

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DE SCIENCE DE GESTION
MEMOIRE DE FIN DE CYCLE



En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Entrepreneuriat

THEME

**La formation et développement des
compétences**

Cas de BMT training center

Réalisé par

Mr. DJEMADI CHAOUKI

Mr. HADDOUCHE RAMZY

Encadré par

Dr. MAHMOUDI MOURAD

Promotion 2021/2022

Remerciement

Avant tout, nous tenons à remercier le Dieu tout puissant qui nous a donné santé et courage pour mener ce travail jusqu'au bout.

Tous nos remerciements à nos parents pour leurs soutiens, leur amour et leurs sacrifices.

Nous tenons à présenter notre sincère gratitude à notre promoteur Mr MAHMOUDI pour son aide illimité, et son orientation .

Nous tenons à remercier également le service de centre de formation de BMT , notamment : Madame HAMMOUM et Mr RABAH pour leur aide. Et a tout personnel au sein de l'entreprise BMT .

En fin, nous présentons notre reconnaissance pour tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : La formation et le développement des compétences.....	3
Introduction.....	3
1. Définition et évolution de la formation :.....	3
2. la dimension de la formation :	5
3. les objectifs de la formation :.....	7
4. Les types de la formation :.....	8
5. Les actions de la formation	10
6. la politique de formation :.....	11
Section 02 : Les compétences.....	12
Définition de compétences :.....	12
2. La structure des compétences :	14
3. L'évaluation des compétences.....	14
4. La mise en place d'évaluation de compétences au sein des entreprises Algériennes : .	16
5. L'importance d'une Ressource Humaine compétente dans l'entreprise :.....	18
6. Les éléments de la compétence.....	19
7. Les typologie de compétences :	23
8. les caractéristiques de compétences.....	24
Section 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences	24
1. la nécessites de la formation dans le développement des compétences.....	24
2. Relation formation- compétences :	26
3. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences :.....	30
4. Lier approche compétence et pratique de formation :	31
Chapitre 02 : BMT training centre (cas pratique)	33
Introduction	33
Section 1 : La présentation de l'entreprise	34
1. Situation Géographique :	34
2. Principes des activités BMT :	34
3. Organisation de BMT :	37
3.1.4- Direction Marketing :	38
3.1.5- Direction des Opérations :	38

4. Historique, présentation et situation géographique de BMT Spa :	39
5. Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa	41
□ INTEGRITE :	41
□ INNOVATION	41
□ PERFORMANCE.....	41
□ TENACITE.....	42
□ SECURITE	42
□ COURTOISIE	42
6. Activités et performances de BMT Spa :	43
Section 2 : Proposition entrepreneuriale.....	46
1.NAISSANCE DE L'IDEE.....	46
2. OBJET DE L'INITIATIVE.....	46
3. TECHNOLOGIES EMPLOYÉES.....	47
6. INNOVATIVITE DU PROJET BMT TRAINING CENTER	52
Section 3 : Services de BMT training center	52
1. DESCRIPTION DES SERVICES SOUS PACKS DE FORMATION	52
2. Typologie de produit/service	55
3. Description des stratégies promotionnelles prévues / coûts relatifs (Hors TVA).....	55
Section 4 : Perspectives du marché	55
1. TENDANCES ET ÉTAT ACTUEL.....	55
2. SEGMENTS DE MARCHÉ IDENTIFIÉS AUJOURD'HUI.....	56
3. PRINCIPAUX CONCURRENTS	57
4. ATTRACTIVITÉ DE LA RÉGION BEJAIA	58
5. ANALYSE SWOT BMT TRAINING CENTER	59
Section 5 : Plan financier BMT training center	59
1. CHIFFRE D’AFFAIRES PRÉVISIONNEL	59
2. FRAIS GÉNÉRAUX : CHARGES D'EXPLOITATION PRÉVISIONNELLES	60
3. COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL SUR TROIS ANS.....	62
4. SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION	64
5. SEUIL DE RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE	65
Conclusion Générale	67
BIBLIOGRAPHIE	68
LES ANNEXES	70

Listes des tableaux

Tableau 1 : les différentes approches de la notion de compétence	13
Tableau 2 : La comparaisant entre l'ingénierie de la formation et du développement des compétences	29
Tableau 3 : Les équipements spécialisés dans le traitement des conteneurs.....	44
Tableau 4 : DESCRIPTION DES SERVICES SOUS PACKS DE FORMATION	52
Tableau 5 : Description des stratégies promotionnelles prévues / coûts relatifs (Hors TVA) .	55
Tableau 6 : SEGMENTS DE MARCHÉ IDENTIFIÉS AUJOURD'HUI	56
Tableau 7 : PRINCIPAUX CONCURRENTS.....	57
Tableau 8 : CHIFFRE D’AFFAIRES PRÉVISIONNEL.....	59
Tableau 9 : Charges fixes	60
Tableau 10 : Charges variables	61
Tableau 11 : Frais du personnel	61
Tableau 12 : Détail des amortissements	61
Tableau 13 :COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL SUR TROIS ANS	62
Tableau 14 : Résultat d'exploitation	64
Tableau 15 : Capacité d'autofinancement.....	65
Tableau 16 : SEUIL DE RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE	65

Liste des figures

Figure 1 : Schéma du triptyque compétence	19
Figure 2 : Schéma du triptyque compétence	45
Figure 3 : La cadence de traitement au navire	45
Figure 4 : Le temps d'escale	45
Figure 5 : La création d'emplois	46

Introduction générale

À une époque de rapide diversification économique, technologique et culturelle. L'entreprise est consciente de toutes les composantes de son environnement, l'entreprise est consciente de toutes les sources qui lui donnent une longueur d'avance sur le marché. Elle est devenue concurrentielle et y a accès ; s'il est bien géré, son capital humain restera une arme de différenciation. Elle aura un impact face à la concurrence et aux effets inévitables de la mondialisation.

*"Les chefs d'entreprise doivent, et le font souvent, rester conscients des nouveaux défis. La mondialisation des marchés et des communications impose très agressif. Cependant, cette prise de conscience et cette sobriété doivent se conjuguer dans l'adaptabilité et la flexibilité permanentes, c'est l'intérêt bien connu de l'entreprise elle-même, Par sa technologie de production, son organisation, etc. et les gens qui y ont évolué différents niveaux hiérarchiques"*¹. Le capital humain doit également évoluer pour s'adapter au changement, manager, développer, créer et accompagner. Le moteur de croissance de l'entreprise et les organisations doivent accorder une attention particulière. Les collaborateurs recrutent, intègrent et sécurisent. Développer leurs compétences tout au long de leur carrière. Au fil des années, alors qu'elle passe de postes de gestion à des organisations, de l'emploi à des compétences en gestion et même au capital humain, son intérêt pour la formation des employés est devenu de plus en plus évident. Bien que très important, cet outil ne parvient toujours pas à établir une identité stratégique au sein d'une entreprise.

La formation est généralement conduite de manière normative, coïncidant parfois avec de simples cérémonies administratives qui permettent aux entreprises de justifier des budgets ou, dans d'autres cas, de respecter la nomenclature imposée. La littérature sur la formation est très riche, et en théorie, la formation devrait effectivement avoir un effet causal sur les compétences et la performance des salariés d'une entreprise.

Une grande partie de notre réflexion portera sur l'impact réel de la formation sur le développement des compétences du capital humain et sur la meilleure façon de mettre en œuvre la formation pour optimiser son rôle dans la performance de l'entreprise. Dans ce travail, nous proposons une réflexion en trois temps : nous chercherons d'abord à comprendre l'évolution de la formation et son impact sur le développement des compétences des salariés, tout en analysant le lien formation-compétences et développement des performances.

¹ Boudabbous, Sami (2007). L'entreprise à l'heure de la formation : Approches théoriques et pratiques réelles', *La Revue des Sciences de Gestion*, n°115, pp. 226–227

Dans un second temps, nous tenterons à notre cas pratique (entreprise BMT) de construire un paysage lié à la formation, son impact sur les compétences des salariés, et quelles contraintes réelles qui freinent les objectifs visés du processus de formation. Cette partie se décompose en deux parties :

- La première est consacrée à la présentation et organisation de BMT ainsi qu'à la présentation de l'organisme d'accueil BMT Spa.
- La deuxième est consacrée à la présentation du business plan BMT training center.

Chapitre 01 : La formation et le développement des compétences

Section 01 : La formation

Introduction

Considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des administrations.

L'ambition de faire évoluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'administration, elle est devenue une variable stratégique et un véritable investissement.

1. Définition et évolution de la formation :

1.1 définition de la formation :

Pour J.P CITEAU, la formation est « *l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés à fin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurelles et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions professionnelles.* »².

Selon Démosthène ; la formation peut se définir d'une manière générale, comme : « *l'action d'un formateur s'exerçant sur une ou plusieurs personnes en vue de les adapter techniquement, physiquement et psychologiquement à leurs futures fonctions.* » Il s'agit à la fois d'un apprentissage de connaissances et d'un apprentissage de méthodes de travail et de savoir-faire mais aussi d'une expérimentation de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Elle permet l'adaptation à l'emploi, le développement du potentiel des individus, le développement intellectuel et rationnel, la croissance des capacités d'adaptation et de régulation de l'individu dans ses rapports avec son environnement professionnel³

D'après VALTER, qui définit la formation comme « *l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation* »⁴.

La dernière définition est celle présentée par **SEKIOU et BLONDIN**, qui accordent à définir la formation comme « *un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports*

² CITEAU J. P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992, p.85

³ SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre « GRH », édition debeck université, Bruxelles 2001, p.536

⁴ Raymond VATIER, Développement et promotion des hommes, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1960

planifiés à l'aide desquels les salariés ont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »⁵

Différentes définitions nous permettent de catégoriser la formation comme étant un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées, visant l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation ; la formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

1.2. L'évolution de la formation :⁶

Autre fois, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité.

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (Training Within Industry) aux pays européens. Toute fois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation. Cette dernière a rendu vite dépassé la compétence des salariés.

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

⁵ L. SEKIOU et L. BLONDIN, la gestion du personnel, les Editions d'Organisation, Paris, 1986, P. 315

⁶ SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre, op.cit, p.325

Au temps présent. Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique.

2. la dimension de la formation :⁷

La formation se déploie dans l'entreprise selon trois axes. Tous les trois doivent exister et cohabiter, mais la pondération entre eux varie selon les entreprises. Il est utile au responsable de formation, avant d'entreprendre l'élaboration de son plan, de repérer quel est l'axe dominant dans son organisation. Il en tirera des stratégies différentes pour organiser son projet et repérer ses alliés :

- ✓ **Rigueur fiscale et économique** : Les obligations réglementaires et financières, lourdes à gérer, donnent à la formation une image bureaucratique : il faut justifier des dépenses selon des règles contraignantes, constituer des dossiers volumineux de justificatifs, verser une partie du budget à des organismes gestionnaires sans contrepartie assurée. Dans cette optique, la formation est une charge que certaines entreprises vont chercher à gérer à minima. Les services comptables auront pour mission d'être en conformité avec la loi, et les services formation sont priés de ne pas perturber la productivité par un absentéisme inopportun dû à la participation à des stages.

Cet état d'esprit n'ose plus s'afficher ouvertement, même s'il existe encore. Mais depuis quelques années, l'enjeu financier du budget formation prend un autre aspect tout à fait légitime et positif. Etendant ses méthodes à tous les services, le contrôle de gestion demande à la formation rigueur et productivité : il s'agit de faire mieux, voire plus avec moins d'argent ! La qualité l'emporte sur la quantité.

- ✓ **Confort social** : Nous donnons au terme « social » sa double dimension de relations collectives et individuelles du travail. L'intervention des représentants du personnel fait partie du processus formation dans l'entreprise. Dans le cadre des discussions avec le comité d'entreprise, l'employeur peut être tenté de lâcher du lest sur la formation pour faire plaisir à ses interlocuteurs, au détriment des besoins réels de la formation.

⁷ Dans Développer un curriculum d'enseignement ou de formation (2006), pages 233 ,244

Danger, donc ! Mais l'opportunité est l'instauration du vrai dialogue professionnel avec les élus où chaque partenaire apporte une contribution positive. La formation est un domaine où toutes les parties prenantes sont gagnantes, ce n'est pas un jeu à somme nulle. Pendant la décennie 70, la formation a pu être utilisée par les entreprises comme « récompense » pour les salariés qu'elles souhaitaient s'attacher : comme séminaire prétexte dans un environnement enchanteur, cours de langues à la demande sans utilité professionnelle, etc. Ces pratiques donnent à la formation une image de loisir et de consommation qu'il est important de combattre.

Cela dit, le confort logistique des stages fait partie intégrante de la qualité du service rendu. Il ne faut pas nier d'autre part qu'un salarié se sent valorisé et reconnu par un stage interentreprises où il représente la société qui l'emploie : le renforcement de la motivation n'est pas à négliger. Après un stage à dominante culturelle ou de développement personnel, il se sentira souvent plus à l'aise à son poste de travail. C'est aussi un moyen efficace pour « mettre en appétit » de formation des exclus du système. Il s'agit seulement d'être clair sur les enjeux et de ne pas se tromper sur les résultats inattendus. (Saint-Saveur. A, 1994) .

L'octroi d'une formation coûteuse ou prestigieuse peut être un moyen de reconnaissance apprécié notamment par les cadres et les techniciens, à une époque où les augmentations de salaire et les promotions deviennent des peaux de chagrin.

- ✓ **Ressources pour un projet** : La formation est une ressource au service des changements et des progrès à opérer, elle n'est pas une fin en soi. Certaines entreprises ont déjà intégré dans leur charte de formation que tout projet (technique, d'investissement, d'organisation) doit comporter un volet formation : une formation intégrée aux projets de l'entreprise et aux situations de travail des salariés : c'est sur cette base que sera proposée la méthode d'élaboration du plan.

L'ancien clivage qui opposait formation au profit de l'entreprise et formation au service du salarié est dépassé. La formation investissement pour le salarié est un concept des années 90. Auparavant, pensant rester toute sa vie dans la même entreprise, le dit salarié s'en remettait à ses responsabilités pour déterminer ce dont il a besoin. La crise économique actuelle remet en cause le contrat social implicite entre l'employeur et ses collaborateurs, lesquels ont de plus en plus conscience qu'ils doivent assurer eux-mêmes leur évolution. Cela implique la capacité à se projeter dans

l'avenir et à prendre des risques. « Certaines entreprises se sentent responsables de l'employabilité de leurs salariés et commencent à proposer des mesures dans ce sens (bilan de compétences, plans de formations individuels ne recoupant pas exclusivement leurs propres besoins). Le nouveau contrat social n'est plus l'assurance de faire carrière ni même de garder son emploi, mais de permettre au salarié de rester attractif sur le marché de l'emploi. » (Saint Saveur. A, 1994)

3. les objectifs de la formation :⁸

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le Service des RH propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. L'organisation examine s'ils sont réalistes, praticables et vérifiables. Principaux objectifs de la formation :

- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés
- ✓ Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois
- ✓ Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- ✓ Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- ✓ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- ✓ Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH
- ✓ Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- ✓ Accroître l'estime de soi chez chaque employé.
- ✓ Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques
- ✓ . Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations.
- ✓ Améliorer les expansions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand
- ✓ Ils font un exposé professionnel Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles
- ✓ S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant
- ✓ Développer les capacités de jugement des formé
- ✓ Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes

⁸ Chapitre II-La formation-cloudfront.net, pp. 3-4

- ✓ Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.
- ✓ Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment
- ✓ Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.
- ✓ Sauver du temps au supérieur immédiat aux collègues de travail
- ✓ Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en RH afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- ✓ Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

4. Les types de la formation :

La définition des grands types d'action de formation au regard des objectifs semble un préalable afin d'assurer une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de formation. Et aussi, de permettre, d'une part, une égalité effective d'accès aux formations qui représentent de droits et, d'autre part, un arbitrage clarifié entre besoins de l'administration et aspiration de son personnel.⁹

D'une manière générale, il y a deux types de formation :

4.1. Formation initiale

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.¹⁰

ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences ,à résoudre des problèmes, de développer des comportements ,des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace .

⁹ JACQUES Soyer, « formation », édition organisation, Paris 2003, p.34-36

¹⁰ Ibid.

4.2. Formation continue

Permet d'approfondir les connaissances au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

4.2.1. Formation de courte durée

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupée ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

A). Formation séminaires ou perfectionnement : Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

Ce type de formation touche également plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et /ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer constamment la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir faire et savoir être.

B). Formation de recyclage : La formation qui désigne tous les programmes (étatique, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à les familiariser à des nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

C). Formation préalable à la titularisation : Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'administration, leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction.

D). Formation sur le tas : La formation se faisant sur le poste même du travail et le lien d'apprentissage était l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, aux changements techniques dans leur poste.¹¹

4.2.2. Formation de longue durée

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes.

A). Formation externe diplômante : Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme. L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés (4 heures par semaine)¹²

B). Formation interne qualifiante : Cette formation est inscrite dans le plan de formation de l'entreprise. Elle permet l'acquisition de qualifications et compétences nouvelles pour les participants.

5. Les actions de la formation

« La formation a été adoptée par les administrations du fait qu'elle répond à leurs besoins, contribue à l'attente de leurs objectifs et permet d'optimiser aux mieux leurs rendements. Les actions de formation peuvent être de quatre types selon l'objectif visé dont les facteurs pouvant induire ses actions se résume comme suit »¹³.

A). Un moyen de développement : La raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours de travail. « La formation apparait comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la stagnation. »¹⁴

B). Un moyen de croissance : « La formation des compétences de la main d'œuvre est devenue la seule dimension d'augmentation de rendement »¹⁵

C). Un moyen d'adaptation : La majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés. « *Pour s'adapter aux nouvelles*

¹¹ DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle ». Les éditions Houma imprimé 2003,p.13

¹² HODSEY ALAIN et autre, po.cit, p.35

¹³ FAYCEL BENCHEMAM, Géraldine Galindo, « Gestion des ressources humaines », 4eme édition, Paris, 2013,p.4

¹⁴ Mebarki, « impact de la formation dans le développement des salariés », Mémoire de magister en sociologie, université A. Mira. Bejaïa, 2010, p.45.

