

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM.ALGER**

**MASTER PROFESSIONNEL EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

THEME

**Audit du Processus Formation selon ISO 9001 v 2008
Cas : la Société des Eaux et d'Assainissement -SEAL-**

Présenté Par : Mlle CHABANE Karima

Encadrée Par : Pr H. Amina MESSAID

Mr. Jean-Jacques Bouchot

Année 2012-2013

Remerciements

Ce mémoire est le fruit et l'aboutissement de nos études à l'Ecole Supérieure Nationale de Management- ENSM d'Alger

Il a été réalisé avec le soutien de plusieurs personnes que nous tenons à remercier :

Notre promoteur **Mr Jean-Jacques bouchot, Consultant senior indépendant en RH, Finance & Organisation, Contrôleur de gestion** et enseignant à l'ENSM, le Professeur **Mme KADRI MESAID AMINA.** , Chercheur au CREAD, trouvent ici l'expression de notre grande reconnaissance pour l'appui et les encouragements qui nous ont aidés à réaliser ce travail.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude aux membres de jury qui ont bien voulu accepter de m'honorer ainsi de leur présence.

Je remercie mon tuteur **M^{me}. HADIDI Nassima** responsable qualité, ainsi que **SAIDI.B** chef de service MQSE, chargé processus RH, dont les pratiques humaines et le savoir pratique m'ont permis d'illustrer ce travail par des simulations pertinentes. Je voudrais exprimer toute ma reconnaissance aux employés de la société des eaux et d'assainissement d'Alger pour leur accueil chaleureux.

Qu'il me soit avant toute chose d'exprimer ma reconnaissance envers le directeur des ressources humaines **B. Hamou** de l'algérienne des eaux(ADE) de TIZI OUZOU , **Mlle AMIRI Dalila** enseignante à Faculté des Sciences Commerciale et Gestion (FSCG) ,**MR DAHAK Abdenour** maitre-assistant à la FSCG de l'UMMTO pour leurs soutien et leurs appui qui ont été d'une aide remarquable pour la réalisation de ce travail.

Je réserverai une place particulière à mes chers parents et familles qui m'ont soutenu durant la réalisation de ce travail.

Enfin je tiens à remercier mes collègues (Promotion qualité : 2011-2013).

Résumé

L'accroissement des exigences des clients est une réalité qui conduit de très nombreuses entreprises à définir et à mettre en œuvres un système de management de la qualité. Ce système favorise la satisfaction des clients, il doit également conduire à une amélioration continue pour maintenir et développer les performances économiques de l'entreprise.

Le présent travail propose la mène d'un audit processus, en tant qu'outil d'amélioration du système de management de la qualité, qui sera limité à l'amélioration et la maitrise du processus formation. Ce mémoire fera l'objet d'une vérification de conformité du processus formation et TSF par rapport à la norme ISO 9001 v 2008 au sein de la société des eaux et d'assainissement d'Alger (SEAAL).

Mots clés : Management de la qualité, audit processus, compétences, formation, amélioration continue, performance, conformité.

Abstract

The increase in the requirements of the customers is a reality which leads very many companies to define and to implement a system of management of quality. This system supports the satisfaction of the customers, it must also lead to a continuous improvement to maintain and develop the economic performances of the company. This work proposes carries out it of audit process, as a tool of improvement of the system of management of the quality, which will be limited to the improvement and the maitrise process formation. This memory will make the object of a checking of conformity of the process formation and TSF compared to the standard ISO 9001 v 2008 within the company of water and of cleansing of Algiers (SEAAL).

Key words: Management of quality, to that the process, competences, formation, continuous improvement, performance, conformity.

:

زيادة متطلبات الزبائن هي واقع أدى شركات كثيرة في وضع في أعمالها نظام مناجمت الجودة. وهذا النظام ، انه من المتوقع إن يؤدي أيضا إلى التحسين المستمر للحفاظ على تطوير

إن موضوع عملنا هذا يتعلق بإجراء عملية التدقيق كأداة لتحسين نظام مناجمت تحسين عملية التكوين.

هذه المذكرة تهتم بموضوع مراقبة مدى مطابقة عملية التكوين TSF مقارنة بمقياس ISO 9001 : 2008 المياه والصرف الصحي للجزائر (SEAAL).

:

، وعمليات التدقيق، والمهارات، والتدريب، والتحسين المستمر، والأداء، والامتثال

Liste Des Abréviations

ADE	:	Algérienne Des Eaux
AT	:	Assistance Technique
CDG	:	Comité de Direction Générale
CODIR	:	Comité de direction
COMEX	:	Comité exécutif
CFPA	:	Centre de Formation Professionnel Apprentissage
DPRT	:	Département
DAF	:	Direction de l'Administration et des Finances
DRH	:	Direction Des Ressources Humaines
DG	:	Direction Générale
DPRT	:	Département
INSFP	:	Institut National de Formation Professionnel
ISO	:	International Standard Organisation
NCMin	:	Non-conformité mineur
OPT	:	Optimising Personnel Talent
ONA	:	Office National de l'Assainissement
PS	:	Point Sensible
PP	:	Piste de Progrès
PF	:	Point Fort
RH	:	Ressources Humaines
SPA	:	Société par Action
SIRH	:	Système d'Information Ressources Humaines
TSF	:	Transfert Savoir Faire
V	:	Version

Liste Des Figures

Figure 1: Evolution de la création de la SEAAL	11
Figure 2: Organigramme de la SEAAL - KOUBA	13
Figure 3: Organisation du management de la SEAAL	14
Figure 4: Contrat de management SEAAL	15
Figure 5: Evolution des effectifs SEAAL 2013	15
Figure 6: Répartition des effectifs par group socio professionnels et statu avril 2013	17
Figure 7: Evolution des effectifs par direction 2013	17
Figure 8: Répartition des effectifs par sexe avril 2013	17
Figure 9: Répartition des effectifs par direction avril 2013.....	18
Figure 10: Organigramme de la DRH	19
Figure 11: Logigramme du processus formation et TSF	20
Figure 12: Présentation du processus depuis le recueil d'information jusqu'à l'obtention des conclusions de l'audit.....	37

Liste Des Tableaux

Tableau 1: Structure des chapitre de la norme	26
Tableau 2: Plan d'audit du processus formation et TSF	30
Tableau 3: Liste des auditeurs	33
Tableau 4: Liste des documents pour l'audit.....	34
Tableau 5: Constat d'audit du processus formation et TSF	39
Tableau 6: Rapport d'audit.....	46

SOMMAIRE

Remerciement.....	I
Résumé.....	II
Liste des abréviations.....	III
Liste des figures.....	IV
Liste des tableaux.....	V
INTRODUCTION GENERALE	3
Chapitre I : Cadre conceptuel de d’audit qualité	7
Section 01 : Généralite de l’audit qualité.....	8
Section 02 : Typologie de l’audit qualité	8
Chapitre II : Présentation du processus formation au sein de SEAAL	10
Section 01 : Contexte et environnement de SEAAL	11
Section 02 : Description du processus formationet TSF	19
Chapitre III : Audit du processus formation et TSF selon ISO 9001 v 2008	25
Section01 : Présentation de la norme ISO 9001 v 2008.....	26
Section02 : la conduite de l’audit du processus formation et TSF.....	29
CONCLUSION GENERALE	55
BIBLIOGRAPHIE	58
ANNEXES	61

INTRODCUTION GENERALE

Introduction

Avec la libéralisation des échanges, la concurrence est devenue de plus en plus rude et les clients toujours plus exigeants. Pour se placer sur un marché, il ne suffit plus de produire pour vendre. Il faut satisfaire les besoins des clients en leur offrant un produit et /ou un service de qualité.

La qualité est devenue une préoccupation majeure dans le monde industriel, car elle renvoie de manière systématique à des aspects de performances. Si dans le langage courant elle désigne une manière d'être ; étymologiquement, elle traduit la conformité, ou plus précisément « l'Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit à satisfaire des exigences.¹ ».

L'émergence de cette dernière en tant que discipline scientifique s'inscrit avec le mouvement de la seconde guerre mondiale. A cette époque, la mécanisation du travail permettait la production en série de plus en plus grande. La qualité est obtenue par le contrôle final de pièces fabriquées. Mais avec la production de masse, le contrôle unitaire est rendu difficile. Il ne peut être utilisé, parce qu'il est coûteux et demande beaucoup de temps. Dans ces conditions, à partir de 1924 le contrôle statistique s'est développé au niveau de la direction technique de BELL téléphone laboratoire par **WALTER A.SHEWHART**. Il a créé un département d'assurance qualité, visant à améliorer les conditions de productions et satisfaire les besoins des clients. **WILLIAM EDWARD DEMING** fut largement inspiré par l'utilisation de ces méthodes, il est célèbre pour la roue de l'amélioration de la qualité PDCA (Planifier, Développer, corriger, Améliorer) et le prix qualité japonais. Dès les années 50 et 60 les produits japonais ont envahi l'Europe et les ETAT- UNIS avec leurs produits de meilleure qualité et beaucoup moins cher. Pour faire face à cet envahissement, contrairement aux européens, les ETAT UNIS ont pris conscience que si les japonais y arrivaient, il n'y a pas de raison que d'autres n'y arrivent pas. Vers les années 80, le mouvement vers la qualité a pris de l'ampleur et beaucoup d'entreprise se sont engagées dans la voie de l'amélioration continue. De ce fait le message de Deming aux managers américains fut très clair : «La cause du malaise de l'industrie américaine et de son taux de chômage est due à une défaillance et à une incapacité totale des directions d'entreprises". Pour ce faire, il leur apporte des méthodes

¹ Norme iso 9001 v 2000

Introduction

dont les japonais ont montré l'efficacité. Il combine la qualité, le management et l'aspect humain afin de rendre meilleure l'organisation des entreprises américaines.

Aujourd'hui, le management de la qualité gagne tous les pays du monde, il fait intervenir une gestion de la qualité à tous les niveaux des processus et de la hiérarchie. La mise en place d'une démarche qualité repose sur un ensemble de normes, cette normalisation internationale est connue sous le nom d'ISO 9000.

De là la qualité n'est plus envisagé comme un résultat au travers des caractéristiques du produits (services) perçues par le client, il s'agit également de dépasser la problématique contrôle qualité et commencer à se soucier de la performance des entreprises .En effet, à l'extérieur, la qualité est l'image de l'entreprise, jugée par ses clients sur la qualité du produit ou service offert. En interne, la qualité dépasse l'aspect produit ; elle s'aligne à la stratégie de l'entreprise et devient un levier du management. Il fut d'abord développé au sein du secteur privé, principalement dans les branches industrielles. Progressivement la qualité a également gagné la sphère publique au point qu'elle est devenue aujourd'hui un véritable enjeu de modernisation des entreprises publiques. Le management de la qualité relève des compétences de la direction et doit être intégré dans la conduite de l'entreprise.

En Algérie l'organisation de notre économie ; les conditions d'exercice du commerce extérieur ainsi que l'absence d'un cadre réglementaire en matière de normalisation et de qualité ont eu des effets négatifs sur la qualité des produits commercialisés sur le marché.

Dans ce contexte et pour mettre un terme à cette situation critique caractérisant les produits de fabrication nationale et les produits d'importation, des mesures ont été prises aux plans réglementaire et organisationnel pour encadrer la qualité et renforcer le dispositif de contrôle au niveau des industries nationales²à titre d'exemple l'Entreprise Nationale Industrielle Electroménager (**ENIEM**).Mais malgré les avancées observées la problématique de l'arbitrage et de la différenciation entre usagers se heurte aux grandeurs cout et temps , étant donné que les besoins et les intérêts sont différents.

La démarche d'implantation d'un système qualité constitue, pour les entreprises

²Loi 89-23 du 19 décembre 1989 relative à laNormalisation

Introduction

Algériennes un moyen d'amélioration de la performance globale et de l'organisation. La qualité reste une nécessité et non pas un choix. Parmi ces entreprises algériennes, on trouve la société des eaux et d'assainissement d'Alger (SEAAL) , qui c'est lancer dans le projet de certification ISO 9001 v2008. L'obtention d'une certification est conditionnée par la mise en place d'un système de management de la qualité conforme à un ensemble d'exigences.

Eu égard aux normes internationale de certification ISO 9001 v 2008, l'entreprise SEAAL est appelé à respecter ces normes, notamment en terme de développement des compétences et de formation ainsi que d'audit qualité exigés par la norme ISO 9001 V 2008.

Notre contribution consiste à auditer le processus formation en vue de permettre à l'entreprise SEAAL de se positionner dans les normes ISO 9001 v 2008. A cet effet on s'interroge :

L'entreprise SEAAL intègre- t- elle les pratiques de management de la qualité en terme ISO 9001 v 2008 dans le processus formation et TSF?

Notre question principale suscite les questions suivantes

- Que signifie l'audit processus ?
- Quelles sont les étapes de mise en œuvre du processus formation et TSF identifié au sein de SEAAL ?
- Quelle est la démarche à suivre pour évaluer les pratiques de la qualité dans le processus formation ? et Quelles sont les actions d'amélioration à engager pour réduire l'écart par apport à la norme s'il y a lieu ?

Pour répondre à cette problématique et différents questions, nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'audit qualité et ces différents typologies ; l'objectif de ce chapitre est de démontrer que l'audit processus est une des typologies de l'audit qualité interne.
- Le deuxième chapitre s'intéressera à la présentation du processus formation et TSF au sein de SEAAL. Ce second chapitre a pour objectifs de connaitre aux mieux l'organisme d'accueil SEAAL, ces activités ...etc. ; et d'identifier le

Introduction

processus formation et TSF afin prendre connaissance de ces différentes étapes de mise en œuvre et de son fonctionnement.

