973 | 47% |
| Maîtrise ordinaire et ouvrier | 4 162 | 33% |
| Total | 12 666 | 100% |

Répartition des J/ E par catégorie professionnelle



**Annexe 5 :RATIO DE LA FORMATION ET
REPARTITION DES SALARIES FORMES EN 2002
PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE**

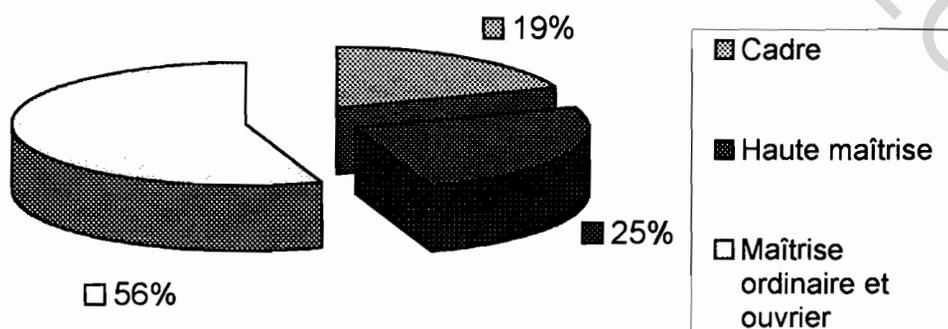
RATIO DE LA FORMATION EN 2002

| Éléments | Effectif formé |
|------------------------|----------------|
| Nombre d'agents formés | 929 |
| Effectif | 1 427 |
| Total | 65% |

REPARTITION DES SALARIES FORMES EN 2002 PAR CATEGORIE PROFESSIONNELLE

| Catégorie professionnelle | Effectif formé | Pourcentage |
|-------------------------------|----------------|-------------|
| Cadre | 181 | 19% |
| Haute maîtrise | 235 | 25% |
| Maîtrise ordinaire et ouvrier | 513 | 55% |
| Total | 929 | 100% |

Répartition des salariés formés en 2002 par catégorie professionnelle



Annexe 6 : GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN

Nom (facultatif) :

Poste :

Service / Département / Direction :

Contact :

Ancienneté dans l'entreprise :

Ancienneté dans le poste :

Bénéficiaire de la formation en 2002 : oui non

Type :

Durée :

Lieu :

A l'initiative de qui : entreprise : lui même :

Financement : entreprise : lui même :

Avis et opinions sur la formation à la SONATEL SA

Objectifs de la formation dans l'entreprise

Position du poste par rapport au système de gestion de la formation :

Planification Organisation Mise en œuvre Contrôle

Objectifs du système :

Avis et opinions sur le système :

Comment à son niveau il/ elle effectue les tâches relatives au système, les différentes étapes qui le / la concernent :

Avis et opinions sur l'atteinte des objectifs du système :

Annexe 7 : ECHANTILLON DE L'ETUDE

ECHANTILLON DE L'ETUDE

| Effectif | Poste | Service | Département | Direction |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Chef de Service | Formation | Développement des Ressources Humaines | Direction des Ressources Humaines |
| 2 | Ingénieur Formation | Formation | Développement des Ressources Humaines | Direction des Ressources Humaines |
| 1 | Assistant | Formation | Développement des Ressources Humaines | Direction des Ressources Humaines |
| 1 | Chef de Département | | Qualité et Système d'Information | Direction Commerciale |
| 1 | Chef de Département | | Réseau d'Accès | Direction des Réseaux |
| 1 | Chef de Département | | Audit Interne | Direction Générale |
| 1 | Chef de Service | Plan Stratégique | Qualité Management Et | Direction des Ressources Humaines |
| 1 | Contrôleur de Gestion | Analyse de Gestion | Contrôle de Gestion | Direction Financière et Comptable |
| 1 | Comptable Fournisseur | Comptabilité Fournisseur | Comptabilité | Direction Financière et Comptable |