¹⁵ IBID. p. 45

tendances économiques et désorientés par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et de sélectionner de nouveaux salariés »¹⁶

D). Un moyen d'efficacité collective : L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en termes de besoins d'affirmation, d'efficacité de production, de création d'emploi, de développement social et d'efficacité dans l'organisation du travail.

6. la politique de formation :

La définition et les mises en œuvre du politique de formation dans les organisations (l'entreprise, administration, collectivités locales, etc.) Se trouve dans situation contrastée.

En effet, la formation n'est qu'une des modalités de la professionnalisation et de l'acquisition des compétences. Mais on sait aussi que le cadre législatif et réglementaire (et les coutumes qu'il a contribué à construire) impose aux organisations de donner à leur politique de formation une place autonome et obligatoire (la formation est un droit, la dépense minimale, une obligation légale). Cela manifeste en particulier par la nécessité de devoir présenter « un plan annuel de formation », élément structurant et quelquefois unique du dialogue social en matière de qualification et de développement de compétence, en sachant mettre cette politique de formation au service des organisations et de leurs salariés.¹⁷

Pour maîtriser cette complexité, dépasser les coutumes qui méritent de l'être, donner des orientations et définir les moyens de leur politique, les décideurs doivent savoir se prononcer sur plusieurs questions.

6.1. Définition de la politique de formation :

Jaques Soyer¹⁸ définit la politique de formation comme étant l'une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année, sa durée de vie est de plusieurs années (d'environ 5 à 7 ans) alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année.

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document comportant 3 parties :

¹⁶ IBID p. 45

¹⁷ Philippe C et Pierre C, « traité des sciences et des techniques de la formation », Dunod 2eme édition, paris, 2004, p383.

¹⁸ Jaques Soyer, Op.cit, p 28.

- 1- Les buts que l'entreprise se veut atteindre par le biais de la formation.
- 2- Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- 3- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

6.2. Les objectifs d'une politique de formation :

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques-uns :

- ✓ Adapter le personnel à son poste actuel ;
- ✓ Développer le professionnalisme des salariés ;
- ✓ Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- ✓ Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'administration ;
- ✓ Elever le niveau général du personnel ;
- ✓ Aider le personnel à évoluer hors de l'administration.

6.3. Les moyens à mettre en place pour une politique de formation :

Pour atteindre ces objectifs, des moyens doivent être mis en place pour permettre la mise en œuvre de la politique de formation. Ils sont résumés comme suit :

A). Les moyens humains :

Ils représentent les responsables de la formation ainsi que les formateurs qu'ils soient internes ou externes. Ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et expériences.

B). Les moyens financiers : La conception de la politique de formation doit être faite sur la base des fonds et des instructions pouvant être à la disposition de la formation (montant du budget, locaux, matériel et mobilier...).

Section 02 : Les compétences

Définition de compétences :

Une compétence se définit comme un système de connaissances, conceptuelles et procédurales, organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intention d'une famille de situations, l'identification d'une tâche-problème et sa résolution par une action efficace¹⁹.

Une personne compétente est une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier, en choisissant et en mobilisant un double équipement de ressources : ressources

¹⁹ Gillet, P.69. (1991). Construire la formation. Paris : ESF

personnelles (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, ressources émotionnelles ...) et ressources de réseaux (banques de données, réseaux documentaires, réseaux d'expertise, etc.). Savoir agir avec pertinence, cela suppose d'être capable de réaliser un ensemble d'activités selon certains critères souhaitables.²⁰

La compétence est la possibilité, pour un individu, de mobiliser de manière intériorisée un ensemble intégré de ressources en vue de résoudre une famille de situations-problèmes²¹.

La compétence est la mise en œuvre par une personne, dans une situation donnée et dans un contexte déterminé, d'un ensemble diversifié, mais coordonné, de ressources. Cette mise en œuvre repose sur le choix, la mobilisation et l'organisation de ces ressources et sur les actions pertinentes qu'elles permettent pour un traitement réussi de cette situation²².

La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverse capacités de manière intégrée rôle des adultes.²³

à travers ces définitions on peut dire que

La capacité est le talent d'une personne ou d'un groupe de personnes Diriger l'organisation pour qu'elle atteigne ses objectifs de manière efficace et la capacité de s'adapter à de nouvelles situations.

Tableau 1: les différentes approches de la notion de compétence

<i>Approches compétence</i>	<i>Principaux auteurs</i>	<i>Spécificités</i>
<u>Approche psychologique</u>	David Mc Celland, Boyatzis, Bernaud,	La compétence réfère à des attitudes, des traits de la personnalité et des connaissances.
<u>Approche sociologique</u>	Witorski, Zarifian, Stroobants,	La compétence se situe à l'intersection de trois champs : - la formation

²⁰ Le Boterf, G. (1999). L'ingénierie des compétences (2^{ed.}). Paris : Éditions d'organisations

²¹ Scallon, G. (2004). L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences. Montréal, Canada: Éditions du Renouveau pédagogique.

²² Jonnaert, P., Masciotra, C., Boufrahi, S., & Barrette, J. (2005).

²³ Philippe Carré et Pierre Caspar, « Traité des sciences et des techniques de la formation », dunod 2eme édition, paris, 2004, p.1502.

		. - l'expérience . -le parcours de socialisation.
<u>Approche de l'éducation</u>	Malgalaive,	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
<u>Approche Stratégique</u>	Hamel, Prahalad,	- La compétence comme source de l'avantage compétitif / création de la valeur ajoutée
<u>GRH</u>	Le Boterf, Martinet, Silem.	-La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance.

Source : JOULI (K) et CHAABOUNI (J) : « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes ». Revue internationale sur le travail et la société, Vol : 3, n° : 2, Octobre 2005, p. 218-249.

2. La structure des compétences :

La compétence est une construction dynamique qui se compose de :²⁴

- Savoir-faire opérationnels et démontrés, c'est-à-dire les savoirs exploités en milieu professionnels et dont la maîtrise a été démontrée dans le cadre d'un emploi ;
- Connaissances théorique, connaissances empiriques et connaissances procédurales.

Ces compétences sont complétées par des aptitudes professionnelles, liées à des qualités intrinsèques à l'individu et des attitudes comportementales.

Cette structure de la compétence est particulièrement intéressante car elle est directement opérationnelle dans les administrations :

- Grace aux savoir-faire, il est possible de travailler sur la mobilité professionnelle et sur les organisations ;
- Les connaissances, notamment, permettent d'évaluer le potentiel d'apprentissage d'un individu ;
- Les aptitudes constituent de précieux indicateurs pour la gestion des carrières et la reconversion.

3. L'évaluation des compétences

L'évaluation est un processus de la gestion des ressources humaines, qui touche la plupart de ses sous-systèmes, afin de pouvoir porter un jugement sur les résultats obtenus et atteindre les buts fixés.

²⁴ Philippe Eray, Op.cit, p.21

L'étape de l'évaluation des compétences est cruciale et doit être préparée et conduite avec attention et rigueur, et permet à l'organisation une réussite qui l'aidera à déterminer les modifications nécessaires.

Trois domaines doivent être évalués : la conformité de la prestation formation réalisée, la qualité pédagogique du dispositif de formation mis en place et le transfert des compétences.

3.1. La conformité de la prestation formation réalisée :

Pour cette évaluation, il convient d'évaluer la formation de manière continue et en temps réel, et cela pour pouvoir prévenir les dérapages budgétaires, l'allongement du temps de formation, et l'absentéisme des formés.

3.2. La qualité pédagogique de la formation mise en place :

L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il s'agit d'évaluer la qualité de l'ensemble de la prestation et non pas uniquement celle des formateurs.

3.3. Le transfert des compétences :

L'analyse du besoin qui a permis d'identifier les compétences à acquérir, et vérifier que celles-ci sont bien mises en œuvre sur le lieu de travail.

Enfin, il est indispensable de souligner que les objectifs de l'évaluation des compétences sont :

- Mesurer les résultats obtenus pour les comparer aux objectifs fixés.
- Adapter le personnel à sa fonction.
- Existence d'un outil de communication entre la hiérarchie et le personnel.

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

- La communication avec les principaux acteurs : Il s'agit d'informer les responsables hiérarchiques concernant les enjeux de l'évaluation, de sensibiliser les stagiaires en leur communiquant les outils et méthodes qui seront utilisés lors de la phase d'évaluation.
- La mise en œuvre de deux boucles de feedback : Deux boucles de retour d'expérience peuvent être mises en œuvre ; une boucle courte, soit l'évaluation présentée précédemment, et une boucle longue, qui pourrait se concrétiser par une réunion annuelle ou semestrielle entre les opérationnels et le service formation.

4. La mise en place d'évaluation de compétences au sein des entreprises Algériennes :

Une démarche d'évaluation de compétences du personnel nécessite certaines dispositions qu'il est impératif pour que cette démarche soit une réussite. Il est vital pour toute évaluation que des conditions de réussite soient réunies avant de procéder à l'appréciation proprement dite. Cela implique un certain nombre de mesures qui doivent être prises afin de pouvoir profiter pleinement de cette démarche.²⁵

4.1. Les étapes d'une démarche évaluative

Pour mettre en œuvre une démarche évaluative, trois phases sont nécessaires, et sont dans l'ordre qui suit :

A. Avant l'évaluation

L'employeur a la responsabilité de donner au personnel concerné par l'évaluation une information claire et précise sur le déroulement de l'évaluation, les objectifs entendus, les critères ainsi que les circonstances dans lesquelles elle sera réalisée.

Si certaines évaluations poursuivent des objectifs particuliers ou individualisés, les travailleurs concernés doivent en être informés personnellement.

L'employeur doit expliquer comment la démarche d'évaluation s'inscrit dans un cadre cohérent en matière de politique du personnel, notamment la politique de rémunération et la politique de formation et de promotion.

Les salariés doivent avoir le temps de préparer leur entretien d'évaluation et de rassembler l'information nécessaire. Ils doivent savoir par qui ils seront évalués et selon quelle procédure. L'employeur doit veiller à la formation des évaluateurs et garantir la qualité des méthodes d'évaluation, la continuité de la mission des évaluateurs doit être garantie.²⁶

B. Lors de l'évaluation

Un rappel des conclusions de l'évaluation précédente doit être communiqué à l'ensemble des salariés concernés.

Les circonstances doivent favoriser une évaluation impartiale et constructive.

Les organisateurs de l'évaluation doivent prévoir le temps nécessaire et veiller à ce que le contexte matériel et psychologique soit positif.

²⁵ BELGHNAMI. W, « La GRH à travers la compétence pour améliorer la performance de l'entreprise », mémoire de magister en management, université d'Oran, 2014, p. 93, 94.

²⁶ Belhous. S, Temoun. H, « L'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise », mémoire de master, université de Bejaïa, 2015, p. 39-42.

Chaque salarié doit avoir la possibilité d'être « proactif » par apport à l'évolution de sa propre carrière, notamment en matière de formation.

C. Après l'évaluation

L'employeur doit présenter un bilan d'ensemble de la procédure d'évaluation du personnel et indiquer les conclusions que l'entreprise en tire, notamment en matière de politique du personnel.

A partir des résultats de l'entretien en fonction des projets et des moyens dont il dispose, l'employeur ou le chef hiérarchique proposera un plan d'action adapté aux objectifs repérés lors de l'entretien. Accompagnement, appui ponctuel, plan individuel de formation.

4.2. Les conditions d'une démarche évaluative réussie :

Pour qu'un processus d'évaluation soit crédible, impliquant un jugement de la hiérarchie sur le potentiel de leurs collaborateurs, il faut que :

- Les fonctions soient définies ;
- La hiérarchie soit entraînée à l'observation ;
- Assurer une information au retour au personnel apprécié (feed-back).

Pour être menée à bien, la procédure d'évaluation doit prendre quelques précautions :

- Il faut tenir compte du contexte dans lequel évoluent les employés au cours de la période d'évaluation afin que les résultats reflètent la réalité du moment ;
- Il ne faut pas évaluer seulement les résultats quantifiables, mais aussi la dimension qualitative du salarié ;
- La DRH devrait souvent faire le point sur les descriptions de postes pour comparer les résultats obtenus de l'évaluation ;
- Former des évaluateurs, de sorte qu'ils soient objectifs et respecter ainsi le principe à travail égal, Salaire égal ;
- Ne divulguer en aucun cas les résultats de l'évaluation sans le consentement des personnes évaluées.

5. L'importance d'une Ressource Humaine compétente dans l'entreprise :

Le constat établi fait ressortir que les besoins en compétences sont considérables, surtout lorsqu'il s'agit de la formation en management où l'Algérie se distingue par l'inexistence de grande école étrangère spécialisées dans la formation des futurs managers.

Ces besoins touchent tous les secteurs d'activités et toutes les fonctions des entreprises économiques, mais même si on s'accorde à dire nous avons des managers qui dirigent des entreprises depuis plus de vingt ans, malheureusement une grande partie de ces managers n'ont pas suivi de formation en management. Dans le contexte actuel c'est une génération vieillissante, elle ne prend aucune initiative de gestion visant l'amélioration de l'entreprise.

En effet, aujourd'hui les pouvoirs reconnaissent que les besoins en compétences au niveau des secteurs demandeurs sont considérables et que l'économie Algérienne connaît un déficit d'offre de compétences et de qualifications très important.

Cet avis est partagé par les bureaux chasseurs de talents surtout lorsqu'il s'agit de satisfaire la demande en compétences formulées par les firmes étrangères très exigeantes en la matière.

L'ex. Ministère de la participation et de la promotion de l'investissement avait, dans le cadre des assises nationales sur la stratégie industrielle et dans le but de donner le maximum d'impact aux changements visant la considération du capital humain, proposé les mesures suivantes qui méritent d'être signalées :²⁷

La diversification des canaux à travers lesquels se développe le capital humain de l'industrie ;

- Le renforcement des pouvoirs publics dans leurs capacités à développer et gérer les programmes « *horizontaux* » formation de formateurs, encouragement de la formation dans les entreprises et aux investisseurs dans le système de formation ;
- L'implication des entreprises internationales dans le développement de capacités et des activités de la formation et de la recherche ;
- La création d'un réseau national d'institutions de formation des élites de références pour développer le capital humain ;
- La restructuration du secteur de la formation autour de la satisfaction et métiers de l'industrie ;
- Le soutien des activités d'études et de recherche.

²⁷ Lamri. M, op. Cite, p.3.

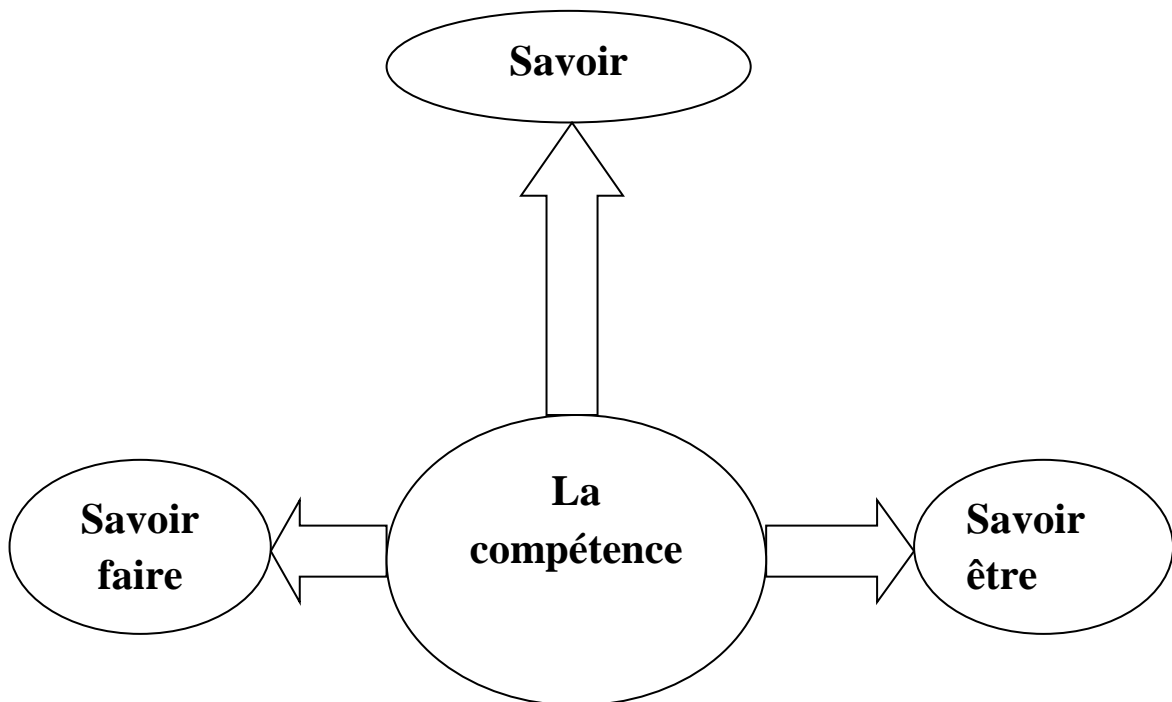
6. Les éléments de la compétence

Dans un premier temps nous identifierons les ressources de la compétence, plus connues sous le terme « le triptyque de la compétence », puis nous nous attellerons à clarifier les autres éléments de la compétence.

6.1 Définition du triptyque (les ressources de la compétence) :

Comprendre la notion de compétence passe irrémédiablement par la définition du triptyque composant la notion de compétence (savoir, savoir-faire, savoir-être). « De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoirs : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoir être (comportements, attitudes, capacité d'adaptation). Sur ce point, un large consensus domine dans la littérature²⁸.

Figure 1 : Schéma du triptyque compétence



Source : réalisé par nous-mêmes

²⁸ Laviolette Eric-M, Loue Christophe, « Les compétences *entrepreneuriales* : définition et construction d'un référentiel », 8eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2006, Suisse www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Laviolette_Loue.pdf.

6.1.1 Le savoir :

Le savoir est défini habituellement comme un ensemble de connaissances reproductibles, acquises en formation initiale et continue, (ou par l'expérience). Elles confèrent l'aptitude présumée à obtenir un résultat défini en situation de travail.