- Et enfin, dans le troisième chapitre nous allons expliquer la démarche à suivre pour auditer le processus formation et TSF, et la mise en place d'un programme d'amélioration pour réduire l'écart s'il y a lieu.

Une fois que la problématique est fixée, reste à concevoir la méthodologie de recherche afin d'apporter une réponse à notre interrogation.

Pour mener à bien ce travail, nous avons effectué des lectures théoriques sur la base d'une bibliographie relative à la thématique d'audit processus formation. Nous avons suivi un stage au niveau de la direction de SEAAL afin de collecter les données nécessaires et d'effectuer des entretiens pour analyser les différents volets du processus formation et TSF par rapport à la norme ISO 9001 v 2008. Cela nous a permis de répondre à nos interrogations sur les pratiques de management en son sein, et cela à l'aide d'un formidable outil de progrès qui est « l'audit processus », pour ce faire nous avons établi un guide d'audit recouvrant tous les chapitres de la norme. Une fois les données recueillies, nous avons dégagé les écarts par rapport à la norme en s'appuyant bien sûr sur des preuves tangibles. Et enfin nous avons fait une synthèse et rédigé le rapport d'audit. Puis, nous avons arrêté un programme d'amélioration pour diminuer les écarts constatés.

Ce travail a été mené à la suite de l'expression d'un besoin par l'entreprise, dans ce cadre nous avons fait partie d'un groupe de travail tout au long du processus d'audit.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL SUR L'AUDIT QUALITE

L'audit qualité interne s'applique essentiellement à un système qualité ou à un des éléments de celui-ci, à des processus, produits...etc. Ils sont conduits pour des besoins interne ou externe. L'un des buts de ce dernier est d'évaluer le besoin d'amélioration ou d'action correctives

SECTION01 : GENERALITE SUR L'AUDIT QUALITE

Il est primordial d'appréhender la définition de l'audit qualité et de clairement définir, globalement, les différents types d'audit qualité interne.

1.1 Définition de l'audit qualité

« L'audit qualité est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et son aptes à atteindre les objectifs »¹

SECTION 2 : TYPOLOGIE D'AUDIT QUALITE

Nous établissons une première typologie de l'audit qualité en fonction du champ d'application de l'audit.

2.1 L'audit qualité externe

Qui existe dans le cadre des relations clients/fournisseur, afin d'évaluer le système qualité d'un fournisseur, existant ou potentiel. Il est réalisé par le client lui-même ou par une tierce partie telle que les organismes certificateurs.

2.2 L'audit qualité interne

Réaliser par des auditeurs appartenant à l'entreprise, mais dans certains cas, par des auditeurs qualifiés indépendant de l'entreprise (en sous-traitance). Cet audit est une exigence de la norme ISO 9001 v 2008, leur mise en œuvre est devenue un véritable outil d'amélioration et de progrès visant à simplifier le système qualité et le rendre plus efficace. On distingue plusieurs types d'audit qualité interne à savoir :

¹ Bernard Corbel et BernadMurry ;l'audit qualité interne /démarche et techniques d ecommunciation,p6 ;éd AFNOR ,1996

2.2.1 L'audit système

Il a pour objectif de vérifier que le modèle d'assurance de la qualité choisi est mis en œuvre par l'entreprise.

2.2.2 L'audit procédure

Examen méthodique des règles écrites ou des documents et de leurs circuits de diffusion. L'objectif est de s'assurer de l'application et de la pertinence de la procédure auditée.

2.2.3 L'audit processus

« C'est un examen méthodique d'un secteur délimité d'intervention sur un produit, lors de sa fabrication, de son installation, ou des prestations qui lui ont associées »². Un de ces objectifs est de s'assurer de l'application des processus, afin de garantir la conformité du produit.

2.2.4 L'audit produit

C'est l'examen méthodique d'un produit. Il a pour objectif de s'assurer que les produits fabriqués sont toujours en conformité par rapport à toutes ses spécifications.

CONCLUSION CHAPITRE I

L'audit qualité interne est un véritable outil de management, un vecteur de progrès dans l'entreprise. En effet il devient un élément indispensable pour engager les entreprises dans des actions d'amélioration et fiabiliser ces derniers.

² BERNARD CORBEL et BERNAD MURRY ;l'audit qualité interne /démarche et techniques d ecommunication,p81 ;ed AFNOR ,1996

**CHAPITRE II : PRESENTATION DU
PROCESSUS FORMATION AU SEIN DE
SEAAL**

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous avons jugé nécessaire de présenter l'organisme d'accueil en premier lieu, puis nous allons passer à la présentation du processus formation et TSF que nous allons auditer.

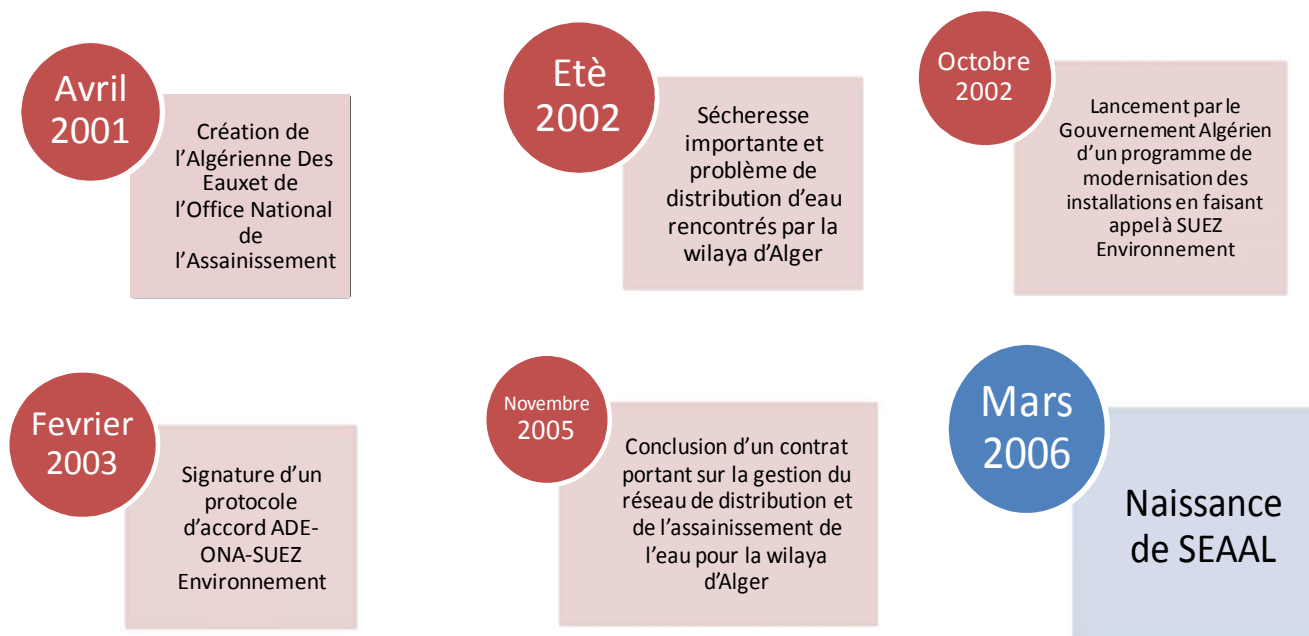
SECTION 01 : CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT DE LA SEAL

1.1 Rappel historique ¹

Dans le cadre de perspectives d'amélioration de la situation des services de l'eau potable et de l'assainissement de la wilaya d'Alger, le gouvernement algérien a mené un ambitieux programme de modernisation du secteur de distribution de l'eau et de l'assainissement en faisant appel à l'expertise de SUEZ Environnement pour établir un diagnostic et proposer des solutions à la problématique à Alger.

Le 28 novembre 2005 sous l'égide du ministre des ressources, l'Algérienne Des Eaux (ADE) et l'Office National d'Assainissement (ONA) ont conclu avec SUEZ Environnement un contrat de management. Ce contrat porte sur la gestion du réseau de distribution de l'eau et de l'assainissement de la wilaya d'Alger. C'est dans ce contexte que SEAL a été créé en mars 2006 issue de l'ADE et de l'ONA qui détiennent la totalité du capital sociale.

Figure.N°0 1: EVOLUTION DE LA CREATION DE LA SEAL



Source : livret d'accueil de la SEAL

¹ Intranet :

1.2 Mission de la SEAL²

SEAL est un opérateur public de droit Algérien en charge de la gestion des services de l'eau potable et de l'assainissement des eaux usées sur l'ensemble de la wilaya d'Alger, soit cinquante-sept (57) communes.

1.3 Objectifs de SEAL³

SEAL a pour objectif d'offrir aux algériens un niveau de service des eaux et assainissements conformes aux standards internationaux, et notamment :

- ⇒ Assurer un service continu d'alimentation en eau potable 24/24 pour les clients algérois,
- ⇒ Renforcer la prise en charge et le fonctionnement des systèmes d'assainissement et contribuer à l'amélioration de la qualité des eaux de baignade du littoral algérois,
- ⇒ Mettre en place une gestion efficace et durable du patrimoine,
- ⇒ Mettre en place une gestion clientèle moderne et efficace pour améliorer la satisfaction des clients,
- ⇒ Moderniser la relation avec les clients
- ⇒ Transférer le savoir-faire managérial et opérationnel de SUEZ Environnement à SEAL, par la modernisation du management et l'accès aux connaissances métiers de SUEZ Environnement afin de garantir un niveau de service satisfaisant.

1.4 Organisation générale

1.4.1 Structure de la SEAL⁴

La SEAL est organisée en plusieurs directions:

- Direction Patrimoine.
- Direction d'Achats et Logistiques
- Direction Administrative et Finance (D. A .F).
- Direction Technique

² Livret d'accueil stagiaire

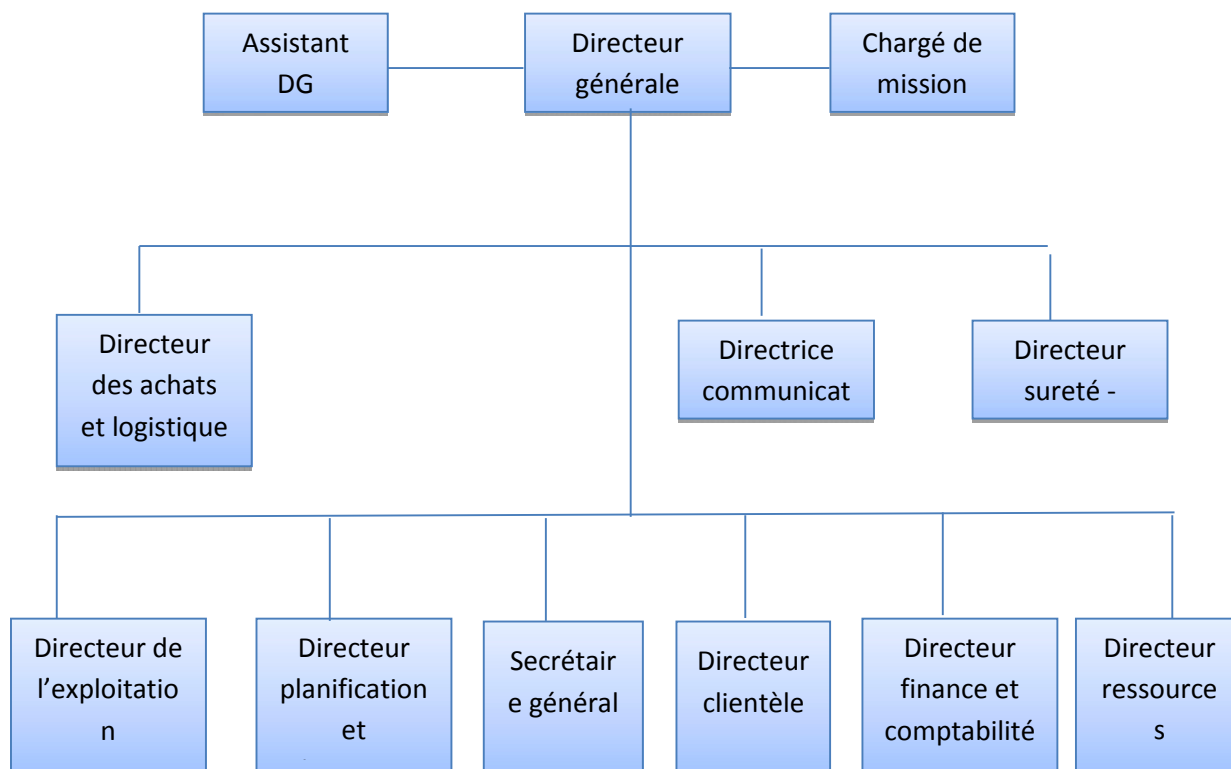
³ Livret d'accueil stagiaire

⁴ Documentation propre à SEAL

CHAPITRE II PRESENTATION DU PROCESSUS FORMATION AU SEIN DE SEAL

- Direction Exploitation
 - Production: Organiser en centres
 - Distribution: Organisée en centres
- CLIENTELE: opérationnel: organisée en 5 Centres Clientèle
- Direction Institutionnelle: elle s'occupe des Relations avec les différentes institutions (Wilaya, APC....etc.)
- Direction d'investissement
- Direction Assainissement : Organisée en centre opérationnels
- Direction Ressources Humaines (D. R. H)

Figure.N°0 2:ORGANIGRAMME DE LA SEAL - KOUBA⁵



⁵Le détail de l'organigramme se trouve en annexe

Source : documentation propre à l'entreprise validé le 01/04/2013

1.4.2 Organisation du management

Un mode de management moderne et efficace a été mis en place, il est composé de trois comités à savoir :

1.4.2.1 le comité de direction générale⁶

Instance qui regroupe l'ensemble des directeurs de structures et éventuellement les directeurs adjoints, il est présidé par le Directeur Général et se réunit chaque semaine.