BIBLIOGRAPHIE

1. Bezsonoff Catherine. (2000), *Pratique de la formation du discours à la réalité*, Les Editions d'Organisation 198 pages
2. Cadin Loïc, Guérin François et Pigeyre Frédérique. (2001), *Gestion des Ressources Humaines : pratique et éléments de théorie*, Les Editions Dunod 334 pages
3. Candau Pierre. (1989), *Audit Social*, Editions Vuibert 282 pages
4. Constitution du Sénégal
5. Convention Collective Interprofessionnelle du 27 mai 1982
6. Convention Collective des Assurances du 30 juillet 1977
7. Convention Collective des Banques et Etablissements Financiers du 14 décembre 1976
8. Couret Alain et Igalens Jacques. (1994), *Audit Social*, Editions Presse Universitaires de France (PUF) 2^{ème} édition 127 pages
9. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit (2000), Direction Collasse Bernard, Editions Economica 1317 pages
 - Bourguignon Annick , *Performance et contrôle de gestion* 10 pages
 - Capron Michel, *Bilan Social* 8 pages
10. Encyclopédie de la Gestion et du Management (1999), Direction Le Duff R., Editions Dalloz : Igalens Jacques, *L'audit social* 1 page
11. Encyclopédie du Management (1991), Coordination Helfer J.P. et Orsoni J., Editions Vuibert : Vazier Raymond, *Audit Social* 13 pages
12. Encyclopédie des Ressources Humaines TERENCE Tome 1 (1993), Les Editions d'Organisation 255 pages

13. Encyclopédie des Ressources Humaines TERENCE Tome 4 (1994), Les Editions d'Organisation 388 pages
14. Le Boterf Guy (2000), *Compétences et navigation professionnelle*, Les Editions d'Organisation 332 pages
15. Le Boterf Guy (1999), *L'ingénierie des compétences*, Les Editions d'Organisation 445 pages
16. Le Boterf Guy, Dupouey Paul et Viallet François. (1985), *Audit de la Formation Professionnelle*, Les Editions d'Organisation 195 pages
17. Loi n° 73- 37 du 31 juillet 1973 portant Code de la Sécurité Sociale
18. Loi n° 85- 36 du 23 juillet 1985 portant Création de la SONATEL
19. Loi n° 86- 44 du 11 août 1986 portant Création de l'ONFP
20. Loi n° 87- 25 du 18 août 1987 portant Code des Investissements
21. Loi n° 91- 22 du 16 février 1991 portant Orientation de l'Education Nationale
22. Loi n° 92- 40 du 09 juillet 1992 portant Code des Impôts
23. Loi n°97- 17 du 1^{er} décembre 1997 portant Code du Travail
24. Loi 15 - 2001 portant Code des Télécommunications
25. Mahé de Boislandelle Henri (1998), *Dictionnaire de Gestion*, Editions Economica
26. Martory Bernard. (2001), *Contrôle de Gestion Sociale*, Editions Vuibert 365 pages
27. Martory Bernard et Crozet Daniel (2002), *Gestion des Ressources Humaines : Pilotage Social et Performances*, Editions Dunod
28. Meignant Alain (2001), *Manager la Formation*, Editions Liaisons 408 pages

29. Meignant Alain (2000), *Manager la Formation*, Editions Liaisons 435 pages
30. Meignant Alain (2003), *Cours de DESS Gestion des Ressources Humaines du CESAG*
31. Meignant Alain et Dapère Robert. (1994), *La Qualité de la Fonction Ressources Humaines : Diagnostic et Action*, Editions Liaisons 136 pages
32. Ndoye Doudou (2001), *Nouveau code du travail du Sénégal annoté*, Editions EDJA 234 pages
33. Peretti Jean Marie (2002), *Gestion des Ressources Humaines*, Editions Vuibert 10^{ème} édition 284 pages
34. Peretti Jean Marie (2001), *Ressources Humaines*, Editions Vuibert 6^{ème} édition 585 pages
35. Peretti Jean Marie (1999), *Gestion des Ressources Humaines*, Editions Vuibert
36. Séré Souleymane et Sawadogo Filiga Michel (2002), *Droit Comptable OHADA et SYSCOA commenté et annoté*, Editions PANAUDIT 159 pages
37. SONATEL SA (2002), *Rapport Annuel*
38. SONATEL SA (2002), *Plan Schéma Directeur des Ressources Humaines*
39. SONATEL SA (2001), *Document de présentation du Plan Stratégique 2002 - 2004*
40. SONATEL SA (2001), *Le Guide du Sonatélien*
41. SONATEL SA (1996), *Cahier des charges relatif à la concession à la SONATEL de l'exploitation des réseaux et des services des télécommunications*
42. Soyer Jacques (2000 a), *Fonction Formation*, Editions d'Organisation
43. Soyer Jacques (2000 b), *L'achat de Formation*, Editions d'Organisation 247 pages