Le savoir théorique appartient au domaine des connaissances explicites, ces dernières peuvent être définies ainsi : « *Les connaissances explicites se résument à ce qui est chiffrable, intelligible, directement compréhensible et exprimable par chaque individu dans l'organisation* »²⁹. Elles sont formalisables, pouvant de ce fait être transmises sans perte d'intégrité par le biais d'un écrit ou au travers des technologies de l'information.

IL se décompose en ³⁰ :

Les connaissances générales :

Ces connaissances correspondent à des concepts, des savoirs disciplinaires, des théories qui existent indépendamment des contextes de travail. Elles sont acquises principalement lors de la formation initiale ou la formation continue. Comme exemples nous citerons :

- ❖ Les modes d'élaboration d'une politique et d'un plan de formation.
- ❖ Les étapes et outils de construction de parcours de mobilité.
- ❖ Les facteurs d'évolution de la masse salariale.
- ❖ Connaissances des dispositions légales concernant la durée du travail...

Les connaissances professionnelles :

Les connaissances professionnelles s'acquièrent principalement par l'expérience professionnelle et la formation continue, et accessoirement par la formation initiale. Elles peuvent concerner une entreprise particulière, une branche ou un secteur d'activité.

Comme exemple nous citerons :

- ❖ Connaissance de la politique de recrutement de l'entreprise.
- ❖ Connaissance des procédures de recrutement de l'entreprise.
- ❖ Connaissance de la politique de formation de l'entreprise.
- ❖ Connaissance de l'organisation et du cycle de paie dans l'entreprise...

²⁹ BENAYACHE Ahcene, « Construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-Learning : le projet MEMORAE », Compiègne, 2005, p58.

³⁰ Isabelle Bourdon, Nathalie Tessier, « Gestion des connaissances : de nouvelles compétences attendues ? », www.reims-ms.fr/events/agrh2006/pdf/BOURDON01.pdf

6.1.2 Le savoir-faire :

Le savoir-faire peut être défini comme étant des connaissances pratiques alliées à l'expérience dans l'exercice d'un champ d'activité professionnel. Il s'acquiert exclusivement dans le travail (par l'apprentissage en situation).

Le savoir-faire appartient au domaine des connaissances tacites, ces dernières sont considérées par les auteurs comme une forme particulière des connaissances, elles ont un aspect personnel (non écrits, et résidant dans la tête des employés) qui les rendent difficile à formaliser et à communiquer. Leurs exercices se réalisent dans une situation qui n'est pas semblable à celle qui a servi à leur apprentissage.³¹

Comme exemple nous citerons :

- Analyser les besoins de la société.
- Formuler et évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre.
- Gérer un collectif.
- Évaluer les performances et les compétences individuelles et collectives de son équipe...

6.1.3 Le savoir être :

Les savoirs être sont considérés comme des prédicateurs de réussite professionnelle aussi bien dans les métiers à caractère relationnel que dans les autres métiers (le savoir être n'est plus l'apanage des métiers à caractère relationnel).

Le savoir être, peut être défini comme un comportement favorisant l'intégration et la réussite de l'individu dans l'organisation.

En effet ce sont des comportements que l'on acquiert tout au long de notre parcours professionnelle et extra professionnelle (activités associatives, culturelles, professionnelles, vie familiale, pratique d'un sport, voyages...), et qui sont en adéquation avec le profil du poste à pourvoir.

(Chaque emploi nécessite des savoirs être spécifiques ; ainsi pour un poste de recherche et développement (R&D) la créativité et le bon sens seront recherchés, alors que pour un poste de commercial on recherchera plutôt des savoirs être de type ascendance et réactivité).

Une autre définition permettant de rapprocher le savoir être au savoir-faire a été proposée par L'AFNOR « Terme communément employé pour définir un savoir-faire relationnel, c'est-à-dire, des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée ».

³¹ GERARD (F.M), « Savoir, oui... mais encore ! », Revue Forum - pédagogies, mai 2000, pp.29-35.

6.2 Les autres éléments de la compétence :

Limiter la compétence à ces trois savoirs serait une erreur.

En effet Guy Le Boterf complète la composante de la compétence par ces trois éléments :

6.2.1 Le savoir mobiliser : (le savoir agir)

Cet élément rend explicite la relation entre la compétence et l'action.

En effet la compétence ne se résume pas en l'acquisition des ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être), mais en la mobilisation de ces dernières pour faire face à un problème.

En d'autres termes, « la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. (...) C'est en agissant et en pensant qu'on devient capable d'agir et de penser. Il n'y a de compétence que de compétence en acte »³².

Cela signifie que savoir, savoir-faire, savoir être, ne sont pas la compétence, mais des éléments de la compétence, dont l'essence réside dans la mobilisation au bon moment et de la bonne manière de ces diverses “ ressources ”.

6.2.2 Le vouloir mobiliser :

Cet élément correspond à la motivation du candidat.

C'est l'intérêt que le salarié a vis -à-vis de son travail, ou le désir d'exécuter la tâche avec efficacité. Pour cela, il faut que le travail soit un moyen d'épanouissement de sa personne, qu'il lui permette d'exercer sa créativité, de prendre des initiatives. Que le travail soit pour lui, un moyen de réalisation de ses propres besoins.

6.2.3 Le pouvoir agir :

Cet élément correspond, à l'organisation du travail (Une organisation offrant une certaine liberté d'agir sera plus favorable à l'expression des compétences de l'individu) et la stratégie externe qui permettent ou non à l'individu de mettre en œuvre ses compétences.

Par Organisation du travail nous entendons :

- ✓ La définition, le suivi, et le contrôle des résultats à atteindre.
- ✓ L'allocation de moyens et la mobilisation de ressources externes.

Moyens matériels : outils, locaux, conditions de travail, ...

³² Guy Le Boterf, *Op.cit*, p.175.

Moyens non matériels : une certaine autonomie, des responsabilités, la disponibilité des informations...

- ✓ La répartition du travail à réaliser (tâches, activités, processus).
- ✓ La coordination des différentes unités de travail entre lesquelles ce travail est réparti (individus, groupes de personnes ou organisations).

En résumé on peut dire que la compétence se comprend alors comme une interaction entre les ressources de la compétence (savoir, savoir-faire, savoir-être), le savoir mobiliser, le vouloir faire, et le pouvoir faire.

7. Les typologie de compétences :

Il existe plusieurs types de compétences que nous citons ci-dessous :

7.1. Les compétences individuelles :

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité.³³

Est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

7.2. Les compétences collectives :

Les compétences collectives résultent d'un faisceau d'actions concrètes qui tient de l'organisation autant que du fonctionnement collectif : la stimulation l'utilisation et l'ajustement constants des tous les dispositifs mis en œuvre dans l'administration.

C.FLUCK,³⁴ propose quelques voies pour la production des compétences collectives:

- Focalisation des ressources sur un objectif.
- Utiliser les compétences, les faire vivre
- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs.
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat.

Selon **GUY LE BOTERF**,³⁵ la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles.

D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées ;

³³ www.chairecompetences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattesonnaji020304.pdf

³⁴ C.Fluck, « Développer les compétences et l'intelligence collectives. », Edition Demos, France, 2001, p129

³⁵ Guy Le Boterf, « L'évaluation des compétences. », Edition d'organisation, Paris, 2000, p280

- Un savoir coopérer ;
- Un savoir communiquer ;
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

7.3. Les compétences professionnelles :

Les compétences professionnelles sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leurs modes d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est pas, à priori, utile qu'aux métiers de formation).

Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

7.4. Les compétences spécifiques :

Les compétences spécifiques sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (connaître la procédure de gestion des incidents techniques propre à une structure donnée). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine.

8. les caractéristiques de compétences

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif qu'on veut atteindre.
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres.
- La compétence est constituée d'une combinaison : des savoir-faire et des savoir-être.
- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi.
- La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.³⁶

Section 3 : L'impact de la formation sur le développement des compétences

1. la nécessité de la formation dans le développement des compétences

La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation nous assistants depuis

³⁶ Laetitia LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extension, 5ème édition, Paris, 2012, p.44

quelques années à de grands changements dans les besoins en formation parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi.

1.1. Le développement de la compétence

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (l'organisation) compte réserver à ce processus, son expression et sa « véhiculisation » au plan politique (au niveau de la direction générale).

Ceci peut être réalisé par des choix quant à la place qu'on entend accorder à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations azimuts qui répondent à des soucis de contribution à la création de valeur.

L'importance de la navigation professionnelle au sein de l'organisation c'est développer l'esprit.

Selon **GUY LE BOTERF**³⁷ Il y a de plus en plus d'organisations qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences.

1.2. Formation et développement des compétences :

Les conditions de l'évolution des organisations obligent l'ensemble des salariés (cadre, ouvriers, agents de maîtrise) à apprendre sans cesse des nouvelles, la formation et le développement des compétences ne relèvent pas du même état d'esprit même si leur objectif général est de rendre l'individu apte, le concept de développement des compétences est distingué de celui de formation pour, au moins quatre raisons que nous résumons ci-dessous³⁸.

- Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettant pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité à chercher les moyens d'y parvenir
- à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, dans ce sens, alors que la formation est

La plupart du temps imposée par la hiérarchie pour faire acquérir des qualifications utiles à son personnel dans la limite des moyens dégagés, le développement des compétences ne

³⁷ BOTERF GUY. OPCIT, Paris, 2004, p.56

³⁸ LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002, p.145.

suppose pas l'existence d'une relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent ou encore entre ceux qui définissent les besoins de formation et ce qui suivent les différentes formations.

- Contrairement à la formation, on ne peut parler d'un plan de développement des compétences omnibus qui sera à appliquer dans une échéance bien définie, un processus de développement des compétences s'apparente davantage à l'organisation d'un processus ou d'une trajectoire.

- L'intérêt du fait d'apprendre à apprendre, c'est à dire de la capacité de l'individu à opérer un apprentissage en « double boucle » et d'analyser le feed-back reçu, de corriger ses erreurs, d'observer ses propres et d'apporter les corrections nécessaire « Méta compétence ».³⁹

L'exigence de flexibilité, de qualité et d'innovation fait appel à des nouvelles compétences individuelles que la formation seule ne peut pas développer. Dans ce contexte, la présence en particulier de quatre types de compétences est incontournable à savoir :

- ✓ La capacité d'initiative ;
- ✓ La capacité de traitement d'information divers ;
- ✓ La capacité d'empathie ;
- ✓ La capacité de synthèse et de vision globale.

Ces compétences sont développées aussi bien par la formation que par l'expérience.

C'est à ce niveau qu'intervient donc, l'ingénierie de formation dans le but de bâtir un dispositif de développement des compétences opérationnelles, et donc pleinement efficaces.

2. Relation formation- compétences :

A priori, le lien existant entre ces deux notions semble être clairement établi. En effet, la formation apparait comme le terrain de prédilection de la logique compétence ; le terme même de « compétence » est largement utilisé par le monde des formateurs.

L'efficacité du lien entre formation et développement des compétences est soumise à de nombreuses variables :

³⁹ LE BOYER CLAUDE LEVY, OP.CIT. p.146

2.1. L'ingénierie de formation :

L'ingénierie de formation est apparue vers la fin des années 1970. Sa définition et ses objectifs ont changé, la plus grande évolution étant intervenues dans le domaine de la mise en œuvre.

2.1.1. Définition :

L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation⁴⁰. Elle comprend :

- L'analyse de la demande ;
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation) ;
- L'analyse des emplois ;
- Le diagnostic des compétences ;
- La définition des objectifs de formation (contenus de savoirs) et des objectifs pédagogiques ?
- La conception du projet de formation.
- Sa mise en œuvre et son évaluation.

L'ingénierie de formation n'a qu'un objectif : rendre la formation professionnelle plus efficace, en passant d'une logique de consommation de formation à une logique d'investissement. Les compétences devenant des ressources à optimiser par la formation.

Et donc, le principe de l'ingénierie de formation est simple. Il s'agit d'appliquer les sciences et techniques de l'ingénieur à la problématique de la formation : analyse du besoin, évaluation des ressources et des contraintes définition d'un cahier des charges, mise en œuvre et évaluation.

2.1.2. Méthodologie de l'ingénierie de formation :

Le souci d'opérationnalité de la formation qui fonde l'ingénierie de formation a entraîné l'émergence d'une approche méthodique qu'il faut évidemment d'adapter à chaque situation. Cette méthode se décompose en six étapes :

- **La pré étude** : À partir d'une demande de formation, une analyse de la situation de l'administration est effectuée afin d'identifier l'origine exacte de la demande et la nature des compétences à développer.

⁴⁰ PHILIPPE ERAY, OP.CIT,p.27

- **L'analyse de l'activité** : L'ingénieur en formation cherche à identifier les compétences requises par l'emploi, en conduisant une analyse des emplois concernés et les définit en termes d'activités de connaissances et de compétence
- **La définition des objectifs de formation** : Elle s'effectue par la mesure de l'écart qui existe entre les compétences requises et celle actuellement détenues par les individus concernés.
- **La conception du dispositif de formation** : La conception d'un dispositif de fabrication des compétences passe nécessairement par une phase de créativité et s'effectue sous certaines contraintes : temps, finances.
- **La conduite du chantier** : L'ingénieur de formation doit assumer la mise en place et le suivi du projet, en concertation avec les services du personnel et les responsables opérationnels.
- **Le suivi et l'évaluation du dispositif de formation** : Ces deux étapes présentent deux intérêts : d'une part, elles permettent d'effectuer un retour d'expérience crucial.
- D'autre part elles sont un argument fort de professionnalisme dans la mesure où elles permettent d'estimer le retour sur l'investissement.

La formation pourra par exemple aider à acquérir la maîtrise de certaines capacités et savoir-faire comportementaux (écouter, négocier) mais la mise en œuvre réelle de ces savoir-faire dépendra souvent d'autres facteurs ; les attitudes personnelles, les modes de relations et d'organisation qui ne sont que peu modifiables par la formation.

2.3. L'ingénierie de développement des compétences :

L'ingénierie des compétences recherche l'acquisition et l'amélioration des compétences du personnel des administrations se référant à l'emploi occupé afin de permettre l'adaptation de ces derniers à leurs nouveaux emplois et l'ingénierie du nouveau personnel.

Cette démarche est orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitable par le personnel en situation de travail pour obtenir ce résultat, elle agit sur l'ensemble des connaissances mobilisées par les compétences que l'emploi requiert.

C'est ainsi qu'elle met en œuvre un dispositif de formation pour assurer l'assimilation des connaissances théoriques et procédures, en plus de modalités d'organisation du travail propres à développer les savoir-faire.

La compétence a permis d'introduire une dynamique de formation permanente pour rendre compte des réalités professionnelles et attentes du personnel.

Nous pouvons dire que former par acquisition de savoir est probablement la voie royale parce que c'est elle qui permet à l'apprenant de se situer, d'avoir une meilleure compréhension des choses et de l'environnement, de développer son autonomie et donc de faire évoluer à terme, par lui-même, son comportement.

Ainsi, il est important de confirmer que les deux approches sont intimement mêlées au gré des missions et des contextes, et les auteurs parlent généralement d'ingénierie de formation, car elle constitue une base technique commune aux deux approches et adaptable à la plupart des problèmes de l'administration.

Pour **Levy LEBOYER** : « le développement des compétences représente une nouvelle étape dans l'histoire de la formation ».

- Celle qui sépare les activités de la formation et de travail « la formation précède le travail ».
- Vise la formation des salariés dans leur lieu de travail, « la formation accompagne le travail ».
- **Levy LABOYER** fait référence, c'est de permettre de créer des conditions favorables à l'acquisition des compétences, « acquérir de nouvelles compétences n'est plus une activité antérieure au travail, elle se réalise au cours même du travail ».

Les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont que la partie visible d'un iceberg dont la partie cachée représente la condition de réalisation et de développement de ces compétences.

Ainsi dans sa rigueur analytique, factuelle, une étude sur les compétences est le résultat d'une expérience qui est même très conditionnée par le facteur relationnel de l'organisation.

Tableau 2 : La comparaison entre l'ingénierie de la formation et du développement des compétences

	Ingénierie de la formation	Ingénierie de développement des compétences
Objectifs visés	Acquisition de connaissances	Développement de Compétences
Moyens mis en œuvre	Privilégie le cours traditionnel	S'appuie sur l'ensemble des vecteurs de professionnalisation de l'entreprise et met en œuvre des parcours qualifiants, des formations-action... .

Modalités de conduite	Responsabilité uniquement du responsable formation	Responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité
------------------------------	--	---

Source :(www ; institut numérique de la formation ; com.07/10/2017 ;10h25)

Commentaire

Ingénierie de la formation dont le but est d'acquérir des connaissances Comment les tribunaux traditionnels sont mis en œuvre et comment se comportent les formateurs

Cependant, comme son nom l'indique, l'ingénierie de ces compétences es Développement des compétences basé sur la mise en œuvre Tous les professionnels porteurs et un mode de conduite, par la responsabilité Formateurs, responsables des opérations et niveaux

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

Selon Daniel Pernin, la formation du développement des compétences, comprend cinq principes.⁴¹

3.1. Situer la formation dans un processus éducatif :

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

L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractères de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce réduit la propension initiale de chacun ;

L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun ;

Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés ;

L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leurs simplicités et leurs valeurs significatives, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs ;

⁴¹ MICHEL BARTHOD, Daniel Pernin et autre édition d'organisation paris 1987, p112.

Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures ;

Entraînement contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé ; perfectionnement continu sur le terrain.⁴²

3.2. Promouvoir le bon usage de la formation :

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

3.3. Etablir des cahiers de charge :

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

3.4. Concevoir une action de formation adaptée :

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

3.5. Choisir les actions prioritaires :

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'administration choisisse les plus indiquées. Ces choix des actions retenues sont faits par les organisateurs de la formation.