1.4.2.2 le comité de direction⁷

Instance qui regroupe autour du directeur de chaque structure, l'ensemble des responsables de l'entité. Chaque directeur communique les éléments évoqués en CDG et fait le point sur l'avancée des plans d'actions de la structure.

1.4.2.2 le **comité exécutif** : réunissant tous le mardi les chefs de département et leur équipe

Figure. N°03: ORGANISATION DU MANAGEMENT DE LA SEAL



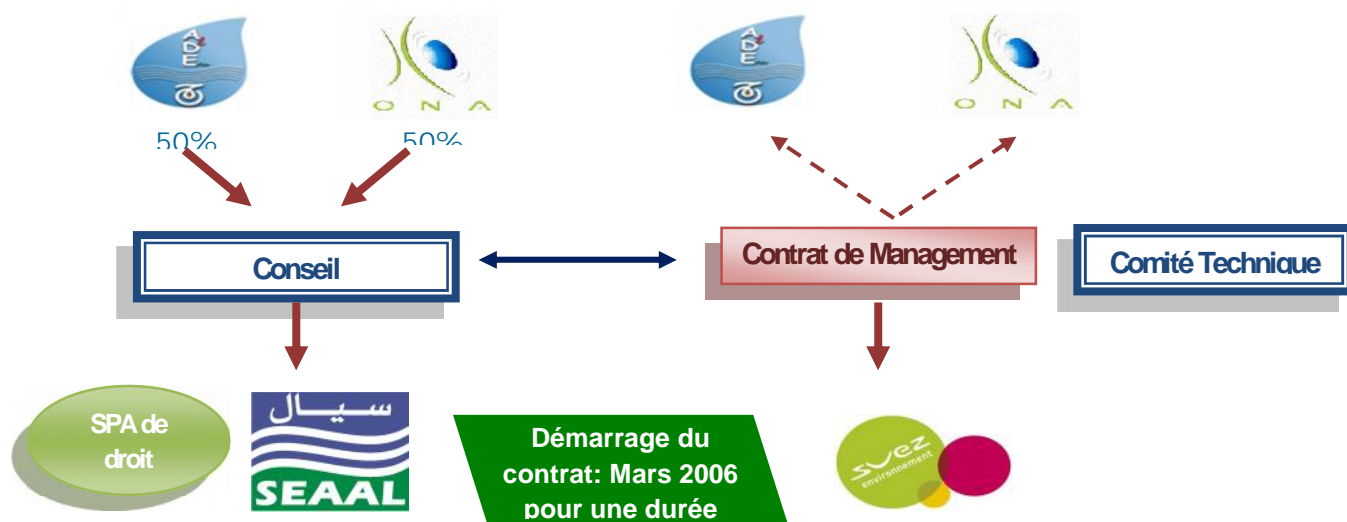
Source : livret d'accueil stagiaire

⁶ Manuel management SEAL

⁷Ibid

1.4.3 Contrat de management SEAL

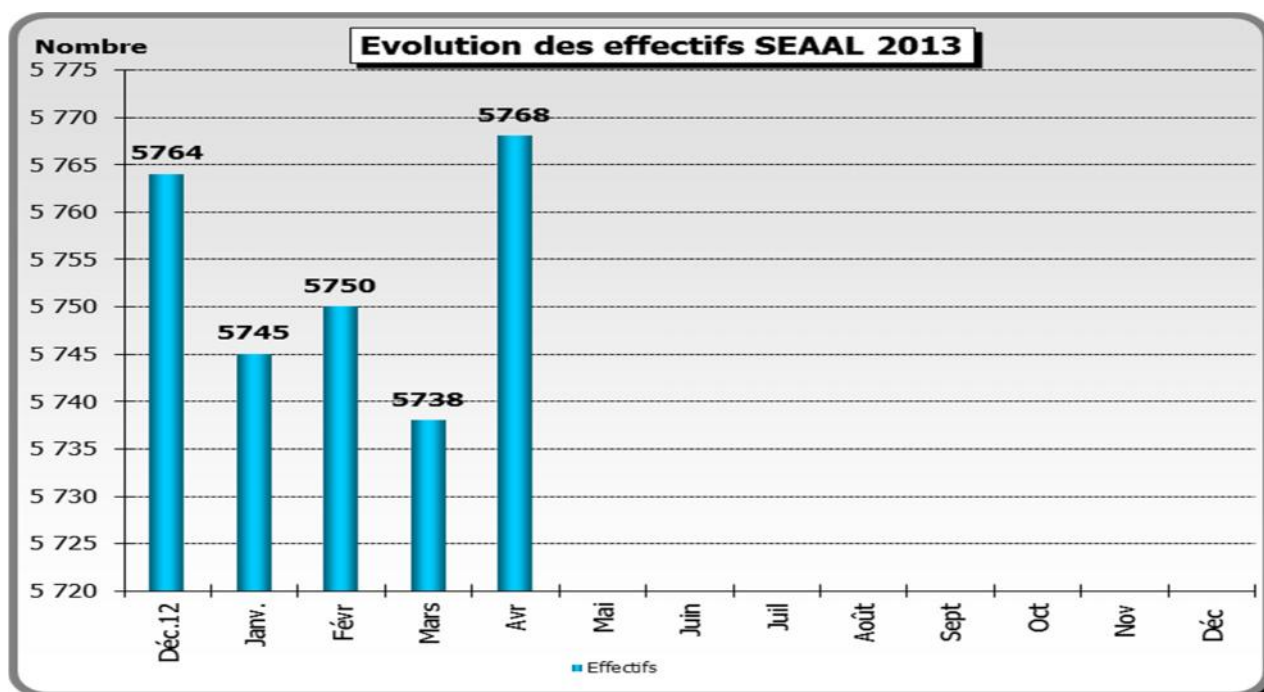
Figure .N°4: CONTRAT DE MANAGEMENT SEAL



Source : livret d'accueil de la SEAL

1.5 Effectifs de la SEAL ⁸:

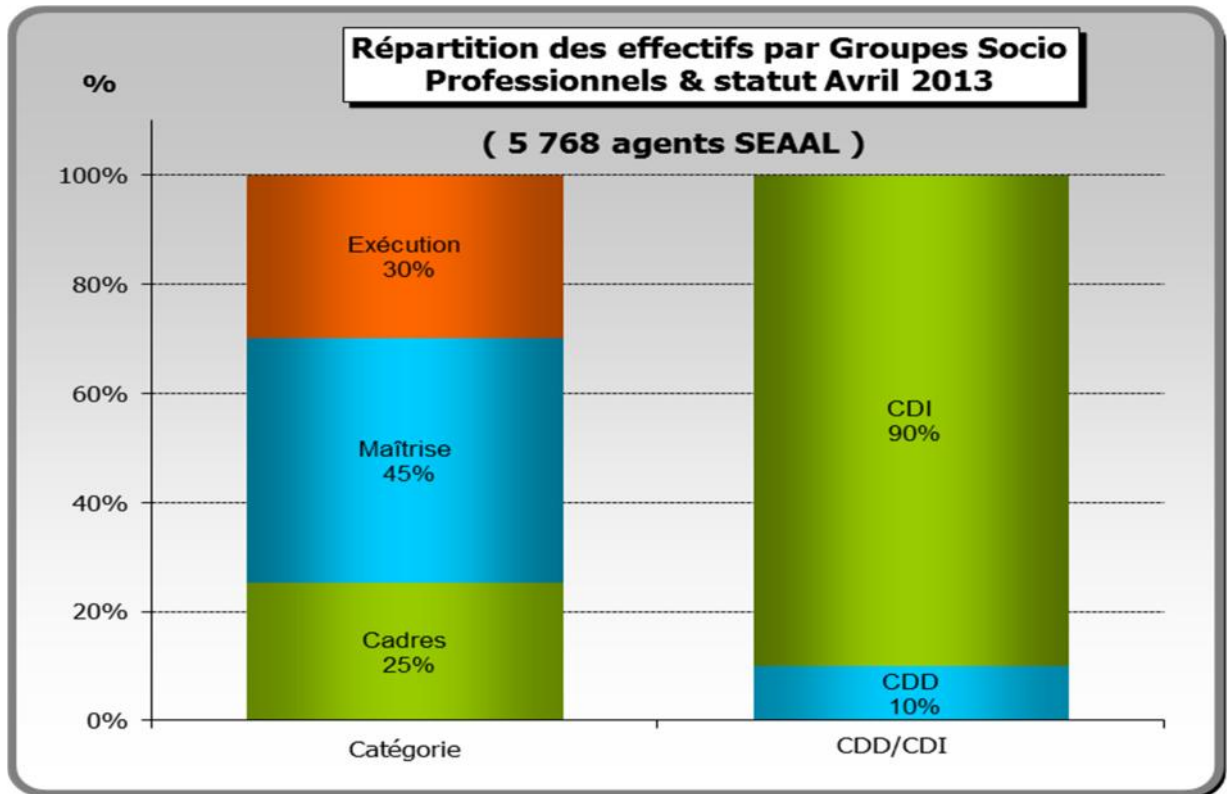
Figure .N°05: EVOLUTION DES EFFECTIFS SEAL 2013



Source: documentation propre à l'entreprise

⁸ Documentation propre à l'entreprise

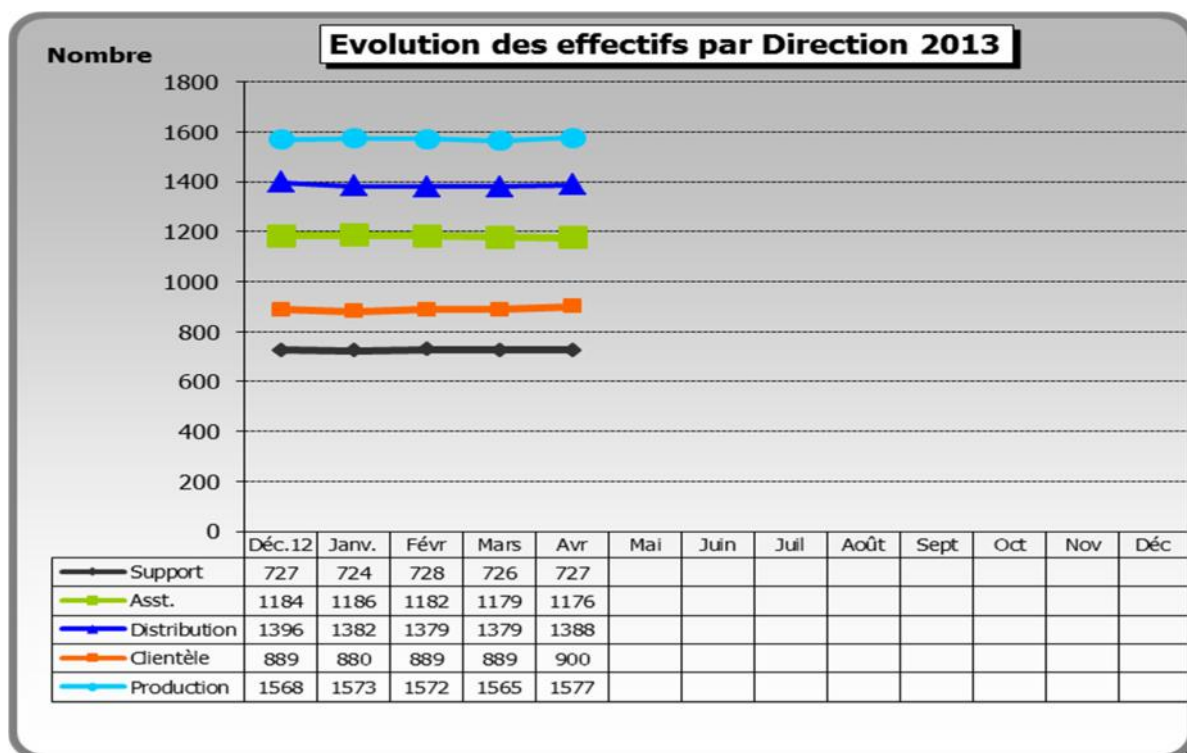
Figure .N°06: REPARTITION DES EFFECTIFS PAR GROUP SOCIO PROFESSIONNELS ET STATU AVRIL 2013