4. Lier approche compétence et pratique de formation :

Avant de se lancer dans une démarche de construction du plan de formation, il est important de lier pratique de formation et approche compétence. Pour cela, il est nécessaire de⁴³ :

⁴² MICHEL BARTHOD, Daniel Pernin, Op.cit, p.114

⁴³ Annick Cohen « LIER APPROCHE « compétence et pratique et formation : toute la formation RH » dumod, paris, 2006. P243

- Rencontrer un collaborateur avant son départ en formation pour définir l'objectif opérationnel est un accélérateur de l'apprentissage ;
- Les solutions formation sont nombreuses et dépendent de la nature des compétences à acquérir, des populations à former et de la nature des changements à opérer ;
- Comprendre comment un individu acquiert ses compétences ;
- Savoir comment se transmettent les connaissances et les pratiques dans l'organisation.
- Analyser les situations de travail pour proposer une réponse formation adaptée et correspondant à l'activité, aux contraintes, aux besoins réels et non à une vision théorique ;
- Mettre en œuvre une formalisation et une capitalisation des savoirs et des compétences ;
- Mettre en place une organisation du travail qui valorise l'acquisition du savoir et le développement de la compétence.

Chapitre 02 : BMT training centre (cas pratique)

Introduction

BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal) - SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia. **EPB** est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaïa. **PORTEK** System and Equipment, une filiale du groupe PORTEK, est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde est également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût.

Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.



Section 1 : La présentation de l'entreprise

1. Situation Géographique :

Implanté au centre du pays, au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le Port de Bejaia occupe une situation géographique stratégique. Il dessert un hinterland important et très vaste. La ville, le Port et le terminal à conteneurs de Bejaïa disposent de ce fait de voies de communication reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international.



2. Principes des activités BMT :

Bejaia Méditerranéen Terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

2.1. Les opérations

2.1.1. Opérations planification :

- Planification des escales
- Planification déchargement/chargement
- Planification du parc à conteneurs
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

2.1.2. Opérations de manutention :

- La réception des navires porte-conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire
- La préparation des conteneurs à embarquer
- Le chargement des conteneurs du navire

2.1.3. Opérations d'acconage :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « reefers »
- Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage
- Suivi des livraisons et des dépotages
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages
- Sécurité absolue sur le terminal

2.2. Les équipements de la productivité de BMT

BMT avait procédé à la définition et à l'achat de produits, équipements, et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation et une efficacité dans les opérations de traitements des conteneurs et un système de télésurveillance pour assurer la sécurité de la marchandise les systèmes en question sont :

- Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal
- Un système de communication de données se terrain en temps
- Un système de positionnement des transporteurs et de conducteur
- Un système de supervision des équipements et des infrastructures
- Une télé surveillance du par cet de ses périmètres

2.3. Objectifs et Acquis de BMT

2.3.1. Les objectifs :

BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :

- Un gain de productivité
- Une réduction des coûts d'escale
- Une fiabilité de l'information
- Un meilleur service clientèle
- Faire face à la concurrence nationale et internationale
- Propulser le terminal au stade international
- Gagner des parts importantes du marché
- Cibler 150 000 EVP à partir 2008 et entre 5% 10% de part de marché
- Augmenter la productivité de la manutention
- Développer le transport de bout en bout
- Améliorer le rendement et écourté les temps d'escale
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients
- Améliorer le service et adopter les besoins du client
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales
- Créer de l'emploi

2.3.2. Principaux acquis :

Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT :

- Augmentation de rendement de 8-10 à 25-30 unités de conteneurs / H
- Croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120 000 Evp
- Réduction importante des séjours à quai des navires 25 h à 12 heures
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique

3. Organisation de BMT :

3.1. Les Différentes Structures de BMT

3.1.1- Direction Générale :

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMP Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de BMT.

3.1.2- Direction des Ressources Humaines et Moyens :

La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré par le DRHM. La DRHM est placé sous l'autorité directe de Directeur Général

Sa mission est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

3.1.3- Direction des Finances et Comptabilité :

La mission de La Direction des Finances et Comptabilité est :

- ✓ Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux;
- ✓ Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières;
- ✓ Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales;
- ✓ Assurer le recouvrement des créances de toute nature;
- ✓ Etablir et suivre les budgets et les plans de financement;
- ✓ Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution;
- ✓ Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés ;
- ✓ Veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société ;
- ✓ Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables ;
- ✓ Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

3.1.4- Direction Marketing :

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique)

Sa mission est de :

- ✓ Élaboration une politique commerciale et tarifaire.
- ✓ Élaboration le plan marketing.
- ✓ Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- ✓ Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- ✓ Participer à l'élaboration du Business Plan.
- ✓ Assurer la veiller technologique en matière de la communication et de l'information.
- ✓ Elaboration des plans d'action de l'entreprise en terme d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
- ✓ Administration du système logiciel CTMS

3.1.5- Direction des Opérations :

La mission de la Direction des Opérations est de :

- ✓ Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- ✓ Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- ✓ Suivre les opérations de l'aconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques

3.1.6. Direction Technique :

La mission de la Direction Technique est d'assure une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

Complément

BMT - SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) et Portek Systems & Equipment. L'EPB est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaïa. PORTEK Systems and Equipment, une filiale du Groupe PORTEK, qui est un opérateur de

Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde et également spécialisé dans les équipements portuaires.

4. Historique, présentation et situation géographique de BMT Spa :

4.1. L'historique :

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal a conteneurs au port de Bejaia.

Dès lors l'EPB s'est lancées dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux a conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Sur accord du gouvernement Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) a 51% et PORTEK une société Singapourienne a 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaire il est présent dans plusieurs port dans le monde.

En 2011 PORTECK Systems and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

4.2. Présentation de BMT Spa

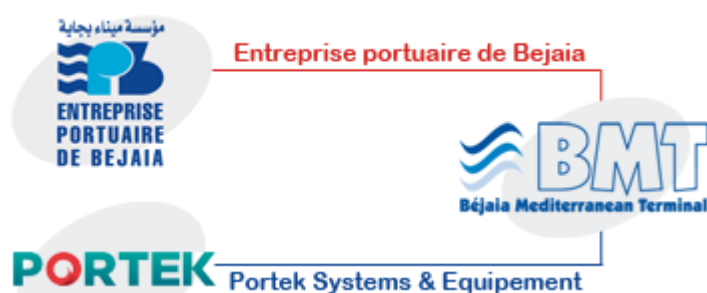
BMT Spa est une société par action, c'est une entreprise prestataire de service spécialisées dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal a conteneur pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement formé dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'aconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et a des couts compétitifs. BMT Spa offre ses prestations sur la base 24H /7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performant (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de

Bejaia et de BMT Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

➤ **Raison sociale, statut juridique et capital social de BMT SPA**

BMT est érigée sous forme de SPA (société par actions), son capital social s'élève à 500000000 da répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui).



4.3. Situation géographique :

Bejaia méditerranéen terminal SPA est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de BEJAIA, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voies ferroviaires et d'un aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détritée en méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux.

BMT SPA se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises conteneurisées de toute nature vers l'arrière-pays et vers d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger.

5. Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa

5.1. Missions de BMT Spa :

Faire du terminal à conteneurs de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser avec les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une rentabilité garantissent son succès et sa pérennité.

5.2. Les valeurs de BMT Spa :

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

➤ INTEGRITE :

Intégrité, en esprit et en forme, est notre règle de conduite et d'engagement. Nous œuvrerons, en toute circonstance et à tout moment, avec le respect absolu de l'intégrité et de l'honnêteté dans notre environnement de travail. Mentir, voler, décevoir, soudoyer, accepter des faveurs, ou faire du favoritisme vont à l'encontre de l'intégrité. L'intégrité est notre Guide et Centre de Gravité.

➤ INNOVATION

Montrer de la curiosité et stimuler les nouvelles idées et la créativité. Rechercher de nouvelles opportunités d'affaires. Avoir le courage de remettre en cause les vérités établies et oser explorer de nouveaux champs et horizons. Comprendre et gérer les risques.

➤ PERFORMANCE

Toujours rechercher les solutions les plus appropriées et partager son expérience. Développer l'expertise de manière continue et ciblée. Faire preuve de compétence commerciale et d'orientation clientèle. Rechercher la simplification. La clarté et éviter les activités qui n'ajoutent pas de valeur. Promouvoir la diversité.

➤ **TENACITE**

Fixer des objectifs ambitieux et respecter ses engagements. Prendre des décisions et s'assurer de leur réalisation. Travailler en équipe, éliminer les barrières et s'imposer des exigences constructives mutuelles. Montrer de la persévérance jusqu'à l'aboutissement et se concentrer sur les points importants.

➤ **SECURITE**

Contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail dans notre entreprise. Veiller à l'application des règles relatives à la protection des employés, des clients, et des visiteurs. Protéger et agréments l'environnement de travail et respecter la protection de l'environnement et les directives HSE. Assurer la sécurité des biens de nos clients.

➤ **COURTOISIE**

Le client est la raison d'être de notre simple existence. Lui montrer qu'il est le centre de notre souci et l'objet de notre entreprise. Montrer du respect à l'égard des services, de l'autorité, de la hiérarchie et des règlements établis. Respecter l'éthique du professionnalisme et de la décence sociale. Respect en tout temps ses collègues.

5.3. Les objectifs de BMT Spa:

- Faire du terminal à conteneur de BMT une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.
- La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :
 1. Un gain de productivité.
 2. Une réduction du cout d'escale.
 3. Une fiabilité de l'information.
 4. Un meilleur service des clients.
- Sauvegarder la marchandise des clients.

- Faire face à la concurrence national et international.
- Gagner des parts importantes de marché.

6. Activités et performances de BMT Spa :

6.1. Activités de BMT Spa:

L'activité principale de BMT Spa est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

➤ Les opérations du terminal

1- Opérations planification :

- Planification des escales
- Planification déchargement /chargement
- Planification du parc à conteneurs
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

2- Opérations de manutention :

- La réception des navires porte-conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire
- La préparation des conteneurs pour chargement au navire
- Le chargement des conteneurs du navire

3- Opération d'acconage :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone «REEFERS»
- Mise à disposition des conteneurs pour visite des services de contrôle aux frontières
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage
- Suivi des livraisons et des dépotages
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages
- Sécurité absolue sur le terminal

→ Pour ce faire BMT Spa, dispose d'équipements spécialisés dans le traitement du conteneur, comme suit :

Tableau 3 : Les équipements spécialisés dans le traitement des conteneurs

EQUIPEMENTS	Nombre BMT	Nombre TIXTER	Tonnage
PORTIQUES DE QUAI SUR RAIL (QC)	2	/	40 Tonnes
PORTIQUES GERBEUR SUR PNEUS (RTG)	10	/	36 Tonnes
REMORQUES PORTUAIRES	16	/	40 Tonnes
CHARIOT MANIPULATEUR DE VIDES	10	2	10 Tonnes
GRUE MOBILE PORTUAIRE (MHC)	2	/	100 Tonnes
STEACKERS	8	2	40 Tonnes
REMORQUES ROUTIERS	30	/	36 Tonnes
CHARIOTS ELEVATEURS	11	/	2.5, 3, 5,10Tonnes

6.2. Performances de BMT spa :

Figure 2 : Schéma du triptyque compétence

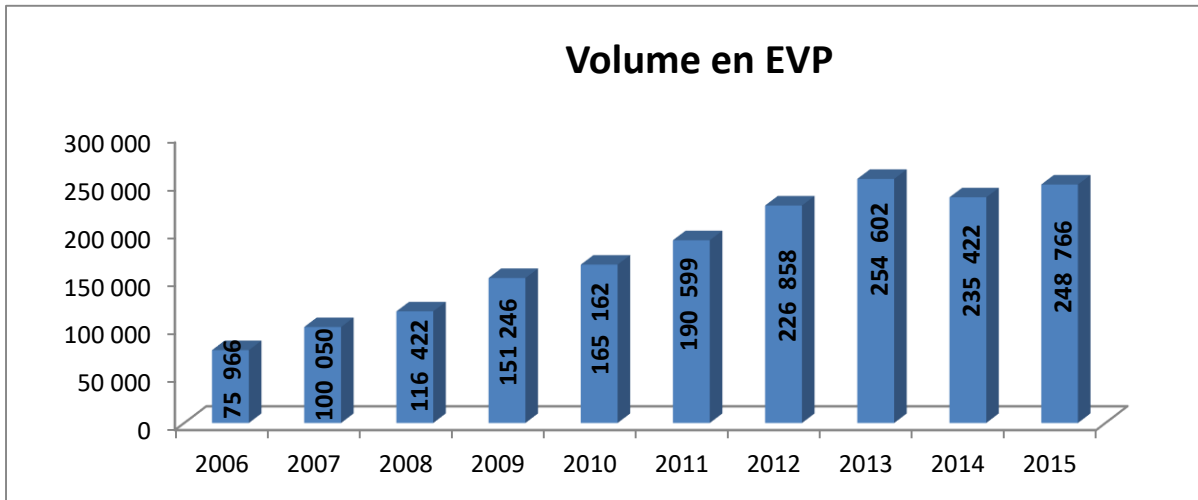


Figure 3 : La cadence de traitement au navire

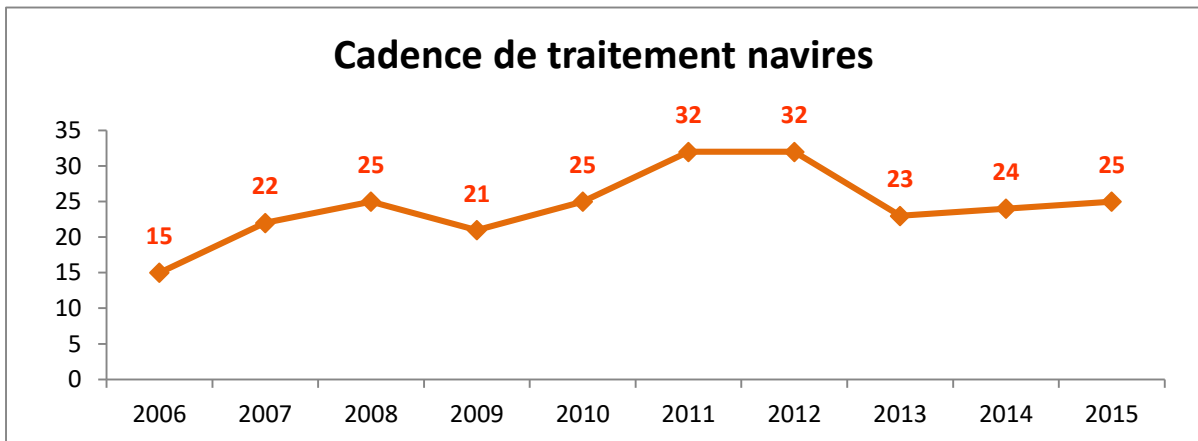


Figure 4 : Le temps d'escale

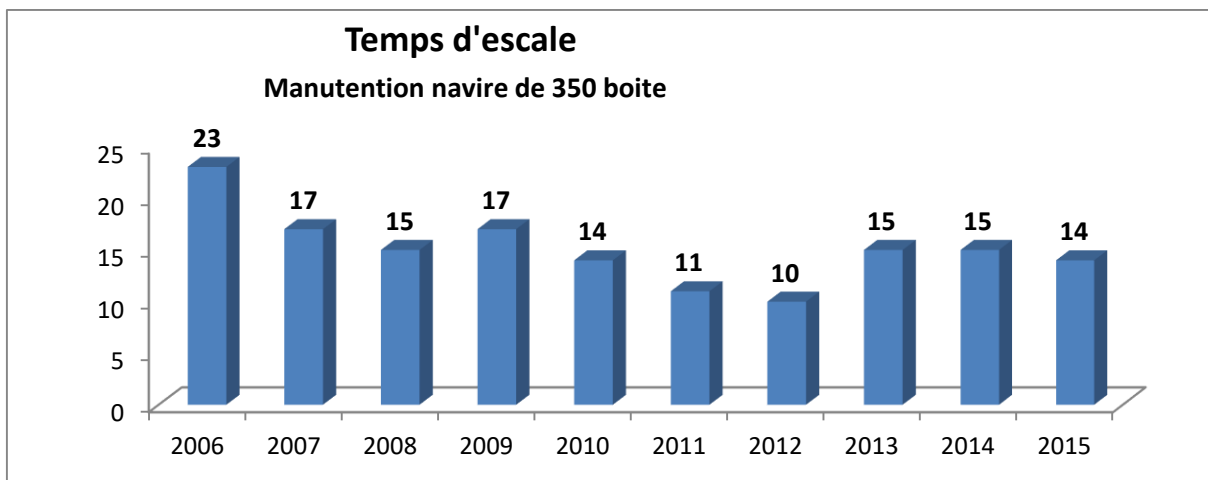
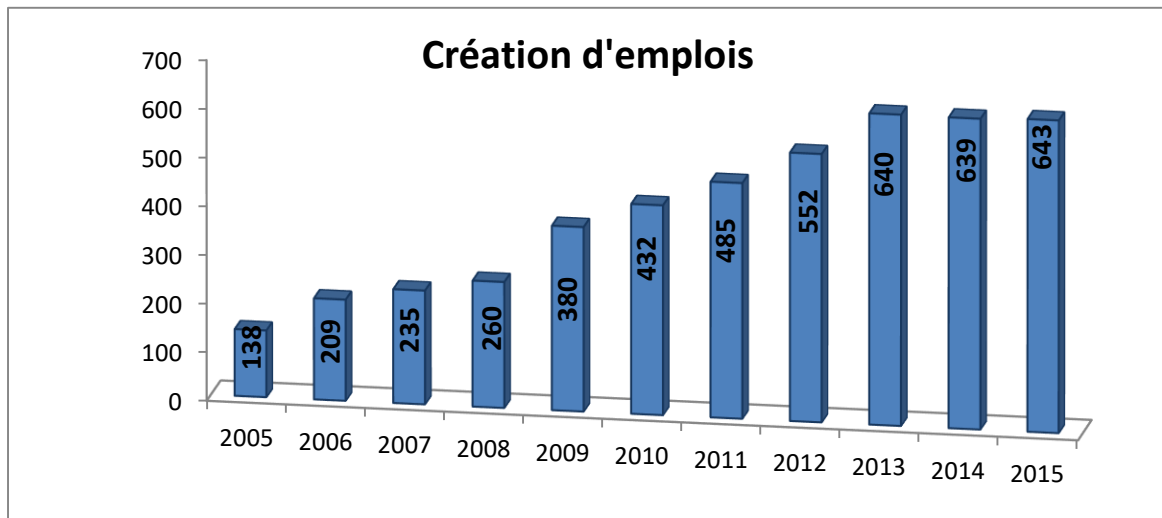


Figure 5 : La création d'emplois



Section 2 : Proposition entrepreneuriale

1. NAISSANCE DE L'IDEE

Issu du protocole d'accord du contrat de partenariat BMT et PORTEK, qui stipule :

- Accompagnement du partenaire PORTEK dans la création d'un centre de formation dans les métiers liés à la gestion et à l'exploitation d'un terminal à conteneurs.
- Assistance dans l'élaboration des programmes de formation.
- Mobilisation d'experts dans les domaines de formation prédéfinis pour la réalisation de la formation des formateurs.
- Assister BMT dans l'acquisition des outils pédagogiques et didactiques.



2. OBJET DE L'INITIATIVE

L'idée de créer une structure de formation professionnelle dans le domaine portuaire était pour répondre aux besoins et combler les manquements suivants :

- Tous les rapports pointent du doigt l'incompatibilité entre *Inadéquation formation/emploi* les programmes enseignés que ce soit en formation professionnelle ou à l'université et le besoin des entreprises économiques, ce sujet est en plein débat au sein du ministère de la formation et l'emploi ainsi que les autres organismes en relation avec l'emploi, selon le site de *la revue l'économiste maghrébin dans un article publié le 12/01/2016 (cf. p.) . (cf. p.47)*
- Inexistence, en Algérie, de centres de formations dédiées aux métiers des terminaux à conteneurs.

3. TECHNOLOGIES EMPLOYÉES

SYSTEME DE SIMULATEUR IMMERSIF COMPLET DU LSyM

Le simulateur immersif a été conçu et adopté aux spécificités de *BMT Training Center* par le laboratoire espagnol *LSyM (cf. p.) de (cf. p.47) Robotics, Communications & Information Technology Institute (IRTIC)* de l'Université de Valence Espagne. Ses composantes :

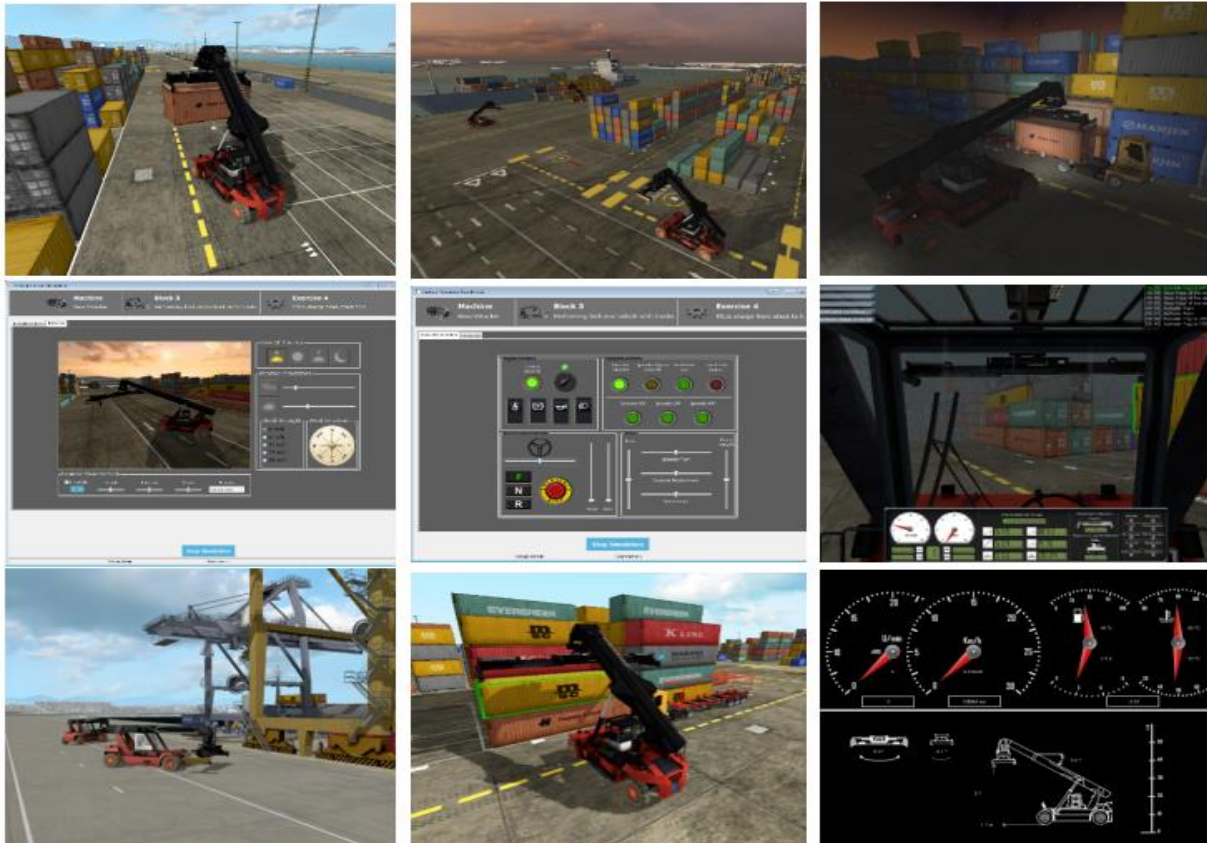
- Plate-forme matérielle prenant en charge plusieurs modules de simulation dont les modèles de grues adaptables à ceux de BMT, à savoir :
 - Portique de quai sur rail de type crane (STS).
 - Portique sur pneumatique (RTG).
 - Grue portuaire mobile (MHC).
 - Gerbeur (Stacker)
 - Empty Handler



On compte aussi la cabine fermée avec système visuel comportant huit écrans pour un balayage de tout le champ de la vision réelle des équipements, ainsi qu'un neuvième écran auxiliaire multitouche pour diverses tâches de contrôle de la grue et pour la visualisation des diagrammes de charge (LMI): une cabine qui reflète celle des équipements portuaires.

- Station opérateur : qui comprend le siège et les commandes ainsi qu'un système d'affichage visuel.
- Système d'affichage visuel fixe.
- Durabilité des commandes : qui sont similaires à celles d'un modèle réel.
- Plate-forme matérielle : qui est équipée d'un système de base de mouvement utilisant des actionneurs électroniques avec six degrés de liberté (DOF).
- Plates-formes 6DoF de Motion Systems.

Toutes les grues sont personnalisables pour offrir de nombreuses possibilités de travail. Les conditions météorologiques peuvent être modifiées, la direction et la force du vent, l'éclairage en fonction de l'heure du jour, la pluie et l'intensité du brouillard. Quelques représentations peuvent être illustrées ci-après.



L'utilisateur peut choisir d'utiliser les écrans plats ou de porter un casque de réalité virtuelle pendant la simulation. Le casque d'écoute VR imitera la même expérience visuelle proche des conditions de fonctionnement réelles.

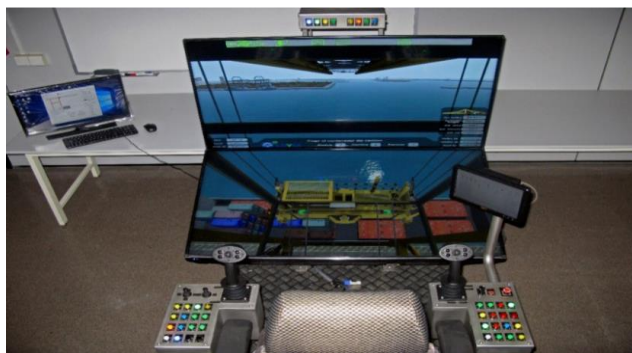


3.1. SIMULATEUR DE BUREAU

Version simplifiée du simulateur immersif intégrant un système visuel avec deux écrans de 55' et aucune plateforme de mouvement.

Les modèles de grue fournis sont :

- 2 simulateurs avec modèle MHC seulement
- 1 simulateur avec les deux modèles MHC et STS
- 1 simulateur avec les deux modèles MHC et RTG



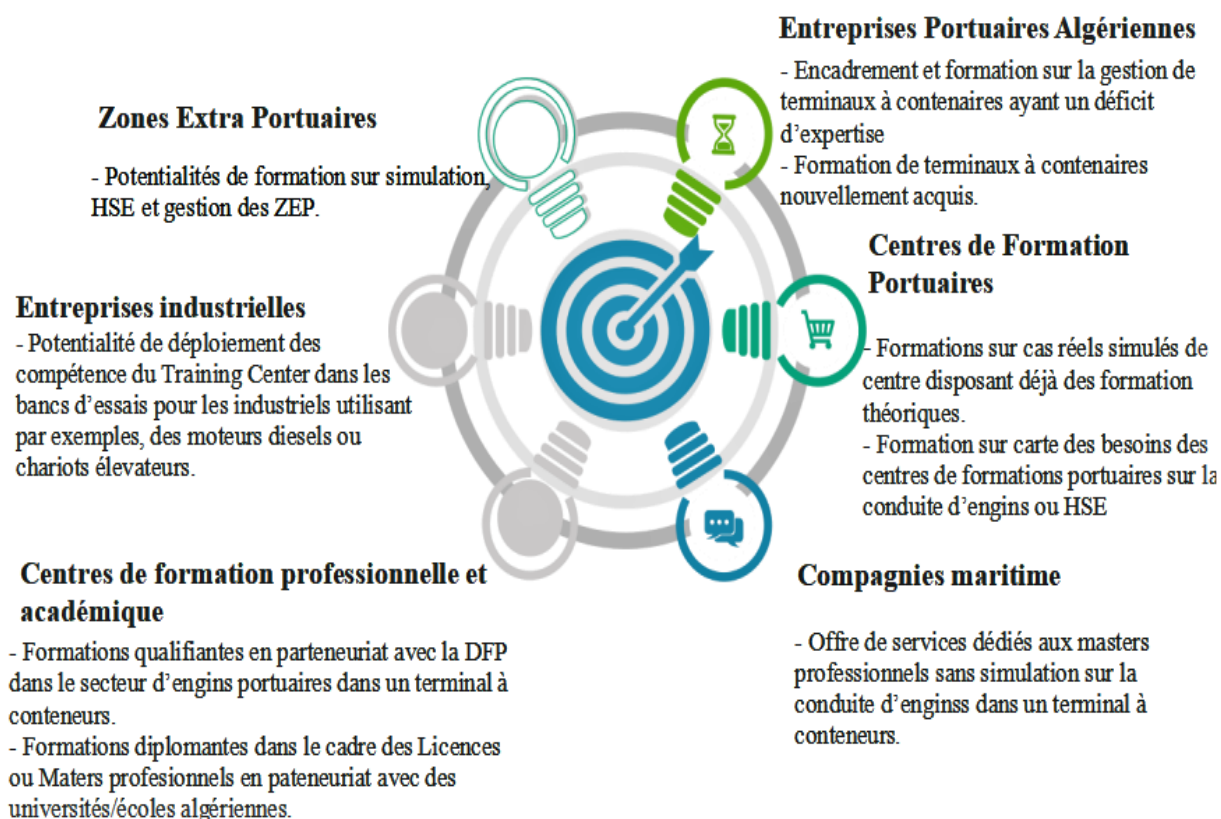
Le moniteur utilise une console à part pour réaliser les travaux de mise en marche du simulateur, de l'élection d'exercices, piqûre d'événements et d'avaries des conditions de l'environnement, de la visualisation de rapports, ou encore d'une personnalisation du simulateur.

De même, depuis ce poste, à travers une console virtuelle appelée *SOFTPANEL* de contrôle de la machine simulée afin de la manier en parallèle avec l'utilisateur du simulateur tout en séparant l'instructeur du stagiaire.

4. CLIENTÈLE POTENTIELLE

La clientèle à exploiter de BMT Training Center revient à cibler trois acteurs *stratégie de niches* incontournables du secteur portuaire, à savoir : les entreprises portuaires locales, les centres de formations portuaires et les compagnies maritimes. Ces cibles visés par BMT Training Center pourraient renforcer leur encadrement quant au déficit de gestion des terminaux à conteneurs dédiés et à la conduite d'engins portuaires grâce au potentiel de simulation du centre.

La *stratégie de pénétration du marché* vise à cibler d'autres acteurs socio-économiques comme les *zones extra portuaires (ZEP)*, les *entreprises industrielles* et les *centres de formation professionnelle et académique*. Le centre avec son potentiel de formation en simulation et/ou en bancs d'essais sur moteurs diesels ou chariots élévateurs attirerait les entreprises industrielles, notamment SONATRACH, CEVITAL ou encore Condor. À moyen terme, le développement et l'offre de formations professionnelles qualifiantes en collaboration avec la Direction de la Formation Professionnelle (DFP) est fortement exploitable. À long terme, l'offre de licences ou masters professionnels dans le domaine portuaire ou de terminal à conteneurs en partenariat avec des universités /écoles algériennes est envisageable.



5. PARTENEURIATS

Groupe PORTEK

Assurer à travers le partenaire PORTEK le transfert technologique et le développement en matière engineering portuaire, IT et innovation.



Université Abderrahmane Mira Bejaia / LSYM, Université de Valence Espagne



Dans le cadre du protocole d'accord entre BMT SPA et l'Université de Bejaia, BMT Training Center offre une opportunité de collaboration dans le cadre de la recherche avancée dans les domaines des communications modernes, de la simulation, de la robotique et des technologies de l'information appliquées aux transports, l'intelligence ambiante, l'efficacité énergétique, ainsi que la formation au développement industriel.

6. INNOVATIVITE DU PROJET BMT TRAINING CENTER

- Premier centre de formation à l'échelle nationale à se doter d'un simulateur moderne de conduite des engins de manutention portuaires, répondant aux besoins du marché actuel et aux attentes des entreprises portuaires, visant à faire de Bejaia un pôle maritime à l'échelle nationale, et de BMT une vitrine pour les ports algériens.
- Packs de formations personnalisés en réponse aux besoins du client.
- Packs de formation à sorties thématiques pour les stagiaires en fin de cycle de formation : visite du Port et des sites historiques et culturels de la ville de Bejaia.
- Stages pratiques de fin de cycle de formation au niveau du port de Bejaia ou du port du bénéficiaire (à la demande du client) avec possibilité de détachement de l'opérateur instructeur sur le site du client direct afin de permettre aux stagiaires de se familiariser avec les différents équipements.
- Rapport d'évaluation d'aide à la mise en place des compétences habilitées pour attribuer le profil de conduite de l'engin adéquat.
- Dans le cadre des formations liées à la maintenance industrielle, BMT Training Center propose aux stagiaires de compléter leur formation à travers des exercices pratiques sur bancs d'essai de moteurs industriels.

Section 3 : Services de BMT training center

1. DESCRIPTION DES SERVICES SOUS PACKS DE FORMATION

Tableau 4 : DESCRIPTION DES SERVICES SOUS PACKS DE FORMATION

	Produit/Service	Description	Catégorie Client
01	Formations à la carte liées à la gestion et à l'exploitation d'un Terminal à conteneurs	<ul style="list-style-type: none"> - SUPPLY CHAIN management & logistique - Organisation & exploitation d'un terminal à conteneurs - Guide utilisation des conteneurs - Système d'information de gestion d'un terminal à conteneurs 	Entreprises portuaires

<p>02</p>	<p>Formations à la carte liées aux techniques de conduite des engins portuaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de conduite et maîtrise MHC - Techniques de conduite et maîtrise MHC avec simulateur -Techniques de conduite et maîtrise STS - Techniques de conduite et maîtrise STS avec simulateur - Technique de conduite et maîtrise RTG - Technique de conduite et maîtrise RTG avec simulateur - Techniques de conduite et maîtrise Reach Steaker - Techniques de conduite et maîtrise Reach Steaker avec simulateur -Technique de conduite et maîtrise chariots élévateurs 	<p>Entreprises portuaires</p>
<p>03</p>	<p>Formations à la carte dans le domaine de la maintenance industrielle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Automates programmables industriels - Variateurs de Vitesse - Maintenance des moteurs Diesel - Formation hydraulique N1 et N2 	<p>Entreprises portuaires Entreprises industrielles Entreprises de travaux Publics</p>
<p>04</p>	<p>Formation ingénierie pédagogique</p>	<p>Manuels et modules de formation</p>	<p>Établissements de formations académiques et professionnelles</p>
<p>05</p>	<p>Formations en Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Écrits professionnels - MS PROJECT 	<p>Entreprises ou particuliers de</p>

	Commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Management du changement - Elaboration du Business Plan - Mécanismes de coordination -Droit Commercial - Etude de marché -Marketing opérationnel - Veille concurrentielle et analyse SWOT/PESTEL & PORTER 	tout secteur confondu
06	Formations en Finances & Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Fiscalité d'entreprises - Travaux de fin d'exercices - Comptabilisation des provisions -Maîtrise des outils de l'analyse financière et contrôle de gestion - Réalisation du budget prévisionnel de l'entreprise - Maîtrise de la comptabilité analytique -Excel avancé pour financiers 	Entreprises tout secteur Confondu
07	Formations en Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Législation et droit de travail -Marchés publics - Rédaction des cahiers des charges, contrats et conventions - Mise en place d'un référentiel de compétences 	Entreprises tout secteur Confondu
08	Formations Qualifiantes	Diplôme en partenariat	Direction de la Formation Professionnelle
09	Formations diplômâtes	Licence professionnelle à développer en partenariat avec des Universités	Entreprises ou particuliers de tout secteur confondu

2. Typologie de produit/service

- Formations à la carte (contenu)
- Formations résidentielle ou en alternance
- Location de l'infrastructure du centre
- Devis de formations
- Formations qualifiantes en alternance