Source :documentation propre à l'entreprise

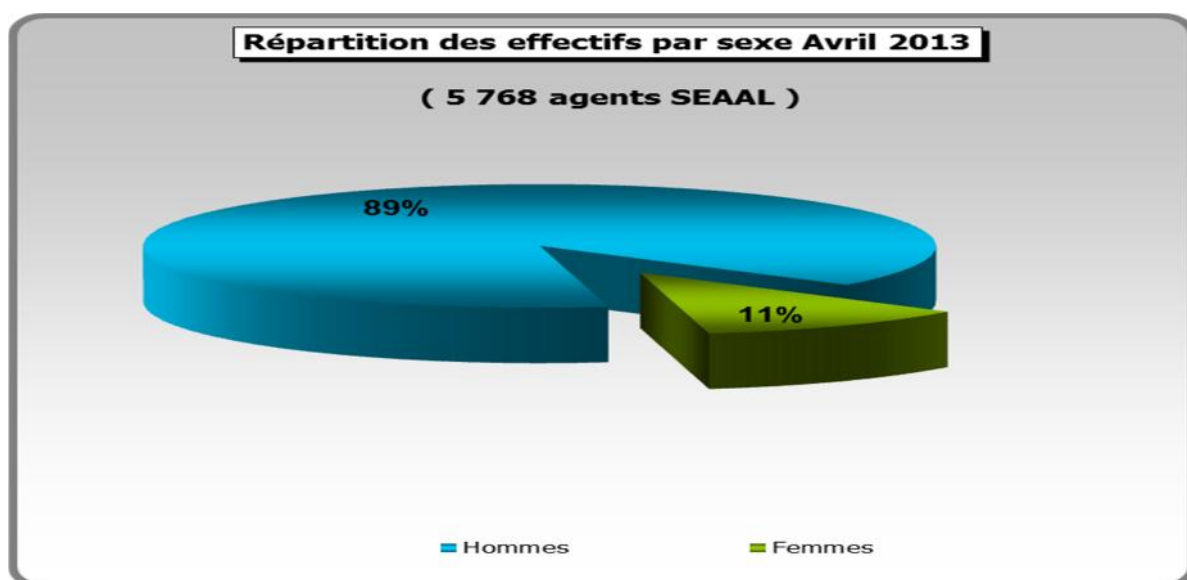
CHAPITRE II PRESENTATION DU PROCESSUS FORMATION AU SEIN DE SEAL

Figure.N°07: EVOLUTION DES EFFECTIFS PAR DIRECTION 2013



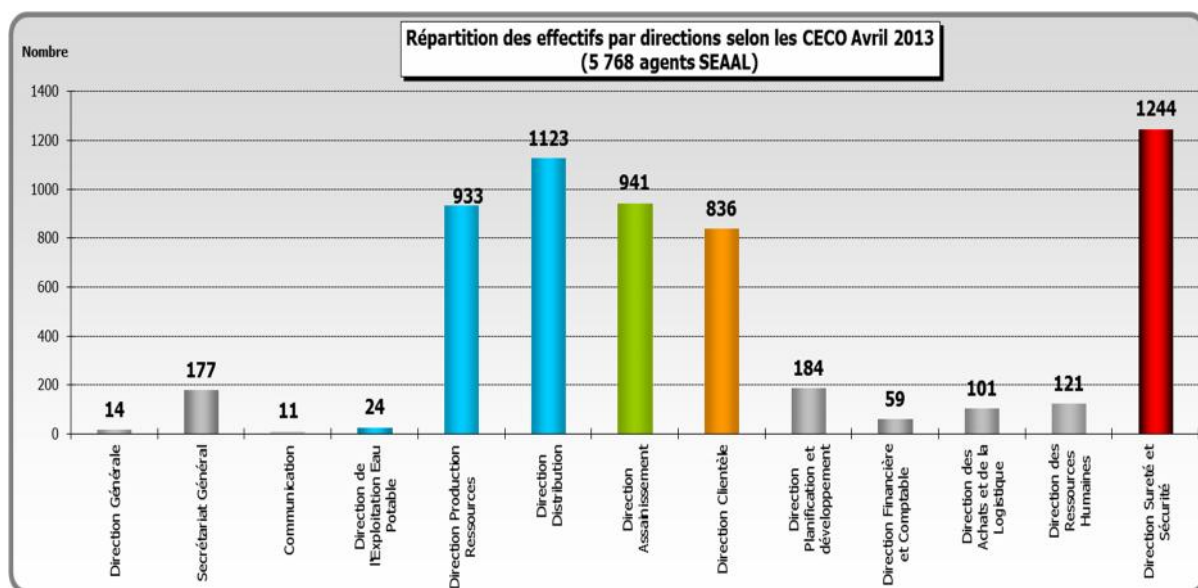
Source : documentation propre à l'entreprise

Figure.N°08: REPARTITION DES EFFECTIFS PAR SEXE AVRIL 2013



Source : documentation propre à l'entreprise

Figure.N°09: REPARTITION DES EFFECTIFS PAR DIRECTION AVRIL 2013



Source :documentation propre à l'entreprise

1.6 Présentation de la direction des Ressource humaine de la SEAL

La SEAL a mis en place une politique des Ressource Humaine moderne et motivante, afin d'assurer le développement des compétences des collaborateurs, de leur offrir des opportunités d'évolution de carrière et de développer une politique salariale incitative.

La mobilité interne a été stimulée via des bourses de l'emploi. Elle permet aux collaborateurs d'élargir leur expérience et d'enrichir leur parcours professionnels.

Une politique de formation a été mise en place, avec un centre de formation dédié. Plus de 50.000 j de formation ont été dispensés depuis 2006, par plus de 90 formateurs internes.

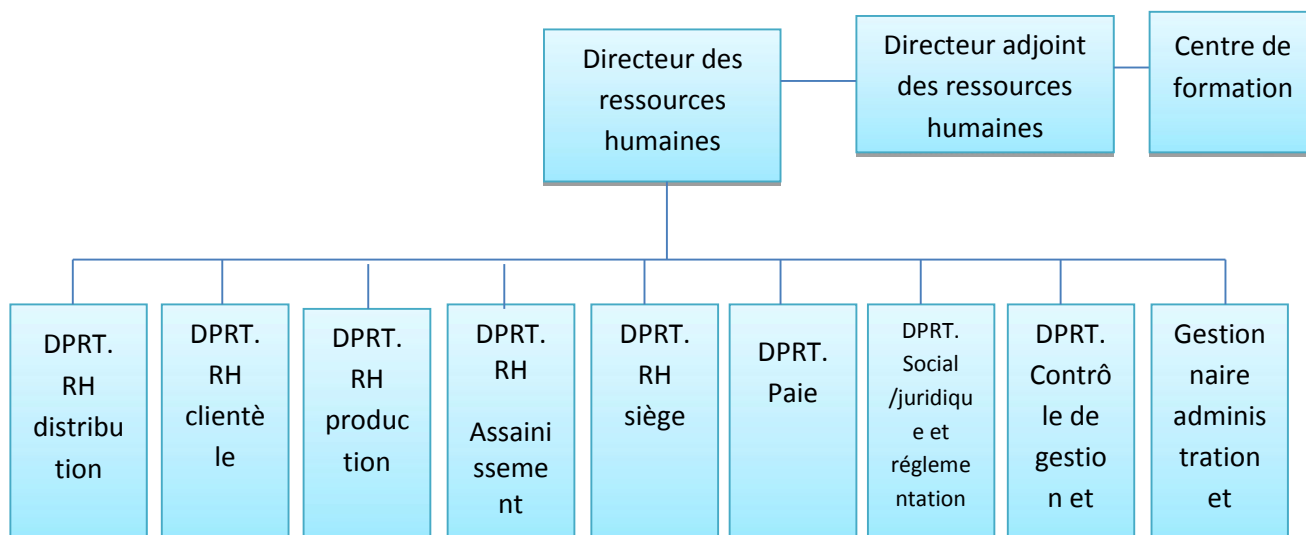
Les collaborateurs de la SEAL participent dès leur arrivée à un parcours d'intégration.

La SEAL développe une politique volontariste d'accueil et d'insertion professionnelle des jeunes : Près de 800 apprentis ont été accueillis à la SEAL depuis 2006.

CHAPITRE II PRESENTATION DU PROCESSUS FORMATION AU SEIN DE SEAL

Des relations privilégiées ont été mises en place avec les grandes écoles et les centres de formation spécialisés : UNSTHB, INSFP de Hadjout, CFPA de Koléa.

Figure .N°10: ORGANIGRAMME DE LA DRH⁹



Source : documentation de l'entreprise

SECTION 02 : DESCRIPTION DU PROCESSUS FORMATION ET TSF

La formation est essentielle pour l'atteinte des objectifs de performance. Suez Environnement a développé depuis de nombreuses années un ensemble de programmes de formation destinés à l'amélioration et au perfectionnement des savoir-faire techniques et managériaux.

2.1 Finalité du processus formation et TSF¹⁰

Ce processus piloté par le DRH, a pour finalité de développer les compétences des collaborateurs aux moyens de formations et du TSF

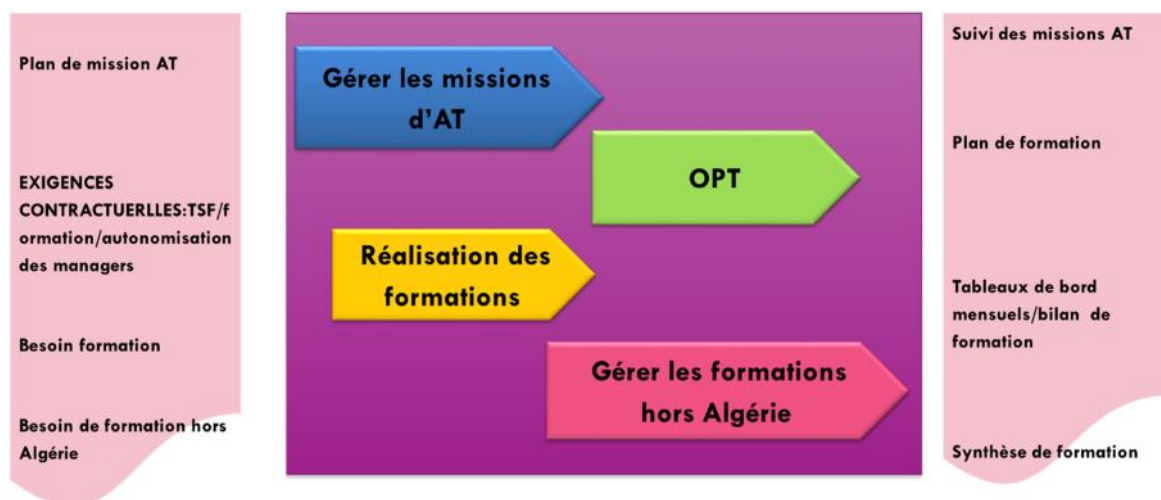
Ce processus s'applique à l'ensemble des directions et activités de la SEAL

⁹Le détail de l'organigramme se trouve en annexe

¹⁰ Documentation propre à l'entreprise

2.2 Logigramme

Figure. N° 11: LOGIGRAMME DU PROCESSUS FORMATION ET TSF



Source : élaborer par nos soins

2.3 Explication des étapes du processus formation et TSF

2.3.1 Gérer les missions d'assistance technique ¹¹

- Planifier, réaliser, préparer et suivre les missions d'assistance technique

Il existe une procédure pour planifier les missions d'assistance technique (AT) : « planifier les missions d'assistance technique », et à la fin de chaque mission AT une réunion est organisée entre l'expert intervenant et les collaborateurs SEAL concernés par :

- faire le point sur les actions en cours ;
- indiquer les principales conclusions

Un bref rapport draft est remis lors de cette réunion. Après traitement et validation

¹¹ SU05.PE09 « formation et TSF »

Des rapports ou autres livrables entre la direction demandeuse et l'expert intervenant, le rapport définitif est envoyé dans le mois qui suit la mission AT par la direction demandeuse via mail concerné au département Reporting central et support au TSF en mettant en copie le TSM-SUEZ Environnement (correspondant support technique).lorsque la mission AT est une formation La DRH est systématiquement informé. Puis ce département assure le suivi des missions AT par un état qui est actualisé au fil de l'eau, selon le planning d'intervention des experts.

Cet état mentionne le :

- le code d'enregistrement ;
- l'année et la date ;
- le thème de la mission,
- le nombre et le nom des experts intervenants ;
- Le centre d'expertise ;
- Le nombre de jours réalisés et le solde restant

Ce dernier une fois actualisé, est envoyé au TSM-SUEZ Environnement pour archivage.

2.3.2 Réaliser les formations

La mise en œuvre des formations validées est validée par la DRH tout au long de l'année.

2.3.2.1 Besoin de formation

Au niveau de SEAL la majorité des besoins sont recensés dans le plan de formation, mais de nouveaux besoins peuvent surgir au long de l'année pour diverses raisons (recrutement, acquisition nouveau matériel...etc.).Ces derniers sont validés par la hiérarchie

2.3.2.2 Politique de formation

La politique de formation découle des exigences du contrat et reflète la stratégie de SEAL pour l'atteinte des objectifs en adéquation avec le budget.

2.3.2.3 suivis du plan de formation

Le suivi est effectué à partir des formations déjà réalisées (qu'elles soient dans le plan ou non) afin de situer par rapport aux objectifs fixés et de pouvoir élaborer le plan de formation de l'année suivante.

2.3.2.4 Bilan de formation

Le bilan de formation permet de consolider les données qualitatives (synthèse des évaluations) et les données quantitatives (les indicateurs). Il est communiqué ensuite par le biais du rapport mensuel et présenté au CDG et dans les CODIR chaque trimestre.

2.3.3 Besoin et validation des missions de formation hors Algérie

Le directeur de chaque entité propose de formation à l'étranger pour un collaborateur algérien. L'ensemble des besoins est arbitré en CDG (comité direction générale).

Les missions hors Algérie pour les collaborateurs de la SEAL peuvent être :

- immersion dans les filiales : formation dans les centres d'expertises de SUEZ Environnement ;
- formation par organisme externe : OIE, GDF SUEZ Environnement
- Le besoin de formation à l'étranger pour un collaborateur est exprimé par son

Directeur. Il est ensuite analysé par la direction des ressources humaines et validé par le directeur général.