3. Description des stratégies promotionnelles prévues / coûts relatifs (Hors TVA)

Tableau 5 : Description des stratégies promotionnelles prévues / coûts relatifs (Hors TVA)

Description de l'activité promotionnelle	Coût Année 1	Coût Année 2	Coût Année 3
Journées portes ouvertes	400 000.00	200 000.00	208 000.00**
Conférences - Débats	600 000.00	800 000.00	832 000**

Section 4 : Perspectives du marché

1. TENDANCES ET ÉTAT ACTUEL

BMT Training Center vise principalement les secteurs d'activités utilisant des engins de type grues, steakers, spreader ou RTG, que ça soit dans la maîtrise des techniques de conduite ou encore la maintenance de ces engins :

- ✓ Les entreprises portuaires (principalement Bejaia, Alger, Oran, DJENDJEN)
- ✓ Les centres de formation portuaires (Alger, Mostaganem)
- ✓ Les zones extra portuaires (e.g., Condor, Candia, CEVITAL)
- ✓ Les compagnies maritimes de formation aux métiers portuaires.
- ✓ Les entreprises industrielles (e.g., CEVITAL, Candia, Général Emballage, SONATRACH, SONELGAZ)

- ✓ Les établissements de formations professionnelles et académiques publics et privés (DFP, Universités)

Rappel

La disposition d'un simulateur immersif moderne de dernière génération, simulateurs de bureau, pour les opérations liées aux équipements de manutention portuaire présentent plusieurs avantages concurrentiels tels que :

- ❖ Réduire les coûts associés à l'immobilisation des engins portuaires des bénéficiaires.
- ❖ Réduire les risques liés à la formation :
 - Exercices dangereux
 - Conditions météorologiques extrêmes
 - Évaluation objective et fiable
 - Détection à priori des problèmes
 - Conceptions pédagogiques incluses (catégories et compétences)

2. SEGMENTS DE MARCHÉ IDENTIFIÉS AUJOURD'HUI

Tableau 6 : SEGMENTS DE MARCHÉ IDENTIFIÉS AUJOURD'HUI

Clients	Caractéristiques	Besoins	Localisation	Nombre
Entreprises portuaires	Bejaia, Alger, Oran, Djendjen	Formations : Conduite engins, maintenance, gestion d'un terminal à Conteneurs	Nord du pays	04
Entreprises industrielles	Candia, CEVITAL, SONATRACH, Naftal, Général Emballage, Toudja, Amimer Énergie	Formations : Conduite engins, maintenance, gestion portefeuille clients, HSE	Nord du pays	10
ZEP	Cevital, Condor, Candia, port de	Gestion des parcs, Entrepôts	Nord, Hauts plateaux et Sud	08

	Djendjen	Zones logistiques		
Compagnies maritimes à formation	Citées dans le tableau ci-après comme concurrents potentiels	Mise à disposition de formation en commun avec Simulation	Nord, Hauts plateaux	X

3. PRINCIPAUX CONCURRENTS

Tableau 7 : PRINCIPAUX CONCURRENTS

Concurrents	Caractéristiques	Points forts/faibles des produits/services proposés
ETA FORD	Offres de formations dans la conduite des engins ou autres domaines	Manque de technicité dans la maîtrise des engins de manutention portuaire type QC/RTG (formateurs peu qualifiés)
GEMA FORM	Offres de formations dans la conduite des engins et dans le management portuaire et maritime en général	Propose une large gamme de formation dans le domaine portuaire et maritime
EPAL (Centre de Formation Port Alger)	Offre de formations dans le management portuaire	Besoin d'orientation technique
ETFIM	Offres de formation diverses dans le secteur portuaire et maritime	Orientation beaucoup plus dans le domaine maritime
ENSM (Ecole Nationale Supérieure Maritime)	Offre de formation diplômantes (masters professionnels dans le droit maritime)	Orientation théorique dans le domaine maritime
Centres de formation de renommé en Algérie (ESG/CESI/ INPED)	Offres de formations diverses dans le management maritime	Longue expérience dans le domaine de la formation professionnelle Portefeuille consultants riche

AVANTAGES COMPÉTITIFS DE BMT TRAINING CENTER

- A court terme : Accompagner la communauté portuaire nationale en leur offrant des programmes de formation adaptés, dans les métiers liés à l'exploitation d'un terminal à conteneurs
- A moyen terme : Élargir la gamme de formation hors secteur portuaire : BTP, engins de chantier, formation en management.
- A long terme : S'ouvrir au marché International et intégrer les filiales de PORTEK

4. ATTRACTIVITÉ DE LA RÉGION BEJAIA

En nommant les classes de formations par les lieux culturels et touristiques de la ville de Bejaia, BMT Training Center participe à l'attractivité de la région. D'autant plus qu'il propose des formations en résidence, les services connexes (hôtellerie, restauration, nettoyage, transport) seront davantage sollicités.

Le plan de redéploiement des effectifs se BMT se compose de :

02 Chefs de Département (recrutement interne - Juin 2020*)

04 Agents de sécurité (Redéploiement - Janvier 2020)

01 Ingénieur informatique et réseaux (Recrutement interne - Juin 2020*)

01 Agent d'Administration (Recrutement interne - Janvier 2020)

01 Instructeur sur simulateur (Recrutement interne - Juin 2020*)

* Les dates sont appelées à modification suite aux conditions sanitaires du COVID-19.

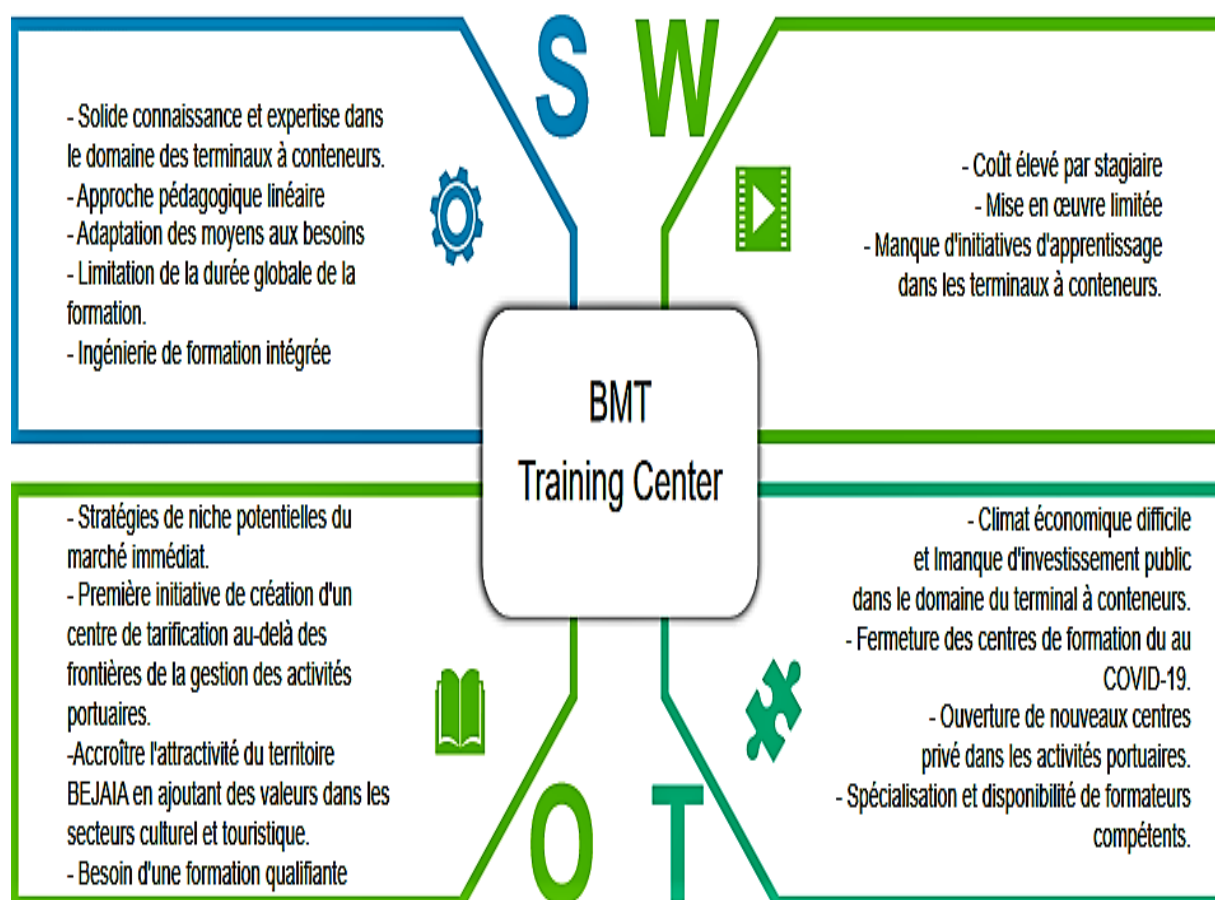
Pour les trois premières années de BMT Training Centre, il n'est pas prévu un plan de recrutement externe. En revanche, du côté de la richesse locale financière, il y a une alimentation pour Bejaia de 6 657 785,40 DZD sur un chiffre d'affaire annuel de 23 777 805.00 DZA (hors taxes) pour 240 journées de formations à 265 bénéficiaires sur un catalogue total de 45 formations avec et sans simulateurs.

Suite aux possibilités de formations résidentielles, le secteur de l'hôtellerie serait sollicité, ce qui lui déploierait une richesse annuelle de plus de 1 060 000,00 DZA sur le catalogue prévisionnel de formation de 2020.

Pour le secteur de la restauration, une richesse de plus de 390 000,00 DZA pourrait être annuellement observée.

Les sorties culturelles prévues dans chaque pack de formation pourrait valoriser davantage le secteur de l'artisanat et du transport de plus de 210 000,00 DZA annuellement.

5. ANALYSE SWOT BMT TRAINING CENTER



Section 5 : Plan financier BMT training center

1. CHIFFRE D'AFFAIRES PRÉVISIONNEL

Tableau 8 : CHIFFRE D'AFFAIRES PRÉVISIONNEL

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre
Nombre de jours	20									
Chiffre d'affaires moyens / Jour	-	41202	82404	82404	82404	74883	40221	-	170121.75	154616.5
Chiffre d'affaires mensuel	-	824040	1648080	1648080	1648080	1497660	804420	-	3402435	3092330

	1^{er} année	2^{em} année	3^{em} année
Chiffre d`affaire	33,777,805.00	26,155,858.5	28,771,144.05
Evolution		10%	10%

Remarque : Marge Commerciale

La marge commerciale constitue 40% du chiffre d'affaires par rapport aux coûts totaux de formations.

2. FRAIS GÉNÉRAUX : CHARGES D'EXPLOITATION PRÉVISIONNELLES

Charges fixes

- Les charges de personnel, qui évoluent en fonction de la politique salariale de l'entreprise ;
- Les charges financières relatives au financement de la location terrain du centre ;
- L'amortissement de la construction du centre, du simulateur et des équipements de bureau.

Tableau 9 : Charges fixes

ID Charge	Montant année 1	Montant année 2	Montant année 3
Assurances	1000,000.00	1,040,000.00	1,081,600.00
Téléphone, internet	2,256,000.00	2,346,240.00	2,440,089.60
Carburant, transports	50,000.00	52,000.00	54,080.00
Frais de déplacement et hébergement	480,000.00	280,000.00	280,000.00
Eau, électricités, gaze	1,200,000.00	1,300,000.00	1,362,000.00
Fournitures diverses	100,000.00		
Entretien matériel et vêtements	52,000.00	52,000.00	52,000.00
Nettoyage des locaux	1,200,000.00	1,248,000.00	1,297,920.00
Budget public et	1,000,000.00	1,040,000.00	1,081,600.00

communication			
Loyer et charges	639,040.80	639,040.80	639,040.80
TOTAL	7,975,040.80	7,997,280.80	8,278,330.40

Tableau 10 : Charges variables

<i>Salaire personnel</i>	19%	4,517,782.95	4,969,561.25	5,466,517.37
<i>TAP</i>	02%	475,556.10	523,111.71	575,422.88
<i>Salaire consultants</i>	07%	1,664,446.35	1,830,890.99	2,013,980.08

Tableau 11 : Frais du personnel

	Année 1	Année 2	Année 3
Salaires employés (net)	10,500,000.00	10,920,000.00	11,356,800.00
Augmentation		4%	4%

Complément : Amortissements

Les amortissements corporels du centre dont la durée d'amortissement linéaire de dix ans comptent :

- Enseigne et éléments de communication
- Achat immobilier
- Travaux et aménagements
- Matériel de simulation
- Matériel de bureau

Tableau 12 : Détail des amortissements

Détail des amortissements

	Anne 1	Année 2	Année 3
- L`objectif formations	0	0	0
- Droit d`entrée	0	0	0
	0	0	0

- Fêtats de dossier	0	0	0
- Frais de notaire ou d'avocat			
Amortissements corporels	27,717,088.75	27,717,088.75	27,717,088.75
- Enseigne et éléments de communication	10,000.00	10,000.00	10,000.00
- Achats immobilier	1,250,000.00	1,250,000.00	1,250,000.00
- Travaux et aménagement	350,000,.00	350,000,.00	350,000,.00
- matériel de simulation	14,000,000.00	14,000,000.00	14,000,000.00
- matériels de bureau	767,088.75	767,088.75	767,088.75
Total Amortissement	27,717,088.75	27,717,088.75	27,717,088.75

3. COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL SUR TROIS ANS

Tableau 13 :COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL SUR TROIS ANS

Produit d`exploitation	23777805	26155585.5	28771144.05
- Chiffre d`affaire HT vent de marchandises	0	0	0
- Chiffre d`affaire HT services	23777805	26155585.5	28771144.05
Charges d`exploitation	9511122642.2	10462234.2	11508475.62
- Achat consommés	9511122	10462234.2	11508475.62
Marge brut	142666683	15693351.3	17262686.43
Charges externe	6725040.8	6697280.8	6928410.4
- Assurance	1000000	104000	1081600
- Téléphone, internet	2256000	2346240	2440089.6
- Carburant, transports	0	0	0
- Autres abonnements	50000	52000	54080
- Frais de déplacement et hébergement	480000	280000	2800000
	1200000	1300000	1352000

- Eau, électricités, gaze	0	0	0
- Mutuelle	100000	0	0
- fournitures diverses	1000000	1040000	1081600
- Budget public et communication	639040.8	639040.8	639040.8
- Loyer et charges locatives	0	0	0
- Expert-comptable et avocats			
Valeur ajoutée	7541642.2	8996070.5	10334276.03
Impôts et taxes	0	0	0
Salaires employer	105000000	10920000	11356800
Charges sociales employer	0	0	0
Prélèvement dirigeant (s)	0	0	0
Charges sociales dirigeant (s)	0	0	0
Excédent brut d`exploitation	-2958357.8	-1923929.2	-1022523.97
Frais bancaires, charges financières	0	0	0
Dotation aux amortissements	227767088.75	227767088.75	227767088.75
Résultats avant impôts	-30725446.55	-29691018.25	-287889612.72
Impôt sur les sociétés	0	0	0
Résultats net comptable (résultat de l`exercice)	-30725446.55	-29691018.25	-287889612.72

La rentabilité réelle du centre générée uniquement par son activité opérationnelle, c'est à dire sans tenir compte de sa politique de financement, ni de sa politique d'amortissement, est apprécié par l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE). L'EBE du centre est négatif renvoie à indiquer que le centre perd de l'argent.

EBE= valeur ajoutée- charges fixes => En ayant des salaires de 10500000 et pour un EBE nul, la valeur ajoutée devrait être égale à un minimum 10500000, avec des charges fixe 6725040.8 donc la marge devrait être au minimum de 3774959.2 (soit 3.8 fois ce qu'elle est à la première fois). L'astuce est de jouer soit sur le prix de la formation, soit d'augmenter le nombre de jours de formation mais encore voir même attirer plus de clients.

4. SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation, calculé à partir de l'EBE, permet de rendre visible la performance du centre sans prendre en compte ni sa politique de financement ni ses amortissements. Deux ratios sont pratiqués :

- Taux de marge opérationnelle = Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaire hors taxe = 129%. Étant donné que ce coefficient est supérieur à 100%, il est impératif pour le centre d'augmenter son chiffre d'affaire au cours de ses trois premières années d'activités. Améliorer la marge opérationnelle permet de stabiliser les revenus du centre et de rentabiliser ses investissements lourds.
- Poids des charges financières = Charges financières / Résultat d'exploitation = 0. Ceci dit que d'un point de vue financier, le centre de formation est adéquat et que la seule solution de subvenir à ses dépenses est de jouer sur le chiffre d'affaires, autrement dit sur le prix de vente devrait augmenter son chiffre d'affaire d'au minimum 12% de ce qu'il est en première année afin de se voir stable d'ici cinq ans. Une autre solution pourrait positiver la CAF lorsque le centre réduirait ses charges fixes d'exploitation.

Tableau 14 : Résultat d'exploitation

	Année 1	%	Année 2	%	Année 3	%
Chiffre d`affaire	23777805	1	26155585.5	1	28771144.05	1
Ventes +production réelle	23777805	1	26155585.5	1	28771144.04	1
Achats consommés	9511122	0.4	10462234.2	0.4	11508457.62	0.4
Marge globale	14266683	0.6	15693351.3	0.6	17262686.43	0.6
Charges externes	6725040.8	0.28	6697280.8	0.25	6928410.4	0.24
Valeur ajoutée	7541642.2	0.31	8996070.	0.34	10334276.03	0.36
Impôts et taxes	0	0	0	0	0	0
Charges de personnel	10500000	0.44	10920000	0.41	11356800	0.39
Excédent brut d`exploitation	-2958357.8	-0.12	-1923929.5	-0.07	-1022523.97	-0.035
Dotation aux amortissements	27767088.75	1.16	27767088.75	1.06	27767088.75	0.96
Résultat d`exploitation	-30725446.55	-1.3	-29691018.25	-	-	-1

				1.13	287889612.7	
					2	
Charges financières	0	0	0	0	0	0
Résultat financier	0	0	0	0	0	0
Capacité d'autofinancement	-2958357.8	-	-1923929.5	-	-1022523.97	-
		0.12		0.07		0.03
						5

Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement du centre est négative ; ce qui renvoie au fait que le centre n'en génère pas assez de ressources. Le ratio CAF / Chiffre d'affaires hors taxe permet de comprendre la part des ressources internes du centre pour assurer son financement. Ce ratio égale à -12% signifie qu'à chaque 100 DZA produit par le centre, 12 DZA de ressources internes manquent pour couvrir ses investissements qu'il exploite. BMT Training Center

Tableau 15 : Capacité d'autofinancement

	Année 1	Année 2	Année 3
Résultat de l'exercice	-30 725446.55	-29691018.25	-28789612.72
+ Dotation aux amortissement	27767088.75	27767088.75	27767088.75
Capacité d'autofinancement	-2958357.8	- 1923929.5	-1022523.97
- remboursement des emprunts	0	0	0
Autofinancement net	-2958357.8	- 1923929.5	-1022523.97

5. SEUIL DE RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE

- ❖ Le seuil de rentabilité représente le chiffre d'affaires pour atteindre l'équilibre ou tout simplement avoir un résultat nul. Dans le cas de BMT Training Center, le chiffre d'affaires qui assure l'équilibre à la première année s'élevant à 246,532.1123 DZA.

Tableau 16 : SEUIL DE RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE

	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes + production réelle	23777805	26155585.5	28771144.05
Achats consommés	9511122	10462234.2	11508457.62
Total des couts	6420000	10462234.2	11508457.62

Marge sur couts variables	173557805	15693351.3	17262686.43
Taux de marge sur couts variables	0.73	0.6	0.6
Couts fixes	44992129.55	45384369.55	46052299.15
Total des charges	54503251.55	55846603.75	57560756.77
Résultat courant avant impôts	-30725446.55	-29691018.25	-28789612.72
Seuil de rentabilité (chiffre d'affaires)	61633028.08	75640615.92	76753831.92
Excédent / insuffisance	-37855223.08	-49485030.42	-47982687.87
Point mort en chiffre d'affaires par jour ouvre	246532.1123	302562.4637	307015.3277

- En divisant ce chiffre d'affaires par le prix de vente unitaire (prix moyen pondéré) pour obtenir un seuil de rentabilité en quantité, BMT Training Center devrait valoir 18 formations pour être rentable. Ce qui donne deux formations par mois à ajouter, ou encore sur 20 jours travaillés, il ne ressort même pas la nécessité de comptabiliser une formation par jour.
- Le point mort = (Seuil de rentabilité (61,633,028.08) / Chiffre d'affaire prévu (23,777,805.00)) * 365 = 946.09. Ce qui signifie que BMT Training Center deviendrait rentable à partir du 946^e jour d'activités (deux ans et demi).

Conclusion Générale

Compte tenu de l'urgente nécessité de répondre à l'évolution et la croissance des entreprises algériennes, notamment BMT, et les mutations profondes que traverse l'économie nationale, une nouvelle approche du système de gestion devient indispensable. Car, si les entreprises conservent le même système de gestion centralisé, elles peuvent avoir du mal à s'adapter aux changements et parfois même faire faillite.

« Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout, les hommes, considérés comme la principale ressources et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier. »⁴⁴

A cet effet, la formation devient l'outil privilégié de promotion Ressources humaines. Il constitue un parcours obligatoire pour adapter la qualification à l'évolution des métiers et des filières en développant les savoir-faire.

Par conséquent, la formation entraînera simultanément individus et responsables agissant dans l'entreprise telle qu'elle fonctionne au niveau économique, au niveau interpersonnel, au niveau des objectifs et au niveau de la politique de l'entreprise.

Pour améliorer ses performances et développer ses compétences de son personnel, BMT a opté pour la formation. Ainsi, pour garantir la qualité de cette dernière, l'action doit être utile, utilisable et utilisée ; mais il faut aussi évaluer l'activité de formation pour voir si la compétence professionnelle acquise au cours de la formation a été atteinte.

Au total, nous dirions que la formation seule ne résout pas tous les problèmes d'une entreprise. C'est pourquoi BMT doit développer une nouvelle politique appelée Politique de développement des compétences, qui vise à développer les compétences et leur transfert en intégrant tous les moyens d'acquisition et de développement des compétences au-delà de la formation.

BIBLIOGRAPHIE

1. BELGHNAMI. W, « La GRH à travers la compétence pour améliorer la performance de l'entreprise », mémoire de magister en management, université d'Oran, 2014.
2. BELHOUS. S, TEMOUN. H, « L'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise », mémoire de master, université de Bejaia, 2015.
3. BENAYACHE Ahcene, « Construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-Learning : le projet MEMORAE », Compiègne, 2005.
4. BOTERF GUY.OPCIT, Paris, 2004.
5. BOUDABBOUS, S. (2007). L'entreprise à l'heure de la formation : Approches théoriques et pratiques réelles', *La Revue des Sciences de Gestion*, n°115.
6. BOURDON I., TESSIER N. « Gestion des connaissances : de nouvelles compétences attendues ? », www.reims-ms.fr/events/agrh2006/pdf/BOURDON01.pdf
7. Chapitre II-La formation-cloudfront.net.
8. CITEA J. P, « Gestion des ressources humaines », Paris : Masson, 1992.
9. COHEN A. « LIER APPROCHE « compétence et pratique et formation toute la formation RH », Dunod, paris, 2006.
10. Dans [Développer un curriculum d'enseignement ou de formation \(2006\)](#).
11. DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle ». Les éditions Houma imprimé 2003.
12. FAYCEL BENCHEMAM, Géraldine Galindo, « Gestion des ressources humaines », 4eme édition, Paris, 2013.
13. FLUCK C. « Développer les compétences et l'intelligence collectives. », Edition Demos, France, 2001.
14. Gaud V. « La politique sociale de l'entreprise. », Editions Hommes et techniques, Paris, 1986.
15. GERARD (F.M), « Savoir, oui... mais encore ! », Revue Forum - pédagogies, mai 2000.
16. GILLET, P.69. (1991). Construire la formation. Paris: ESF
17. JACQUES Soyer, « formation », édition organisation, Paris 2003.
18. Jonnaert, P., Masciotra, C., Boufrahi, S., & Barrette, J. (2005).

- 19.L. SEKIOU et L. BLONDIN, la gestion du personnel, les Editions d'Organisation, Paris, 1986.
- 20.Laviolette Eric-M, Loue C. « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel », 8eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2006, Suisse www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Laviolette_Loue.pdf.
- 21.Le Bortef G. « L'évaluation des compétences. », Edition d'organisation, Paris, 2000, p280
- 22.Le Boterf, G. « L'ingénierie des compétences (2^{ed}). Paris : Éditions d'organisation, 1999.
- 23.LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002.
- 24.LETHIELLEUX L. « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extension, 5eme édition, Paris, 2012.
- 25.MEBARKI, « impact de la formation dans le développement des salariés », Mémoire de magister en sociologie, université A. Mira. Bejaia, 2010.
- 26.PHILIPPE C et PIERRE C, « traité des sciences et des techniques de la formation », Dunod 2eme édition, paris, 2004.
- 27.SCALLON, G. L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences. Montréal, Canada: Éditions du Renouveau pédagogique, 2004.
- 28.SEKIOU, Blondin, Peretti, et autre « GRH », édition debeck université, Bruxelles 2001.
- 29.VATIER P. « Développement et promotion des hommes, Entreprise moderne d'édition, Paris, 1960.
- 30.www.chairecompétences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattesonnaji020304.pdf

LES ANNEXES
ANNEXE 1 OFFRES DE FORMATIONS - ANNÉE 2020 -
BMT TRAINING CENTER

E-mail :

Tél. : 09 82 40 06 15

Adresse, Ighil Oubarouek Bejaia

Site web :

Copyrights Bejaia Méditerranéen Terminal SPA

Intitulé formation	Nombre jours	Consultants	Clients potentiels	Coût total estimé (SPA)	Coût total estimé (APC)
Supply chain Management & Logistique	03 Jours	Université	E P B , Entreprises portuaires	370000,00	558000,00
Organisation & exploitation d'un terminal à conteneurs	03 Jours	BMT	Port d'Oran, Alger, Jijel	370000,00	558000,00
Guide d'utilisation des conteneurs	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	504000,00	744000,00
Technique de conduite et maîtrise Grue Mobile Portuaire (MHC)	10 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	1325000,00	1825000,00

Techniques de conduite et maîtrise portiques de Quai (STS)	10 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	1325000,00	1825000,00
Techniques de Conduite et maîtrise Portiques Gerbeurs (RTG)	10 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	1325000,00	1825000,00
Techniques de Conduite et maîtrise Reach Steaker sur simulateur	10 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	1325000,00	1825000,00
Techniques de conduite et maîtrise MT Handler sur simulateur	05 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	662500,00	912500,00
Conduite des Opérations d'import Export	04 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	504000,00	744000,00
Transport Maritime des marchandises	04 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	504000,00	744000,00
Gestion d'une flotte logistique	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00
Évaluation des performanc	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises	378000,00	558000,00

es d'un Terminal à conteneurs			Portuaires		
Analyse des indicateurs de performance portuaire et logistique	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00
Place du transport maritime par conteneurisation dans le commerce international		BMT	E P B , Entreprises portuaires	504000,00	744000,00
Rôle de la conteneurisation dans le développement du transport maritime en Algérie	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00
Communication Gestuelle dans la manutention Portuaire	02 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	252000,00	372000,00
Contrat de Transport Maritime	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00
Porte Conteneurs	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00
Transport International de Marchandises	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00

Affrètements	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00
Auxiliaires du transport Maritimes	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00
Procédures de dédouanement	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00
Essentiel des conventions internationales de transport maritime	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00

Domaine Opérationnel

Logistique Portuaire	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00
Logistique du Commerce International	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00
Traitement des navires	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00
Optimiser l'entrepôt et la plateforme logistique	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00
Techniques d'achat du fret	03 Jours	BMT	E P B , Entreprises portuaires	378000,00	558000,00

Intitulé formation	Nombre jours	Consultants	Clients potentiels	Coût total estimé (SPA)	Coût total estimé (APC)
Automates programmables industriels	07 Jours	BMT/Université	Entreprises portuaires	966000,00	1386000,00
Variateurs de vitesse	06 Jours	BMT/Université	Entreprises portuaires	690000,00	990000,00
Maintenance des moteurs Diesel	10 Jours	BMT/Université	Entreprises portuaires	1386000,00	1986000,00
Formation Hydraulique N1	05 Jours	BMT/Université	Entreprises portuaires	690000,00	990000,00
Formation Hydraulique N2	05 Jours	BMT/Université	Entreprises portuaires	690000,00	990000,00

Domaine Technique

Intitulé formation	Nombre jours	Consultants	Clients potentiels	Coût total estimé (SPA)	Coût total estimé (APC)
Écrits professionnels	03 Jours	Université	Divers	370000,00	744000,00
MS PROJECT 2016	05 Jours	Université	Divers	370000,00	558000,00
Management du changement	03 Jours	Université	Divers	370000,00	744000,00
Élaboration du Business Plan	03 Jours	Université	Divers	370000,00	558000,00
Mécanismes de coordination	03 Jours	Université	Divers	370000,00	558000,00
Droit commercial	03 Jours	Externe	Divers	370000,00	558000,00
Marketing opérationnel	03 Jours	Université	EPB, Divers	370000,00	558000,00
Étude de Marché	03 Jours	Université	Divers	378000,00	558000,00

Veille concurrentielle - analyse SWOT /PESTEL	03 Jours	Université	Divers	370000,00	558000,00
Gestion du stress	03 Jours	Université	Divers	370000,00	744000,00
Gestion des conflits	03 Jours	Université	Divers	370000,00	744000,00
Management d'équipes	03 Jours	Université	Divers	370000,00	744000,00
Développer son leadership	03 Jours	Université	Divers	370000,00	744000,00
Prise en parole en public	03 Jours	Université	Divers	370000,00	744000,00
Techniques d'animation et de présentation	03 Jours	Université	Divers	370000,00	744000,00
Gérer les réclamations clients	03 Jours	Externe	Divers	378000,00	558000,00
Évaluation des fournisseurs	03 Jours	Externe	Divers	378000,00	558000,00

Management / Commercial

Intitulé formation	Nombre jours	Consultants	Clients potentiels	Coût total estimé (SPA)	Coût total estimé (APC)
Système d'information de gestion d'un terminal à conteneurs	05 Jours	BMT	Entreprises portuaires	690000,00	990000,00

IT

Intitulé formation	Nombre jours	Consultants	Clients potentiels	Coût total estimé (SPA)	Coût total estimé (APC)
Fiscalité d'entreprises	03 Jours	Université	Divers	378000,00	558000,00
Travaux de fin d'exercice	03 Jours	Université	Divers	378000,00	558000,00
Comptabilisation des provisions	03 Jours	Université	Divers	378000,00	558000,00
Outils d'analyse financière - Contrôle de gestion	03 Jours	Université	Divers	378000,00	558000,00
Réalisation du budget prévisionnel de l'entreprise	03 Jours	Université	Divers	378000,00	558000,00
Excel Avancé pour financiers	03 Jours	Université	Divers	378000,00	558000,00
Excel Avancé pour financiers	03 Jours	Université	Divers	378000,00	558000,00

Finances & Comptabilité

Intitulé formation	Nombre jours	Consultants	Clients potentiels	Coût total estimé (SPA)	Coût total estimé (APC)
Missions agent de sécurité Terminal à Conteneurs	03 Jours	BMT	Divers	378000,00	720000,00
Analyse des risques	03 Jours	BMT	Divers	378000,00	480000,00
Manutention Mécanique	03 Jours	BMT	Divers	378000,00	480000,00
Lutte contre les pollutions portuaires	03 Jours	BMT	Divers	378000,00	744000,00
Manutention Matières dangereuses	03 Jours	BMT	Divers	378000,00	744000,00

Sensibilisation au code IMDG	03 Jours	BMT	Divers	378000,00	744000,00
Sûreté et sécurité portuaire	03 Jours	BMT	Divers	378000,00	744000,00

HSE**SYNTHESE**

Nombre de formation	Nombre de stagiaires	Chiffre d`affaire APC	Chiffre d`affaire SPC
45	265	33,42,500.00	23,777,805.00

ANNEXE 2 Compte de résultats prévisionnel sur 3 ans APC

	Année 1	Année 2	Année 3
Produits d'exploitation	33472500	6819750	40501725
Chiffre d'affaires HT	0	0	0
vente de marchandises	33472500	36819750	40501725
Chiffre d'affaires HT services	13389000	14727900	16200690
Charges d'exploitation	13389000	14727900	16200690
Achats consommés			
Marge brute	20083500	22091850	24301035
Charges externes	6725040.8	6697280.8	6928410.4
Assurances	1000000	1040000	1081600
Téléphone, internet	2256000	2346240	2440089.6
Autres abonnements	0	0	0
Carburant, transports	50000	52000	54080
Frais de déplacement et hébergement	480000	280000	280000
Eau, électricité, gaz	1200000	1300000	1352000
Mutuelle	0	0	0
Fouritures diverses	100000	0	0
Budget publicité et communication	1000000	1040000	1081600
Loyer et charges locatives	639040.8	639040.8	639040.8
Expert comptable, avocats	0	0	0
Valeur ajoutée	13358459.2	15394569.2	17372624.6
Impôts et taxes	0	0	0

Salaires employés	10500000	10920000	11356800
Charges sociales employés	0	0	0
Prélèvement dirigeant(s)	0	0	0
Charges sociales dirigeant(s)			
Excédent brut d'exploitation	2858459.2	4474569.2	6015824.6
Frais bancaires, charges financières	0	0	0
Dotations aux amortissements	27767088.75	27767088.75	27767088.75
Résultat avant impôts	-24908629.5	-23292519.5	-21751264.1
Impôt sur les sociétés	0	0	0
Résultat net comptable	-24908629.5	-23292519.5	-21751264.1

Soldes intermédiaires de gestion

	Année 1	%	Année 2	%	Année 2	%
Chiffre d'affaires	33472500	1	36819750	1	40501725	1
Ventes + production réelle	33472500	1	36819750	1	40501725	1
Achats consommés	13389000	0.4	14727900	0.4	16200690	0.4
Marge globale	20083500	0.6	22091850	0.6	24301035	0.6
Charges externes	6725040.8	0.20	6697280.8	0.18	928410.4	0.17
Valeur ajoutée	13358459.2	0.40	15394569.2	0.42	17372624.6	0.42
Impôts et taxes	0	0	0	0	0	0
Charges de personnel	10500000	0.31	10920000	0.29	11356800	0.28
Excédent brut d'exploitation	2858459.2	0.09	4474569.2	0.12	6015824.6	0.14
Dotation aux amortissements	27767088.75	0.83	27767088.75	0.75	27767088.75	0.68
R é s u l t a t d'exploitation	-24908629.55	-0.74	-	-0.63	-	-
			23292519.55		21751264.15	0.53
Charges financières	0	0	0	0	0	0
Résultat financier	0	0	0	0	0	0
C a p a c i t é d'autofinancement	2858459.2	0.09	4474569.2	0.12	6015824.6	0.15

Capacité d'autofinancement

	Année 1	Année 2	Année 3
Résultat de l'exercice	-24908629.55	-23292519.55	-21751264.15
+ Dotation aux amortissements	27767088.75	27767088.75	27767088.75
Capacité d'autofinancement	2858459.2	4474569.2	6015824.6
- Remboursement des emprunts	0	0	0
Autofinancement net	2858459.2	4474569.2	6015824.6

Seuil de rentabilité économique

	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes + Production réelle	33472500	36819750	40501725
Achats consommés	13389000	14727900	16200690
Total des coûts variables	6420000	14727900	16200690
Marge sur coûts variables	27052500	22091850	24301035
Taux de marge sur coûts variables	0.8	0.6	0.6
Coûts fixes	44992129.55	45384369.55	46052299.15
Total des charges	58381129.55	60112269.55	62252989.15
Résultat courant avant impôts	-24908629.55	-23292519.55	-21751264.15
Seuil de rentabilité (chiffre d'affaires)	55669496.58	75640615.92	76753831.92
Excédent / insuffisance	-22196996.58	-38820865.92	-36252106.92
Point mort en chiffre d'affaires par jour ouvré	222677.9863	302562.4637	307015.3277