Pour ce qui est de la gestion des frais de mission, ils s'appuient sur la procédure concernée « gérer les frais de missions ».

Puis le collaborateur envoie dans les 15 jours suivants sa formation, un compte rendu de sa mission à son responsable hiérarchique, son directeur, la DRH ainsi que le directeur générale. Un entretien est réalisé avec son responsable hiérarchique puis avec la DRH afin d'effectuer un retour d'expérience sur la formation reçue.

CONCLUSION DU CHAPITRE II

Nous concluons que le processus formation est TSF, passe par un ensemble d'étape, à savoir la définition des besoins de formation, la réalisation de la formation et enfin la réalisation du bilan de formation. et dans le cas des formations organiser hors Algérie et de l'intervention de SUEZ environnement pour la formation. Il existe tout un processus bien planifié pour ces derniers.

La SEAAL veut renforcer et développer les compétences des managers. Elle a mis en place une démarche d'optimisation de leurs talents toute en diffusant une charte ayant pour objectif la vision partagée par tous.

**CHAPITRE III : AUDIT DU PROCESSUS
FORMATION ET TSF SELON LA NORME
ISO 9001 V 2008**

Les entreprises sont confrontées à de nouvelles exigences. En effet il s'agit de satisfaire les attentes de leurs clients, salariés et enfin celle de la société. Elles se trouvent dans l'obligation d'améliorer la qualité de leurs produits et prestations fournies.

De plus, les produits ou bien prestations de qualité, dépendent de la qualification du personnel et cette dernière ne peut être renforcée que par l'organisation d'actions de formation. La formation étant un facteur important de changement et de développement des compétences et un authentique levier de croissance. La, SEAAL a pris l'initiative de pourvoir des actions de formation que ce soit en interne (démarche OPT, charte manger), qu'en externe (SUEZ environnement, contrat V2 « transfert de compétences ») afin de renforcer et développer les compétences de leurs personnel.

Pour assurer l'atteinte des objectives qualités liées à la formation, SEAAL qui est actuellement en plein projet de certification, se trouve dans l'obligation d'effectuer l'audit du processus formation et TSF afin de s'assurer qu'il est toujours mis en œuvre en conformité avec les exigences de la norme et du processus et procédures dédiées.

Pour étudier d'une manière approfondie les pratiques du management de la qualité dans processus formation et TSF, nous nous sommes inspiré des chapitres de l'ISO 9001 v 2008 pour élaborer le guide d'audit, c'est une manière d'analyser tous les points fort et points sensible de ce dernier.

SECTION01 : PRESENTATION DE LA NORME ISO 9001 V 2008

La norme ISO 9001 v 2008 est un document qui spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsque une entreprise doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients ,légales et réglementaires applicables, mais aussi lorsqu'il vise à accroître la satisfaction client par l'application efficace du système ,y est compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients ,légales et réglementaires.

Afin de mieux appréhender cette norme, il est préférable de présenter brièvement la structure de cette dernière ainsi que les exigences des chapitres concernés.

1.1 Structure de la norme

Tableau .N°01: STRUCTURE DES CHAPITRE DE LA NORME

4. système de management de la qualité			
Exigences générales		Exigences relatives à la documentation	
5. Responsabilité direction	6. Management des ressources	7. réalisation du produit/service	8. mesure, analyse et amélioration
Engagement de la direction	Mise à disposition de ressources	Planification de la réalisation du produit	Généralités
Ecoute client	Ressources humaines	Processus relatif aux clients	Surveillance et mesurage
Politique qualité	Infrastructures	Conception et développement	Maitrise du produit non conforme
Planification	Environnement de travail	Achat	Analyse des données
Responsabilité, autorité et communication,		Production et préparation du service	amélioration
Revue de direction		Maitrise des équipement de surveillance et de mesure	

Source : CLAUDE PINET : L'ISO 9001 facile - Réussir sa démarche de certification - Volume 1,

1.2 Synthèses des Chapitres de la norme ISO 9001 concerné :

Pour mener cet audit nous allons nous appuyer sur quelque chapitre de la norme ISO 9001 v 2008, à savoir :

1.2.1 Synthèse du chapitre 4 de la norme « système de management de la qualité »

L'exigence liée à ce chapitre se résume comme suit :

- Identification des processus de l'entreprise et formalisation de la cartographie processus ;
- Construction et gestion du système documentaire (manuel qualité, processus, procédures, enregistrements) ;
- Formalisation de la procédure « maîtrise documentaire et maîtrise des enregistrements ».

1.3.2 Synthèse du chapitre 5 de la norme « Responsabilité de la direction »

- Assurer l'écoute client ;
- Respect des lois et textes réglementaire ;
- Formalisation de l'engagement de l'organisation et de sa politique qualité ;
- Planification et déploiement des objectives qualités mesurables ;
- Planification du system management de la qualité ;
- Définition des autorités et des responsabilités ;
- Affirmer l'efficacité de la communication entre les différents services de l'organisme ;
- Effectuer des revue de direction ;

1.3.3 Synthèse du chapitre 6 de la norme « management des ressources »

- Identification des compétences ayant une incidence sur la conformité du produit ;
- Pourvoir des actions de formation, et assurer l'efficacité de ces actions ;

- Mettre à dispositions et entretenir les infrastructures adéquates pour la conformité du produit.
- Déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit ;

1.3.4 Synthèse du chapitre 7 de la norme « réalisation du produit »

- Recueil et enregistrement des besoins et revue des exigences clients ;
- Mettre en place un dispositif de communication externe ;
- Conception et développement de nouveaux produits ;
- Choisir, suivre et évaluer les fournisseurs de tous les processus ;
- Mise en place des mesures de sécurité pour protéger le produit fourni au client, stocké et transporté ;
- Assurer la maîtrise des processus métiers par la mise en place des mesures de travail adéquates.
- Entretien des équipements d'essai et de mesure.

1.3.5 Synthèse du chapitre 8 de la norme « mesure, analyse, et amélioration »

- Mesure de satisfaction client ;
- Mesure indicateurs rattachés aux processus ;
- Traitement des réclamations client et les non conformités ;
- Effectuer des contrôles tout au long de chaque processus ;
- Audit interne tout en formalisant une procédure associée ;
- Action correctives et actions préventives

SECTION 02 : CONDUITE DE L'AUDIT DU PROCESSUS FORMATION ET TSF

L'audit du système management de la qualité se pratiquait souvent par service ou par procédure, ce sont les processus qui sont aujourd'hui observés avec précision. Ces derniers regroupent tous les aspects qui contribuent à la bonne réalisation de sa propre finalité.

Auditer la RH, c'est analyser l'ensemble des dispositions qui contribuent à la bonne réalisation de sa finalité (salarié content = client content)¹. Toutes fois cette dernière, s'applique également au processus formation et TSF.

Nous avons privilégié les entretiens pour recueillir le maximum d'informations au prët de quelques personnes des services formation. Le guide d'audit utilisé traverse quelques chapitres de la norme ISO 9001 v 2008 et regroupe tous les points de ressemblance, ce qui caractérise sa concision.

Pour mener à bien cet audit nous sommes passés par un certain nombre d'étapes bien précises énoncé dans le chapitre 6 la norme **ISO 19011 v 2011**.

2.1 Conduite d'un audit processus² :

La conduite d'audit se déroule comme suit :

2.1.1 Déclenchements de l'audit :

Après la réunion organiser avec expert formation, chargé processus formation, chef département qualité, auditrice processus formation, nous avons nommé le responsable de l'équipe d'audit, défini les critères et périmètre à auditer (zone concerné). par la suite nous avons réuni les documents pouvant nous aider à conduire notre évaluation, à savoir la norme ISO 9001 v 2008, guide d'évaluation du processus formation et TSF, système documentaire du processus (accessible par intranet).etc.

Pour conduire cet audit, il est nécessaire de manager un plan d'audit.

2.2.2.1 Préparations du plan d'audit³ :

Il convient que le plan d'audit couvre les éléments suivants :

- Les objectifs d'audit ;
- Les critères d'audit et tous documents de références ;
- Le champ de l'audit, y compris l'identification des unités organisationnelles et fonctionnelles et des processus à auditer ;
- Les dates et les lieux où seront menées les activités d'audit sur site ;

¹ Gestion des compétences en management de la qualité : « management des processus/audit des processus RH -», Article V-10-II ,P 09 ,AFNOR février 2005.

² Guide management de la qualité : « audit et amélioration continue /auditer le processus RH », Article VIII-23 ,P01 ,AFNOR –mars2010-MAJ39

³ Norme ISO 19011 v 2011 article 6.3.2 ,p 13

- L'horaire et la durée prévus des activités d'audit sur site, y compris les réunions avec la direction de l'audité et les réunions de l'équipe d'audit ;
- La mise à disposition des ressources appropriées pour les domaines critiques de l'audit ;

Au terme de ce travail nous avons réalisé le plan d'audit ci-dessous :

Tableau.N°02: PLAN D'AUDIT DU PROCESSUS FORMATION ET TSF

	<p align="center">Plan d'audit processus formation et TSF</p>	<p>Identification :</p> <p>Date de version : 20/05/2013</p>
---	--	---

Période du : 12/05/2013 au 15/05/ 2013

RF : responsable finance / **RM** : référent métier formation / **CR** : chargé reporting

Date : 12/05/2013 au 16/05/ 2013

Périmètre d'évaluation : Formation et TSF

Evaluateur Processus: CHABANE KARIMA

Processus évalué : Processus formation et TSF

Domaine d'activité du processus :

Référentiel : ISO 9001 v 2008

Heure/lieux	Référentiel	Sujet	Personnes rencontrées
<p>12/05/2013 :8h30-13h00</p> <p>13/05/2013 :8h30-12h00</p>	<p>ISO 9001 v 2008</p>	<p>1. réunion d'ouverture :</p> <p>Présentation et tour de table</p> <p>Présentation du plan d'audit et du déroulement de l'audit</p>	<p>RM</p> <p>Tous collaborateurs</p> <p>Formation</p>

<p>14h/05/2013 :8h30-12h00</p> <p>15/05/2013 :8h30-12h</p> <p>Locaux de la direction de SEAAL</p>		<p>Management-pilotage de la formation-exigences générale</p> <p>Présentation de la structure, ses activités,</p> <p>Présentation des métiers et leur évolution</p> <p>Présentation de la politique RH et développement des compétences</p> <p>Présentation des objectifs RH et des objectifs formations</p> <p>Logique du fonctionnement du processus formation et TSF</p> <p>Définition des autorités et responsabilité/engagement de la direction/écoute client,</p> <p>Présentation du processus formation : activités /taches/documentation associé : Gestion documentaire (procédures, instruction, enregistrement)</p> <p>Management des ressources</p> <p>Identification des besoins en ressources, environnement de travail</p> <p>Formation des personnels internes de l'activité formation, évaluation de son efficacité</p> <p>Planification et conception de la formation</p> <p>Besoins : traitement des demandes /validation/retours d'information</p>	<p>présent</p> <p>Chargé de Reporting Expert formation stagiaire</p>
---	--	---	--

		<p>Elaboration du plan de formation</p> <p>Elaboration des cahiers de charges, contenu, acceptation, validation, modification</p> <p>Achat de formation</p> <p>Information relatives à l'offre de formation ; procédure d'achat</p> <p>Spécifications, acceptation vérification des achats</p> <p>Evaluation des fournisseurs</p> <p>Maitrise de production et de la préparation</p> <p>Habilitation des formateurs internes</p> <p>Elaboration des programmes et support, documentation pédagogique, matériel</p> <p>Prérequis et évaluation de stagiaires</p> <p>Enregistrement des données relatives a une formation</p> <p>Maitrise des dispositifs de surveillance et de mesure</p> <p>Méthodes d'évaluation des stagiaires, validés</p> <p>Mesure et amélioration</p> <p>Satisfaction client, efficacité de la formation</p> <p>Audit interne</p> <p>Surveillance, mesure : tableaux de bord</p>	
--	--	---	--

		formation, analyse des données Actions non conformes, actions d'amélioration du système la réunion de clôture	
--	--	---	--

Source : élaborer par nos soins

2.2.2.2 Répartition des tâches au sein de l'équipe d'audit ⁴:(ISO19011, article 6.4.2) :

- Le responsable de l'équipe d'audit, en concertation avec l'équipe d'audit ,doit attribuer à chaque membre de l'équipe la responsabilité d'auditer des processus, fonctions, sites, domaines ou activités spécifiques
- Cette répartition des tâches doit tenir compte de la nécessité de s'assurer de l'indépendance des auditeurs ,de la compétence ,de l'utilisation efficace ,de l'utilisation efficace des ressources ainsi que des divers rôles et responsabilité des auditeurs ,des auditeurs en formation et des experts techniques ;
- La répartition des tâches peut être modifiée à mesure que se déroule l'audit pour assurer l'atteinte des objectifs de l'audit.

La liste des auditeurs répartis par tâches et responsabilité se présente comme suit :

Tableau. N° 03: LISTE DES AUDITEURS

	<p>Liste des auditeurs</p>	
---	-----------------------------------	--

Chargé du Processus : H

⁴ Cours d'auditeurs de système management environnementale ,Quality management services partenaire QMI canada,P02, novembre 2005

Prénom et Nom	Fonction	Direction
X	Auditrice RH	RESSOURCES HUMAINES
Y	Responsable qualité	
Z	Responsable support formation et TSF	
F	Chargé projet OPT	
G	Chargé reporting	
H	Expert formation	

Source : élaborer par nos soins

2.2.2.3 Préparation des documents de travail :

Il convient lors de l'audit de réunir l'ensemble des documents qui pourraient l'aider lors de la mission d'audit.

A notre niveau les documents réunis pour faciliter l'audit sont listé ci-dessous :

Tableau. N°0 4: LISTE DES DOCUMENTS POUR L'AUDIT

conformité	<ul style="list-style-type: none"> - Guide d'audit processus - Copie de la procédure concernée - Feuilles vierges (questions/réponses)
Efficacité	Feuilles vierges relatives à l'efficacité
Réunion de clôture	Feuilles vierges pour la synthèse

Source : élaborer par nos soins

2.2.2.4 Réalisations des activités sur site :

2.2.2.4.1 Conduite de la réunion d'ouverture ⁵ :

Cette étape consiste à établir de façon précise le déroulement des activités : quand, où, comment et qui. Le pourquoi peut aussi être discutée, afin d'assurer :

- ✓ que toutes les personnes concernées (audité) savent exactement comment les choses vont se dérouler ;
- ✓ Confirmer le programme d'audit ;
- ✓ Présenter brièvement la manière dont les activités d'audit seront réalisées ;
- ✓ Confirmer les circuits de communication ;
- ✓ Offrir la possibilité à l'audité de poser les questions.

Lors de la réunion d'ouverture, les sujets suivants doivent être évoqués, selon le cas :

- ✚ la présentation des participants, y compris une description succincte de leurs rôles ;
- ✚ La confirmation des objectifs, du champ et des critères de l'audit ;
- ✚ la confirmation de l'horaire de l'audit et de la date et l'heure de la réunion de clôture, y compris toutes les réunions intermédiaires entre l'équipe d'audit et la direction de l'audité ;
- ✚ les méthodes utilisées pour réaliser l'audit ;
- ✚ la confirmation des circuits de communication ;
- ✚ La confirmation de la langue à pratiquer pendant l'audit ;
- ✚ la confirmation de la disponibilité des ressources et de la logistique nécessaire à l'équipe d'audit ;
- ✚ la confirmation des règles de confidentialité ;
- ✚ la liste des présences ;
- ✚ L'explication du rapport de non-conformité (mineur/majeur)

A notre niveau, comme prévu lors de la réunion organisée, nous avons confirmé les points suivants :

⁵ Coûts d'auditeurs de système management [environnementale, Quality](#) management services partenaire QMI canada, novembre 2005

A notre niveau, comme prévu lors de la réunion organisée, nous avons confirmé les points suivants :

- plan d'audit validé ;
- l'audit processus formation et TSF a pour objectif de vérifier la pratique du management de la qualité selon ISO 9001 v2008, et de définir les axes d'amélioration afin de ramener à niveau des exigences le processus ;
- la communication durant l'audit sera verbale et non verbale,
- procédure utilisée (procédure audit processus)
- l'audit s'effectuera le 12/05/2013 à 08h30 au niveau DRH.
- La langue à utiliser est le français ;
- Durant l'audit, l'audité sera informé de l'avancement de l'audit et de la possibilité de poser des questions ;

2.2.2.4.2 L'audit opérationnel :

➤ **Rôles et responsabilités des guides et des observateurs ⁶:**

- ✚ Cela consiste à établir des contacts et organiser des entretiens,
- ✚ préparer des visites sur site concerné de l'entreprise
- ✚ s'assurer que les règles concernant les consignes de sécurité et les procédures de sûreté concernant le site sont connues et respectées

➤ **Recueil et vérification des informations ⁷:**

- ✚ Recueillir les informations liées aux objectifs, champ et critères d'audit, interface entre les fonctions, activités et processus puis enregistrer les preuves d'audit

⁶ Norme ISO 19011 v 2011 article 6.5.3

⁷ Norme ISO 19011 v 2011 article 6.5.4

Figure .N°1: PRESENTATION DU PROCESSUS DEPUIS LE RECUEIL D'INFORMATION JUSQU'A L'OBTENTION DES CONCLUSIONS DE L'AUDIT



Source : norme 19011 v 2011 : lignes directrices pour l'audit

Pour mener à bien l'audit processus formation et TSF au sein de la SEAL nous avons procédé au recueil d'information par guide d'entretien et visite sur terrain, et nous avons établi quelques contacts et une revue de quelques documents. (Voir annexe)

2.2.2.4.3 Réunion De Clôture :


Elle réunit les différents responsables de l'audit pour faire un point à la fin de l'examen sur terrain.

Elle permet d'établir un premier bilan à chaud avec les audités et de leur faire part des principales constatations ; et de lever d'éventuelles ambiguïtés sur les écarts constatés.

2.2.2.5 Rapport d'audit

2.2.2.5.1 Présentation des constats :

La méthode la plus couramment utilisée pour présenter les conclusions d'un audit se base sur un ensemble de critères qui peuvent être décrits comme suit :

 **Conforme** : cela signifie qu'aucun écart n'est relevé ;

Selon la définition propre à AFNOR certification, on peut distinguer les éléments suivants :

- **Le point fort (PF)** : « élément du système de management sur lequel l'organisme dépasse les exigences du référentiel d'audit, ou se distingue par une pratique, méthode ou technique performante »⁸ ;
- **La piste de progrès (PP)** : « voie identifiée sur laquelle l'organisme peut progresser »⁹ ;
- **Le point sensible (PS)** : « élément du système de management sur lequel des preuves d'audit montrent que l'organisme, actuellement conforme, risque de ne plus atteindre les exigences du référentiel à court ou moyen terme »¹⁰ ;
- **Non-conformité mineur (NCmin)** : « non satisfaction d'une exigence du référentiel touchant l'organisation, l'application ou la formalisation du système management de la qualité et n'entraînant pas de risque important de non-respect d'une exigence spécifiée./non satisfaction d'une exigence ne compromettant pas l'efficacité ou l'amélioration du système de management »¹¹
- **Non-conformité majeur (NCmaj)** : « non satisfaction d'une exigence du référentiel touchant l'organisation, l'application ou la formalisation du

⁸ Guide management de la qualité : « audit et amélioration continue/conduite d'un audit processus », article VII-23,P7,AFNOR –mars2010-MAJ39

⁹ibid

¹⁰ Guide management de la qualité : « audit et amélioration continue/conduite d'un audit processus », article VII-23,P7,AFNOR –mars2010-MAJ39

¹¹ Guide management de la qualité : « audit et amélioration continue/conduite d'un audit processus », article VII-23,P8,AFNOR –mars2010-MAJ39

système management de la qualité et n'entraînant pas de risque avéré de non-respect ,récurrent ou unique en cas de risque très important de non-respect d'une exigence spécifiée./non satisfaction d'une exigence mettant en cause l'efficacité ou l'amélioration du système de management »¹²

Après prise connaissance de tous les éléments du processus et avoir évalué ce dernier a la norme ISO 9001 v 2008 nous avons dégagé les écarts suivant :

Tableau .N°05: CONSTAT D'AUDIT DU PROCESSUS FORMATION ET TSF

Clé du tableau

	PF
	PP
	PS
	NC Min

"Type" : Non-conformité majeure (**NC Maj**), Non-conformité mineure (**NC Min**), Point sensible (**PS**), Piste de progrès (**PP**), Point fort (**PF**)

¹² Guide management de la qualité : « audit et amélioration continue/conduite d'un audit processus », article VII-23,P9,AFNOR –mars2010-MAJ39

Processus	Statut	N°	Libellés des constats	Chapitre ISO9001 Version 2008	INTITUL2 DU CHAPITRE concernée
Formation et TSF	PF	1	Les objectifs généraux de l'entreprise et les objectifs stratégiques du processus sont en cohérence. La déclinaison des objectifs stratégiques est réalisée aux managers concernés. Les plans d'actions sont établis et suivis régulièrement.. Le management du processus est maîtrisé	5.4	Pilotage de la formation
	PF	2	Un processus bien structuré, piloter par la DRH et qui a pour finalité de développer les compétences des collaborateurs au moyen de formation et transfert savoir-faire (SU : « processus formation et TSF)	4.1	
	PF	3	L'architecture documentaire est cohérente et bien formalisée	4.2	
	PF	4	L'objectif qualité liée à la formation découle des objectifs stratégiques (réalisation de 20 000 nombre de jours de formation). Un fort engagement concernant	5.4	

		l'écoute et satisfaction exigences client (exemple : le centre de formation organise des séances de travail avec les différentes directions pour que ces clients interne (collaborateurs) propose des actions d'amélioration (enquêtes satisfaction client/évaluation à chaud....)	
PS	5	Il n'est pas formaliser une matrice d'interaction justifiant son interaction avec d'autres processus. Disponibilité des ressources et information nécessaire au fonctionnement de ce processus.	4.1
PP	6	Revue annuel du processus formation et TSF. L'intervalle planifié ne permet pas une bonne visibilité sur les axes d'amélioration.	5.6
PF	7	Un engagement remarquable de la direction pour la valorisation de son personnel (exemple : les primes de performance liées aux objectifs annuels, prime dans le cas de grand projet tels que la certification SEAL, logiciel X7 pour la gestion clientèles)	5.5

<p>PF</p>	<p>8</p>	<p>Bonne implication des collaborateurs des structures RH/Formation & qualité</p>	<p>6.2</p>	
<p>NCmin</p>	<p>9</p>	<p>Le développement des compétences concernent les tops manager (seulement 250 manager bénéficiant de ces formation) il serait souhaitable de développer les compétences pour le reste des collaborateurs (démarche en cours).</p>	<p>6.2</p>	<p>Gestion des compétences Gestion des compétences</p>
<p>PS</p>	<p>10</p>	<p>Les critères d'habilitation sont en cours d'élaboration Des fiches de fonction sont en cours de rédaction pour les TOP managers (250). Identification des fonctions par rapport à la réalisation du produit sont en cours. Il n'existe pas de moyen (exemple : tableau de polyvalence,...) permettant d'identifier rapidement les paramètres couverts par l'ensemble du personnel afin de prévenir un manque de personnel qualifié sur certains contrôles. Il n'est pas rédigé une procédure d'habilitation du personnel SEAAL. (démarche en</p>	<p>6.2</p>	<p>Gestion des compétences</p>

		cours)		
PS	11	-Une notation est faite sur 4 paramètres (résultats, qualité de travail, qualité de management, comportement (exemple PRI). Ces paramètres donnent lieu à une évaluation subjective (Très satisfaisant, satisfaisant, insuffisant).	6.2	
PP	12	L'évaluation à froid se fait 3 mois après la formation. La durée est-elle adaptée à tous types de formation ?	6.2	Gestion des compétences
PS	13	Des évaluations à chaud et à froid existe néanmoins les évaluations à froid ne sont pas perceptible.	6.2	Gestion des compétences
PF	14	Mise en place d'une procédure liées à chaque étape de la planification et conception du processus formation (exemple : SU05.PR01.FR01 : fiche recueil du besoin de formation, SU05.PR01 : élaborer le plan de formation....etc.).élaboration des cahiers de charges comportant tous les éléments nécessaires (exemple SU.05.PR01.FR02 : cahier des	7.3	Planification Formation

		charges)		
PF	15	<p>Lors d'achat de la formation, la structure dispose d'un tableau comparatif des offres avec des critères d'évaluation afin de valider une offre parmi les trois (03) offres de formations. Ainsi qu'une procédure d'achat de formation règlementé par le code du marché public.</p> <p>La vérification des produits/services acheté se fait par le biais des stagiaires toute en évaluant le formateur et les supports pédagogiques.</p>	7.4	Planification Formation
PF	16	<p>Il Procède à l'évaluation des fournisseurs et formateurs internes et externes (SU05.PR05.FR03 : grille d'évaluation des formateurs interne et externe)</p>	7.4	Planification Formation
PF	17	Une bonne maitrise de la		

		<p>préparation de service (formation) ;(exemple : disponibilité des formateurs interne (procédure d'habilitation des formateurs interne), existence d'une salle d'archivage support pour suivre la documentation pédagogique, chargé reporting élabore et traite les évaluations à chaud, prévention des stagiaires par mail à propos de leur envoi en formation convention + fiche pédagogique, disponibilité des programme de formation.</p>	7.4	PLANIFICATION FORMATION
PP	18	Il n'est pas procédé à l'évaluation individuelle pendant la formation.il n'est pas de procédure d'évaluation avant formation	8	Mesure, amélioration, analyse
PF	19	Il procède à l'évaluation des actions de formation par le biais d'une procédure ((SU.pr06 : évaluation des actions de formation)	8	Mesure, amélioration, analyse


Source : élaborer par nos soins

2.2.2.5.2 Rédaction du rapport d'audit :

Ce rapport complet et précis est adressé au responsable de l'activité auditée dans les délais fixés. Ce dernier dispose d'un délai de réponse pour communiquer ses éventuelles observations.

Cette phase comprend deux étapes :

Tableau. N° 06: RAPPORT D'AUDIT

	<p>Rapport d'audit processus formation et TSF</p>	<p>Identification :</p> <p>Date de version : 20/05/2013</p>
<p><u>Constat Général :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Processus globalement maîtrisé et bien structuré . - Dynamique d'amélioration. <p><u>Thème abordé:</u></p> <p>Objectifs stratégiques (atteindre 20 000 jours de formation en 2013)-Chapitre 4 et 5 de la norme -</p> <p><u>Constats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs et la politique formation de la DRH/Formation sont ambitieux. - Pilotage du processus métier « RH – formation » basé sur Wiki. <p><u>Points forts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conception du plan de formation après concertation à la base et association des référents métier. - Présentation du bilan du plan de formation en CDG, au comité technique et dans les comités de direction - Réunion hebdomadaire pour le suivi du plan d'action. 		