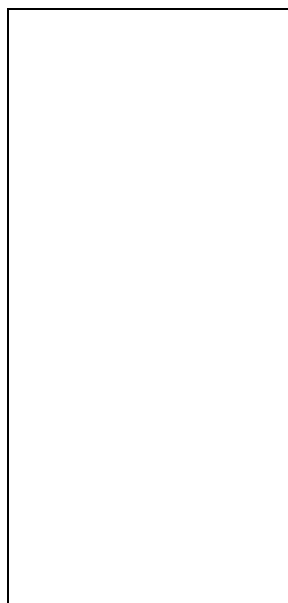
ANNEXE 3 Budget de trésorerie APC

	Mois1	Mois2	Mois3	Mois4	Mois5	Mois6
A p p o r t personnel	0					
Emprunts	0					
Subventions	272670887.5					
A u t r e s financements						
Vente de Services	0	824040	1648080	1648080	1648080	1497660

Chiffre d'affaires (total)	0	824040	1648080	1648080	1648080	1497660
Immobilisations incorporelles	2517197.28					
Immobilisations corporelles	133670887.5					
Immobilisations	136188084.8					
Acquisition stocks	100000	560420.0667	560420.0667	560420.0667	560420.0667	560420.0667
Charges externes	560420.0667	0	0	0	0	0
Impôts et taxes	0					
Salaires employés	875000	875000	875000	875000	875000	875000
Total charges de personnel	875000	875000	875000	875000	875000	875000
Total des décaissements	137723504.8	1435420.067	1435420.067	1435420.067	1435420.067	1435420.067
Total des encaissements	272670887.5	824040	1648080	1648080	1648080	1497660
Solde précédent	0	134947382.7	134947382.7	134947382.7	134947382.7	134947382.7
Solde du mois	134947382.7	- 611380.0667	212659.9333	212659.9333	212659.9333	212659.9333
Solde de trésorerie(cumul)	134947382.7	134336002.6	134548662.5	134761322.5	134973982.4	135036222.3
Mois 7	Mois8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	total
						0
						0
						0
						272670887,5
804420	0	3402435	3092330	4897370	4315310	23777805
804420	0	3402435	3092330	4897370	4315310	2517197.28
						133670887.5
						136188084.8
560420.0667	560420.0667	560420.0667	560420.0667	560420.0667	560420.0667	1000000
0	0	0	0	0	0	6725040.8
						0
875000	875000	875000	875000	875000	875000	10500000
875000	875000	875000	875000	875000	875000	10500000
1435420.067	1435420.067	1435420.067	1435420.067	1435420.067	1435420.067	153513125.5
804420	0	3402435	3092330	4897370	4315310	296448692.5
135036222.3	135036222.3	135036222.3	135036222.3	135036222.3	135036222.3	296448692.5
134405222.3	132969802.2	134936817.1	36593727.1	140055677	142935566.9	
14293						
5566.9						
						0

ANNEXE 4 Exemples de fiches techniques de formations

	Guide d'utilisateur des conteneurs
<p>Public /pré-requis ;</p> <p>Gestionnaire et operateurs terminaux</p> <p>Aucun pré-requis</p> <p>Durée formation; 03 jours</p> <p>Cout participant;</p> <p>.....</p> <p>Lieu formation ; Centre de formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● objectifs de la formation <p>acquérir les connaissance et développer les savoir-faire opérationnels pour comprendre le transport maritime par conteneurs</p> <p style="padding-left: 40px;">a la fin du cours, l'apprenant doit être capable de connaître ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ distinguer les différents types de conteneurs maritimes ➤ savoir organiser le chargement des conteneurs . ➤ montrer la signification des donnée économique sur l'activité conteneurs <ul style="list-style-type: none"> ● description de la formation <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>généralistes et règles fondamentales ;</u> <ul style="list-style-type: none"> ● 1956, naissance d'un concept ● normalisation des conteneurs ● principe de base ● identification du conteneur ● contrôle des conteneur ● la convention internationale sur la sécurité des conteneur (C.S.C) ● CODES BIC (bureau international des conteneurs) ● condition d'enregistrement <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>l'arrimage et le saisissage des marchandises dans le conteneur.</u> <ul style="list-style-type: none"> ● empotage du conteneur et déclaration du chargeur ● les risques de désarrimage et d'avarie de la marchandise ● la déclaration du chargeur



➤ **Les règles de manutention des conteneurs**

- Les méthodes de manutention réglementaires (extrait norme iso 3874)
- les limites de poids en charge
- la pose des scelles
- la sécurité marchandise
- le traitement des résidus au dépotage
- le transport de responsabilité, principe de l'EIR (équipement inter change report)
- contrôle du conteneur avant empotage
- élément de la structure a vérifier
- manutention et fixation et conteneurs

Operateur portiques gerbeur (RTG)	
<p>Public/ pré-requis ;</p> <p>Technicien et ingénieur</p> <p>Bac plus 3 (bac technique)</p> <p>Ne pas avoir le vertige</p> <p>Maitrise de soi</p> <p>Age minimum 20 ans</p> <p>Durée de formation ;</p> <p>..jour formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Objectifs de la formation</u> <p>Se familiarise avec les principales composantes du portique.</p> <p>Acquérir les compétence théorique et pratique nécessaires a la conduite du portique en toute sécurité.</p> <p>Maitriser les règles de conduite du portique gerbeur</p> <p>Connaitre les règles d'utilisation, de mise en service et de vérification du matériel</p> <p>Etre capable de conduire l`engin portuaire er réaliser toutes les opérations de manutention portuaire</p> <p>Réaliser les meilleurs rendements</p> <p>Appliquer toutes les mesures de sécurité adéquates avant, pendant et après manipulation de l`engin portuaire au cours de l`activité de manutention</p> <p style="text-align: center;"><u>Description de la formation</u></p> <p>1- <u>formation théorique;</u></p> <p><u>Plan technique ;</u></p>

théorique

..jours sur
simulateur

..jours stage pratique

Cout/participant;

.....

- présentation de l'équipement vue externe .
- terminologie des différentes parties de l'engin.
- technologie de l'engin
- exposer les parties opérationnelles et fixes
- généralités sur la méthode d'exploitation de l'engin.
- présenter la cabine d'opérateur

plan opérationnel :

- initiation a la manipulation de l'équipement.
- présenter les règles de la conduite en détail.
- vérification de la sécurité, les pneumatiques, contrôle des commandes, le moteur, des niveaux et le chariot.
- démarrer le moteur, essais de manœuvre dans une zone sans risque.
- respecter la méthode de déplacement de cet engin
- suivre le plan de travail dans les blocs.
- la maîtrise des fonction de l'équipement

plan sécurité :

- présentation des systèmes de sécurité de l'équipement
- principes généraux de privation
- présentation des dangers liés aux accidents du travail.
- respecter des règles de prise d'une charge.
- procédure de manœuvre et sécurité au chargement sur camion.
- généralité sur la détection des risques

2- formation sur simulateur

Chariots élévateurs (clarck/spreader) conduite en sécurité engins de lavage	
<p>Public/pré-requis ; Operateur engins Coursus moyen Permis de conduire B/D Bonne acuité visuelle Maitrise de soi Age minimum 20 ans</p> <p>Durée formation ; ...jours formation Théorique+ simulateur ... jours stage pratique</p> <p>Cout/participant ; </p> <p>Lieu formation ; Centre de formation Terminal BMT</p>	<p><u>Objectif de la formation</u></p> <p>Se familiarise avec les principales composantes du chariot élévateur. Acquérir les compétence théoriques et pratiques nécessaires a la conduite du chariot élévateur en toute sécurité . Connaitre les règles de conduite du chariot élévateur Connaitre les règles d'utilisation, de mise en service et de verification du matériel Etre capable de conduire l`engin portuaire et réaliser tous les opérations de manutention portuaire Réaliser les meilleurs rendements Appliquer tous les mesures de sécurité adéquates avant, pendant et apres manipulation de l`engin portuaire au cours de l`activité de manutention.</p> <p><u>Description de la formation</u></p> <p>1- <u>formation théorique ;</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • définition de la manutention ; manuelle et mécanique • le rôle du conducteur ; humain et matériel • l`utilisation du chariot élévateur ; contrôle du fonctionnement par le conducteur, la mise en fonction et la vermification • les règles de circulation; pour éviter les accidents (matériels et humains),les opérations de manutention, positionnement de l`engin, et manipulation a appliquer.

opérateur portiques de quai (STS)	
<p>Public/pré-requis ;</p> <p>Technicien et ingénieur</p> <p>Bac +03</p> <p>(bac technique)</p> <p>Bonne acuité visuelle</p> <p>Ne pas avoir le vertig</p> <p>Maitrise de soi</p> <p>Age minimale 20 ans</p> <p>Durée de formation;</p> <p>....jours formation théorique</p> <p>.... jours sue simulateur</p> <p>.... jours stage pratique</p> <p>Cout/ participants ;</p> <p>.....</p> <p>Lieu formation ;</p> <p>Centre de formation</p> <p>Terminal BMT</p>	<p><u>objectifs de la formation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ se familiarise avec les principales composant de portique. ➤ Acquérir des compétences théoriques et pratiques nécessaires a la conduite du portique en tout sécurité ➤ Maitrise les règles du portique de quai ➤ Connaitre les règles d'utilisation , de mise en service et de vérification du matériel ➤ Etre capable de conduire l`engin portuaire et réalisée tous les opération de manutention portique ➤ Réaliser les meilleures rendements <p>Appliquer toutes les mesures de sécurité adéquates avant, pendant et après manipulation de l`engin portuaire au cours de l`activité <u>Description de la formation</u></p> <p><u>Description théorique</u></p> <p><u>Plan technique ;</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • présentation de l`équipement vue externe • terminologie des déférentes parties de l`engaine. • technologie de l`engin. • présenter les parties opérationnelles et les parties fixes. • présenter les différentes postes de commande. • connaitre la capacité et les la hauteur de levage • présenter les vois de déplacement <p><u>plan opérationnelle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • initiation a la manipulation de l`équipement • présenter les règles de conduit détaille • contrôle et vérification de moteur, les Systems de freinages les câbles et les vois de déplacement

- démarrage de l`engin
- contrôle des commandes et essai de manœuvre dans une zone sans risques
- application de plan de circulation(gantry sur rail
- visualiser le champ de travail, déclarer toutes risque au obstacles exposes.
- suivre le plan au les instruction de l`équipement
- connaitre les gestes de commandement .
- prendre en considération le facteur temps
- la maitrise des fonctions de l`équipement

plan sécurité

- présentation de system de sécurité de l`équipement (les limiteurs décharges, fin de cours, ares d'urgence).
- principes généraux de prévision
- présentation de sensibilisation des dangers lies au accidents de travail
- respect des règles de prise dune charge et de sécurité en manutention
- procédure de manœuvre et sécurité au chargement et déchargement
- généralité sur la détection des risques visibles et les risques cachés
- notion de physique et de et unité utiliser en levage (masse, force, poids)

2-Formation sur simulateur

3- stage pratique

Operateur reach stacker	
<p>Public/pré-requis ;</p> <p>Operateur engins</p> <p>Cursus moyen</p> <p>Permis de conduit B/D</p> <p>métrise de sois</p> <p>âge minimum 20 ans</p> <p>Durée de formation;</p> <p>Cout/ participants ;</p> <p>.....</p> <p>Lieu formation ;</p> <p>Centre de formation</p> <p>Terminal BMT</p>	<p><u>Objectifs de la formation ;</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • acquérir les compétences théoriques et pratiques nécessaire a la conduit de reach stacker • maitriser les pratiques de control et les manipulation de reach stacker • manipuler la charge avec le reach stacker de manier efficace et en tout sécurité <p><u>description de la formation</u></p> <p>1. <u>formation théorique</u></p> <p><u>généralité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • fiche technique sur reach racker <ul style="list-style-type: none"> - présentation de l'équipement, déférents organes, rôles et fonctions - paramètre et dimension - chan de manœuvre • les dispositifs des déférents mouvements du stacker, principes e fonctionnement • les dispositifs de sécurité du stacker et signalisation de danger • cabine et commande, position du conducteur et champs de vision • console du manœuvre et tableur de bord • les dispositifs de communication, signalisation et alarme • environnement extérieur, périmètre de sécurité • consigne de prévision <p><u>manipulation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • les contrôles et les inspections avant démarrage ; • règles de conduits <ul style="list-style-type: none"> - vitesse de déplacement et de direction a vide et en charge - manipulation de la fonction levage a vide et en charge -manipulation de la fonction télescopique a vide et en charge - manipulation de l`outil de préhension-spreader a vide et en charge - manipulation avec la charge - équilibre et règles de sécurité

Organisation/exploitation d'un terminal a conteneur

Public/pré-requis ;

Gestionnaire et
opérateur de
terminaux

Aucun pré-requis

Durée formation ;

03 jours

Coût/participant ;

.....

Lieu formation ;

Centre de formation

• Objectif de la formation

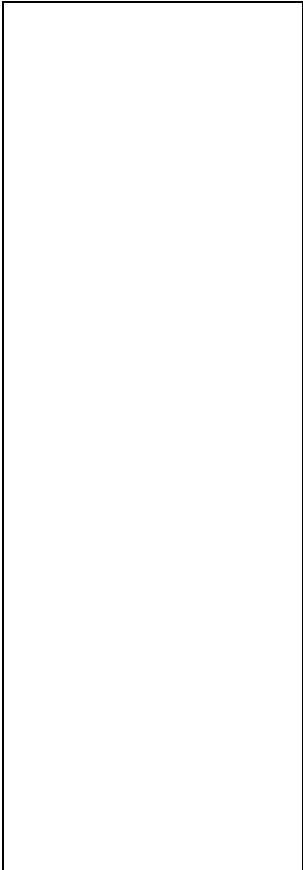
- acquérir une vision globale de la gestion de la Plate-forme logistique
- comprendre les principaux processus , et identifier les levier stratégique des plate-forme logistique
- proposer les pistes réflexions et définir les priorité afin d'optimiser les performances de gestion d'un parc a conteneur et améliorer les services aux marchandises et aux navire
- prendre en main les outils et méthodes permettant d'accroître la performance de la plate-forme logistique on ce qui concerne les zones de stockage, le processus d'expédition et de réception

a la fin du cours, l'apprenant (e) doit être capable de connaître ;

- a savoir organiser le chargement et le manutention des conteneurs
- comprendre a partir d'un exemple comment ils est possible d'améliorer les performances dans un contexte de concurrence internationale
- appréhende les différents méthodes d'optimisation des couts, des délais et de la qualité au niveau de l'organisation

• description de la formation

- ✓ introduction
- ✓ niveaux de planification et de contrôle
 - niveau stratégique
 - niveau tactique
 - niveau opérationnelle
- conception de l'organisation des circulations et des flux dans la zone de manutention

- 
- renseignements nécessaires a la gestion des conteneurs (system d'information)
 - principes des gerbage des conteneurs
 - organisation du gerbage des conteneurs d'importation
 - règles relative a l'organisation et la délimitation des zones des conteneurs d'importation
 - programmation des opérations d'exportation
 - détermination de emplacement des conteneurs dans le parc
 - organisation du gerbage des conteneurs d'exportation
 - règles relative a l'organisation et la délimitation des zones des conteneurs d'exportation
 - détermination des matériels de manutention nécessaires
 - la capacité d'un terminal et le tempe de séjours des conteneurs
 - entreposage des conteneurs vides

Résumé

La mise en place d'une formation continue au profit des salariés a un impact positif sur l'image de l'entreprise. On peut supposer qu'une formation pertinente permet de développer les compétences des salariés et d'accompagner l'atteinte des objectifs de l'entreprise BMT (Bejaia méditerrané terminal).

En renforçant les compétences au sein de l'entreprise, la formation permet d'atteindre les objectifs individuels des salariés de l'entreprise et de les atteindre à moyen et long terme.

On voit dans l'article que le développement des compétences réside dans l'assimilation des savoirs spécialisés et des savoirs utiles en milieu professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou d'affiner les connaissances nécessaires à une bonne performance dans ses fonctions actuelles ou futures.

Le développement des compétences peut se faire de différentes manières, mais la formation reste un facteur clé dans la promotion des compétences et des connaissances.

Abstract

The implementation of continuous training for the benefit of employees has a positive impact on the image of the company. It can be assumed that relevant training makes it possible to develop the skills of employees and to support the achievement of the objectives of the company BMT (Bejaia Mediterranean Terminal).

By strengthening skills within the company, training makes it possible to achieve the individual objectives of the company's employees and to achieve them in the medium and long term.

We see in the article that the development of skills lies in the assimilation of specialized knowledge and useful knowledge in the professional environment. It is a question of acquiring, updating or refining the knowledge necessary for good performance in one's current or future functions.

Skills development can be done in different ways, but training remains a key factor in promoting skills and knowledge.

المخلص

إن تنفيذ التدريب المستمر لصالح الموظفين له تأثير إيجابي على صورة الشركة ويمكن الافتراض أن التدريب المناسب يجعل من الممكن تطوير مهارات الموظفين ودعم تحقيق أهداف شركة BMT (بجاية). محطة البحر الأبيض المتوسط). من خلال تعزيز المهارات داخل الشركة، يتيح التدريب إمكانية تحقيق الأهداف الفردية لموظفي الشركة وتحقيقها على المدى المتوسط والطويل. نرى في أطروحتنا أن تطوير المهارات يكمن في استيعاب المعرفة المتخصصة والمعرفة المفيدة في البيئة المهنية. إنها مسألة اكتساب أو تحديث أو صقل المعرفة اللازمة للأداء الجيد في وظائف المرء الحالية أو المستقبلية. يمكن تطوير المهارات بطرق مختلفة، لكن يبقى التدريب عاملاً رئيسياً في تعزيز المهارات والمعرفة.