- Maitrise du taux d'absentéisme.

Thème abordé:

Pilotage de la formation

Constats :

- Dynamique ambitieuse des référents métiers et forte implication.
- Accompagnement et formation des référents métier.
- Politique formation ambitieuse
- Il n'est pas mis en place des indicateurs de performance pour le processus formation et TSF de maintien à démontrer sa maitrise et son amélioration.
- Les indicateurs de pilotage du processus ne sont pas de nature à démontrer la maitrise et l'amélioration du processus : nombre de jour de formation réaliser /nombre de jour prévu.

Points forts :

- Recueil par les chargés de formation des besoins auprès de toutes les directions.

A travers le baromètre social et enquête satisfaction client

- L'architecture documentaire est cohérente et bien formalisée
- Un fort engagement concernant l'écoute et satisfaction client
- Un engagement remarquable pour la valorisation de son personnel

Axes d'améliorations :

- Mieux identifier les objectives qualités liées à la formation dans la politique qualité
- Formalise la matrice d'interaction justifiant l'interaction du processus avec les autres processus.
- Ramener les revues de processus au trimestre.

Thème abordé:

Plans d'actions

Constat :

- Existe un plan d'action global formation.

Points forts :

- Réunion hebdomadaire avec les chargés de formation.

Thème abordé:

Gestion des compétences/infrastructure/environnement de travail –**Chapitre 6 de la norme-**

Constat :

- Le projet OPT (optimisation des talents du personnel), est destiné à la formation des managers (seul 250 managers) ;
- Il n'est pas formaliser les critères d'habilitation du personnel SEAAL (fonction, etc.);
- Il n'existe pas de moyen permettant d'identifier rapidement les paramètres couverts par l'ensemble du personnel afin de prévenir un manque de personnel qualifié sur certains contrôles (tableaux de polyvalence) ;

Points forts :

- un fort engagement pour le transfert de compétence (projet OPT)

Axe d'amélioration :

- Faire bénéficier le personnel ayant une incidence sur la conformité du produit par le projet OPT ;
- Formaliser les critères d'habilitation du personnel SEAAL ainsi que la procédure associée.
- Rédiger la procédure d'évaluation des compétences
- Rédiger la procédure de la gestion des compétences

Thème abordé:

Plan de formation-**chapitre 7 de la norme -**

Constat :

- Suivi de la mise en œuvre du plan formation.
- Mise en place d'une procédure liées à chaque étape de la planification / conception et réalisation de la formation ;

- Elaboration des cahiers de charges ,

Points forts :

- Implication des référents métiers dans la mise au point du plan formation.
- Consolidation puis présentation en CDG pour arbitrage et retour aux directions.
- Bonne maîtrise de préparation de service formation,

Axe d'amélioration :

- Existe un plan de formation
-

Thème abordé:

Réalisation des actions de formation

Constat :

- Suivi par les chargés de formations de la réalisation des formations avec l'évaluation collectif pendant la formation.

Points forts :

- Communication auprès des directeurs de l'avancé des résultats avec un partage hebdomadaire interne sur l'avancée du plan d'action
- Traçabilité dans la réalisation de la formation

Axes d'améliorations :

- Assurer l'évaluation individuelle pendant la formation
- Manque de traçabilité des formations dispensées en interne (pas de remise d'attestation aux stagiaires).

Thème abordé:

Evaluation de la formation- **chapitre 8-**

Constat :

- Existe une traçabilité de l'évaluation.

- L'évaluation à froid se fait 3 mois après la formation
- Seule une évaluation globale est faite pour la PRI, et c'est des notations subjectives

Points forts :

- Evaluation systématique à chaud avec analyse des résultats de synthèse.
- Communication de la synthèse des évaluations aux réunions trimestrielles auprès de chaque direction.
- Audit du processus formation annuel.

Axes d'améliorations :

- Adapter la durée d'évaluation à froid à chaque type de formation.
- Mettre en place des critères d'acceptation concernant les paramètres d'évaluation à chaud,
- Rendre le système de notation objectif ;
- Mettre des mesures de sécurité des supports pédagogiques

Autres :

- Consommation de même pas la moitié du budget alloués (450 000/800 000 DA)
- Faible capacité du site (seul 350 personnes dispose d'intrant)
- Il n'est pas de moyen décrivant la manière dont ils doivent procéder pour faire face aux besoins nouveaux (hors plan)

Point fort :

- Régularité du reporting en se basant sur SIRH.

Axes d'améliorations :

- Revoir le plan prévisionnel en matière du budget de formation ;
- Renforcer la capacité du site
- Mettre en place un mode opératoire pour les formations hors plan
- Rédiger la procédure d'élaboration des programmes pédagogiques

- Effectuer des entretiens annuels avec la hiérarchie (retour d'expérience)

Date:

Rédacteur(s):

Visa:

Source : élaborer par nos soins

2.2.2.5.3 suivi de l'audit :

L'audit a la responsabilité de déterminer et de lancer toute action nécessaire pour corriger les non conformités et éliminer une cause d'une non-conformité.

La responsabilité de l'auditeur se limite à l'identification de la non-conformité.

Pour ce qui concerne le processus formation et TSF aucune non-conformité n'a été détecté, par contre y a des piste d'amélioration, et point sensible.

2.2 Elaboration d'un programme d'amélioration :

A l'issu de la réunion de fin d'audit, un programme d'amélioration est élaborer par l'audité en collaboration avec l'auditeur.

Ces actions doivent être entreprises afin éliminer les causes des points sensibles afin d'éviter qu'il se transforme en non-conformité.

Le plan d'action se présente comme suit :

Plan d'action (processus formation et TSF)

Chapitre concerné	N° action	Action	Objectifs	Taches	Indicateurs	Acteur	Délai	Livrable
Pilotage de la formation/chapitre 4 et 5	1	Identifier au mieux les objectifs de performance lie à la formation	Façon de démontrer la maitrise et l'amélioration du processus	<p>Rendre compte de l'effort de formation et de sa répartition</p> <p>Rendre compte de la qualité de l'accompagnement des salariés dans le développement de leurs compétences, le maintien de leur employabilité, et la progression de leur qualification</p>	<p>Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié (par sexe, catégorie professionnelle, zone géographique)</p> <p>- taux d'accès a la formation (% de salariés ayant bénéficié d'une action de formation l'année passée</p> <p>- % des salariés n'ayant pas bénéficié d'actions de formation depuis au moins deux ans –</p> <p>- effort financier de formation</p> <p>- répartition des heures de formation par thème</p> <p>- % de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques intégrant une composante formation</p> <p>- programmes de développement des compétences et de la formation tout au long de la vie destines à assurer l'employabilité des salariés et les aider à gérer leur fin de carrière.</p> <p>- nombre de salariés ayant suivi une formation certifiante</p> <p>- l'effort de formation par catégorie du plan (1- adaptation à l'emploi, anticipation des évolutions de l'emploi ou maintien dans l'emploi. 2- développement des compétences).</p>	Responsable formation	1 mois	Carnet de performance/tableaux de bord formation/politique formation
	2	Formaliser la matrice d'interaction	Déterminer la séquence et l'interaction de ce processus	Déterminer le lien du processus formation avec les autres processus	Exhaustivité de la matrice et sa pertinence	Charge processus formation/drh/responsable qualité	6 mois	Matrice d'interaction des processus

Gestion des compétences	3	Identifier les compétences requises	Pour répondre aux exigences présentes ou futurs, propre aux activités à conduire	Etablir la liste des compétences requises	Exhaustivité et pertinence de la grille	Pilote processus gestion des compétences	3 mois	Grille de compétences requises
	4	Identifier le sous processus "identification des compétences acquises"		Identifier les compétences acquises à partir d'évaluation de compétences	Exhaustivité et pertinence de la grille	Pilote processus gestion des compétences/responsable qualité/référent métier	2 mois	Grille des compétences disponible
	5	Identifier le sous processus «évaluation des écarts en terme de compétences"	Déterminer si les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences acquises	Vérifier l'adéquation entre compétence acquises et celles requises /identifier les actions correctives pour réduire ces écarts	Taux de satisfaction des évalués/nombre de dysfonctionnements l'inadéquation entre les compétences et l'activité ou le poste	Responsable du sous processus "évaluation des écarts"	2 mois	Grille d'évaluation des compétences
	6	Identifier le sous processus «maintien et développement des compétences"	S'assurer que les compétences acquises sont préservées et améliorées au sein de SEAL,		Perte de savoir et capitalisation d'expérience/polyvalence-employabilité-flexibilité de la SEAL	Responsable du sous processus "maintien et amélioration du processus	3 mois	Logigramme
	7	Faire bénéficier tout le personnel ayant une incidence sur la conformité du produit par le projet OPT	Afin d'améliorer leur savoir-faire et assurer un produit de qualité	Former le référent métier de chaque processus clé de SEAL	Nombre de personnel bénéficiant du projet par catégorie/ nombre existant dans les processus clé	Responsable projet	Immédiat	Attestation de formation
Chapitre 7	8	Assurez l'évaluation individuelle pendant la formation	Faire ressortir les insuffisances de chaque personne	Vu que chaque personne est affectée un son poste, donc cela permet d'évaluer le retour d'expérience et capitalisation du savoir-faire individuel	Taux de capitalisation savoir-faire/taux de retour d'expérience	Responsable formation	Immédiat	Fiche d'évaluation individuel pendant la formation
	9	Formaliser les critères d'habilitation du personnel SEAL	Afin d'évaluer l'habilité du personnel	Mettre en place des critères liés à l'aptitude du personnel	Crédibilité des critères	Responsable qualité	Immédiat	Tableaux d'habilitation du personnel de SEAL
	10	Assurer la traçabilité des formations en interne	Avoir des preuves tangibles	Elaborer les attestations pour les stagiaires formés	Taux d'attestation de formation réaliser /nombre de personnes formé (par formation)	Administration	Après chaque formation	Attestation de formation
Chapitre 8	11	Rendre le système de notation objectif	Instauré l'égalité lors de l'affectation des PRI entre le personnel	Mettre en place des critères liés au rendement du personnel (t	Taux de réalisation des objectif/objectifs assigné	Responsable de l'évaluation		
	12	Mesure de sécurité des supports pédagogiques	Confidentialité des programmes	Mettre les supports de cour dans un dossier qui sera codé avec mot d passe/limite l'accès au programme sauf le responsable de la formation concerne par ce programme	Taux de perte de supports pédagogiques	Responsable de l'archivage des supports pédagogiques	immédiat	
	13	Revue de la durée d'évaluation à froid	Adapter la durée d'évaluation à froid pour chaque type de formation	Adapter l'évaluer chaque formation a une durée associée (trimestrielle, mensuelle)	Taux d'évaluation selon le type de formation			

Conclusion chapitre III :

Nous avons fait un état des lieux de manière à identifier tous ce que contient le processus (point fort et points sensible) et comprendre son fonctionnement, Nous nous sommes imprégnés du guide d'audit ISO 9001 v 2008, pour évaluer les pratique du management de la qualité dans le processus formation et TSF de sorte à entamer une démarche d'amélioration de ce dernier a travers la norme (ISO 9001 v 2008). Après le recueil des informations, la synthèse ou rapport d'évaluation a été élaboré.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion

Notre travail a été consacré à nous familiariser aux pratiques du management de la qualité dans le processus formation et cela on utilisant l'audit processus comme outil d'amélioration de ce dernier, au niveau de la société des eaux et d'assainissement d'Alger(SEAAL).

Cela nous a permis d'élargir notre champs de vision en ce qui concerne le secteur de l'hydraulique .Ce travail nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques et pratiques au fur et à mesure de la progression en matière de l'audit de la qualité interne et plus particulièrement l'audit processus.

La société des eaux et d'assainissement d'Alger est l'une des sociétés de droit public algérien les plus importantes et les plus fiables.

Forte d'expérience dans le domaine de l'hydraulique, elle reste toujours le leader dans ce domaine en Algérie. Cette place est démontrée par la qualité de sa prestation de service qu'elle assure, la qualification de son personnel, son engagement a signé un second contrat V2 pour le transfert de compétence et par la mise en place de la démarche OTP (charte du manager) pour une vision partagée.

Pour maintenir cette position de leader au niveau national et conquérir des parts de marché signifiant, la SEAAL s'est lancé dans le projet de certification globale ISO 9001 V 2008. Elle est appelé à maitriser tous les processus métier mais aussi ces processus support à savoir les ressources humaines mais plus particulièrement le processus formation et TSF. Pour développer les compétences de leurs collaborateurs, la SEAAL utilise le dispositif formation comme moyen privilégié pour répondre à ces enjeux stratégiques.

Pour s'assurer que le processus formation et TSF, préalablement qualifié, est toujours mis en œuvre dans les conditions de sa qualification et conformément aux documents préétablis, la mise en œuvre des audits processus, constitue un véritable outil de management et un atout essentiel de l'amélioration de la qualité de ce dernier, mais aussi un vecteur de progrès et de communication.

Afin de remédier aux écarts décelés lors de l'audit, nous avons mis en place un plan d'action qui permettra d'améliorer le processus formation et TSF de la SEAAL.

Conclusion

Compte tenu de contraintes rencontrées lors de notre stage, nous n'avons pas pu prononcer sur l'état de suivi du programme d'amélioration arrêté.

Pour terminer nous espérons que notre travail contribuera à enrichir la réflexion de la SEAL pour son projet de certification.

Nous tenon à préciser que ce travail a été validé en interne par la responsable qualité en plus de la validation par l'encadreur bien entendu.

Enfin, nous souhaitons que ce modeste travail sera utile pour d'autres recherches plus approfondies et plus détaillées.

BIBLIOGRAPHIE

❖ Les Ouvrages :

- **BERNARD Corbel & BERNARD Murry**, 1996, p.06, l'Audit qualité interne, Edition AFNOR, Paris.
- **Frédéric CANARD**, 2009, p.98, Management de la qualité.
- **FRANCOIS Boucher et BENOIT Croguennec**, 2009, comprendre ISO 9001 :2008, Edition AFNOR.
- **GILLET-GOINARD Florence & SENO Bernard**, 2009, Réussir la démarche qualité, Editions d'organisation, Paris.
- **MOUGIN Yvon & KREBS Genévière**, 2005, Les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne, 2ème Edition AFNOR, Paris.
- **Pierre LONGIN et Henri DENET**, Construisez votre qualité, 2003, 2ème Edition, P.1.
- **SYLVIE Tosa**, Avril 2006, Modernisation du management public : le pari de la qualité, institut de l'entreprise, Paris.
- **THIERRY Ardouin et SYLVAIN Lacaille**, 2005, p.03, l'audit de formation, Edition DUNOD, 2005.

❖ Articles :

- Article V-10-II, février 2005, p.09, management des processus/audit des processus Ressource Humaine, guide Gestion des compétences en management de la qualité, édition AFNOR ;
- Article VIII-23, mars2010-MAJ39, P01, audit et amélioration continue /auditer le processus RH, Guide management de la qualité, édition AFNOR ;
- Article VII-23, mars2010-MAJ39, p.07, audit et amélioration continue/conduite d'un audit processus, guide management de la qualité, édition AFNOR ;
- Article VII-23, mars2010-MAJ39, p.08, audit et amélioration continue/conduite d'un audit processus, guide management de la qualité, édition AFNOR ;
- Article VII-23, mars2010-MAJ39, p.09, audit et amélioration continue/conduite d'un audit processus, Guide management de la qualité, édition AFNOR ;

- Article, novembre 2005, p02, Quality management services partenaire QMI canada, guide d'auditeurs de système management environnementale

❖ **Rapport et documents institutionnels :**

- La Norme ISO 19011 v 2011 « lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et /ou de management environnemental » ;
- La Norme ISO 9001 v 2008 « systèmes de management de la qualité » ;
- La norme ISO9000V2005 « Systèmes de management de la qualité —Principes essentiels et vocabulaire »
- La norme ISO 10005, « lignes directrices pour la formation »

❖ **Les documents internes à l'organisme d'accueil :**

- Compte rendu de la revue du processus de l'année 2012 ;
- Manuel de management SEAAL ;
- KIT FORMATION du référentiel WIKTI ;
- Rapport d'état des lieux qualité de l'année 2012 ;
- Plan directoire de la qualité de l'année 2012
- Procédure d'audit processus : MN03.PR01, version A, réaliser les audits processus ;
- Rapport d'activité du mois de janvier et février de l'année 2013 ;
- Livret d'accueil du stagiaire ;
- Fiche d'identité dur processus formation : SU05, Processus formation et TSF ;
- Procédure : SU.05.PR01, Elaborer le plan de formation ;
- Formulaire : SU05.PR02.FR01, Cadrer la formation ;
- Formulaire : SU.05.PR03.FR02, Elaborer le plan de formation ;
- Procédure : SU.05.PR04, Organiser la formation ;
- Procédure : SU.05.PR05, Dispenser la formation ;
- Procédure : SU.05.PR06, Evaluez une action de formation ;
- Procédure : SU.05.PR07, Régler les indemnités et facteurs ;
- Procédure : SU.05.PR08, Gérez les frais de mission ;
- Procédure : SU.05.PR09, Planifier les missions d'assistance technique;

- Procédure : SU.05.PR10, Préparez chacune des missions d'assistance technique;
- Procédure : SU.05.PR11, Suivre mission d'assistance technique;

La Webographie

- Société des eaux et d'assainissement d'Alger
SEAAL (<http://www.tsf.siege.seaal/1index.htm>);
- www.axesqualite.com
- www.scholarvox.com

ANNEXES

Annexe N°01 : GUIDE D'AUDIT DU PROCESSUS FORMATION SELON LA NORME ISO9001 V 2008

1 – Management -Pilotage de la Formation-

4.1 Exigences générale
Existe-t-il une organisation d'ensemble claire des différentes activités du processus formation et TSF pour maîtriser son métier et ses services ? leurs séquençement et interaction ?
Quelle est l'organisation le processus formation au sein de SEAAL?
Comment est géré le processus formation au sein de SEAAL ?
Comment processus formation s'intègre-t-il avec le processus RH ? assurez-vous la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ce processus ?
Est-ce que vous surveiller, mesurer et analyser votre processus ?
Quel sont les actions entreprises pour l'amélioration continue du processus ?
4.2 EXIGENCES RELATIVES A LA DOCUMENTATIONFORMATION
Y a-t-il une vision claire des documents nécessaires et suffisants (sans excès) pour répondre aux besoins tant internes qu'externes de l'activité formation ?
Existe t-il une procédure d'élaboration du plan de formation ? De réalisation des actions ? De suivi et de pilotage du plan, de l'activité ? D'amélioration ?
Quels sont les documents qui existent dans l'entreprise, en amont de l'élaboration du plan de formation ? Pendant la réalisation du plan ? En aval du plan ?
A-t-on défini comment sont présentés, identifiés, élaborés et vérifiés les dits documents ? A-t-on identifiés les destinataires pertinents et organisé la diffusion ?
Quels sont les documents liés aux exigences légales (normes et règlements) de l'activité formation : recensement, tenue à jour ; mise en œuvre interne ?
Les documents générés par l'activité y compris dans le cadre règlementaire, et qui permettent de prouver comment l'activité est maîtrisée, sont-ils facilement consultables par tous y est compris les stagiaires?
Les règles et les responsabilités pour le classement, l'archivage, la destruction de ces documents sont-elles définies ?
Quels sont les enregistrements liés à la formation que vous conservez ?
Comment et par qui sont-ils utilisés ? De quelle façon ces enregistrements vous permettent-ils de vous améliorer ?

5. RESPONSABILITE/5.1 ENGAGEMENT DE LA DIRECTION/5.2 ECOUTE CLIENT

Quels sont vos clients en matière de formation ?

La direction met-elle en avant l'importance d'écouter et de satisfaire les exigences client ?

La Direction donne-t-elle les moyens humains et matériels nécessaires à la formation ?

Le personnel peut-il proposer des actions d'amélioration ? De quelle manière ?

La Direction valorise-t-elle les efforts du personnel ?

5.3 - POLITIQUE FORMATION/5.4 PLANIFICATION DE LA FORMATION

Le dirigeant a-t-il décrit la stratégie de la DRH et la politique associée ?

Le développement des compétences dans votre société est-il reconnu comme partie intégrante d'une politique globale ? Qu'est-ce qui vous permet de le dire ?

Avez-vous une vision des évolutions des métiers de la DRH ? Comment est-elle traduite ? Qui se charge de la prospective métier ?

Quels sont les métiers concernés et porteurs de l'ambition de SEAAL pour les 5 ans ?

En quoi les compétences actuelles vont-elles affectées par l'évolution naturelle (projet certification)?

Disposez-vous d'un document écrit, validé par la Direction, et actualisé, définissant les orientations de votre politique de développement des compétences ?

En quoi cela influence-t-il la formation ? Comment se situe la formation par rapport aux autres leviers d'actions de la GRH ?

Avez-vous connaissance chaque année des orientations spécifiques en matière de formation de SEAAL ? (Grandes lignes de la politique formation)

A-t-il exprimé des objectifs mesurables, en matière de ressources humaines, et de formation et compétences ? Comment et par qui sont-ils élaborés ? Comment sont-ils formalisés ?

Les objectifs RH et formation sont ils déclinés à différents niveaux de DRH? De quelle manière ?

Comment le personnel est-il impliqué (existence d'objectifs individuels et collectifs négociés) ?

Y a-t-il des dispositions pour assurer l'évolution et l'amélioration de seaal en matière de formation ?

5.5 RESPONSABILITE AUTORITE ET COMMUNICATION

Les missions, rôles et tâches de chacun sont-ils clairement définis, concernant la fonction formation ? (fiche de poste)

Les relations entre chacun sont-elles définies ? De quelle manière sont-elles formalisées ?
A-t-on nommé un responsable formation et TSF et défini ses attributions ?
Existe-t-il des circuits de communication des informations ascendantes et descendantes dans la structure ?
Comment est communiquée votre politique de formation ?
5.6 REVUE DE PILOTAGE
La Direction a-t-elle prévu les réunions nécessaires pour piloter la formation – révision de la politique et des objectifs (avec un compte rendu associé) ?
6 .MANAGEMENT DES RESSOURCES
6.1 Mise à disposition des ressources
Le budget formation vous semble-t-il suffisant au regard des orientations et objectifs définis ?
Qui élabore le budget formation ? De quelle manière ? Existe-t-il une procédure spécifique ?
Les moyens mis en œuvre dans la structure (personnel, équipements, locaux) sont-ils clairement définis et répartis entre ces processus, et notamment en formation ?
Y a-t-il un ensemble de documents suffisant et structuré qui montre comment ces moyens sont organisés, gérés, adaptés et capables d'évolution ?
6.2 Ressources humaines
Avez-vous différentes sources (internes et externes) pour identifier vos besoins en compétences ?
Certains processus dans La société exigent-elles une qualification particulière (obligation réglementaire, technique, qualité, évolution technologique rapide ...) ? Comment les suivez-vous ?
Les agents/la hiérarchie ont-ils une bonne vision des compétences nécessaires pour accomplir les activités et tâches liées à leur poste ? Qu'est-ce qui vous permet de le dire ?
Comment détectez-vous les écarts de compétences du personnel, et notamment celui affecté à la fonction formation ?
Planifiez-vous et financez-vous la formation (interne ou externe) de l'ensemble du personnel ?
Validez vous l'efficacité de vos actions de mise à niveau des compétences (dont la formation) ?
Avez-vous les dossiers, complets et à jour, de qualification des personnes ?
Conservez-vous les historiques de la formation suivis par le personnel ainsi que les formations

initiales ?

6.3 INFRASTRUCTURES/6.4 ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Vos équipements (logiciels et matériels (vidéo, rétro...), services supports (logistiques communication) qui peuvent jouer sur la conformité de la formation sont ils identifiés et maintenu pour rester au niveau utile ?

2 – Réalisation de la Formation

7.1 PLANIFICATION DE LA REALISATION

Les salariés et leur hiérarchie sont-ils impliqués dans le processus d'élaboration du plan ?

Comment se déroule le recensement des besoins/demandes de formation ?

Comment se déroule l'analyse des besoins ?

Est-elle faite à partir des orientations et objectifs de la structure, des services ?

Comment se déroule la validation des différentes étapes de préparation du plan ?

Quels sont les procédures, documents, enregistrements relatifs à l'élaboration du plan ?

Comment se déroulent les arbitrages budgétaires ?

Tous les moyens (financiers : coûts pédagogiques, hors pédagogiques ; matériels ; prestataires) sont-ils planifiés ?

7.2 PROCESSUS RELATIF AU CLIENT

Lors de la réception d'une demande d'un client (orale ou écrite) est-il prévu, avant de l'accepter, de s'assurer :

Qu'il y a bien une compréhension claire commune de la formation que demande le personnel ?

Que toutes les exigences non formulées par le personnel (nécessaires au bon déroulement et à l'usage, réglementaires ...) sont traitées ?

Que la structure en réponse à la demande du personnel a apporté une réponse.

Que le personnel est d'accord avec la proposition qui lui est faite et qu'il existe une trace de cet accord ?

Que la structure est capable de réaliser la formation en ce qui concerne les aspects techniques, de délai et de prix ?

En cas de modification de l'offre, comment est communiquée et enregistrée cette modification ?
7.3 MAITRISE DE LA CONCEPTION ET DU DEVELOPPEMENT
Dans le cas de formation interne, de développement, ou d'établissement d'un cahier des charges, quelles sont les personnes concernées ?
Les rôles et autorités sont-ils clairement définis (concepteur, animateur, stagiaire, hiérarchie, responsable formation, prestataire...) ?
Comment se déroulent les étapes de la conception ? Comment sont-elles validées ?
7.4 - ACHATS
Quels sont les achats que vous effectuez concernant l'activité formation ?
De quelles informations disposez-vous concernant l'offre de formation ?
Avez-vous défini une procédure pour l'achat de formation ?
A-t-on décrit comment sont établies les spécifications qui concernent les achats ?
A-t-on défini les conditions d'acceptation ?
Comment s'effectue la vérification des « produits/services » achetés ?
Quels sont les seuils d'achat
Quelle est la procédure en matière d'appel d'offres ? (étapes, composition, validation)
Qui engage les dépenses, qui passe commande, qui paie, comment s'effectue le suivi des dépenses ?
Existe-t-il une procédure d'évaluation des fournisseurs ? Comment est-elle mise en œuvre ?
Quels sont les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation des fournisseurs ?
Les enregistrements de ces évaluations sont-ils consultables ?
7.5 - MAITRISE DE LA PRODUCTION ET DE LA PREPARATION DU SERVICE
Maîtrise de la production et de la préparation du service
Disposez-vous de formateurs internes ? Comment sont-ils habilités ? Existe-il une procédure ?
Disposez-vous d'une procédure d'élaboration des programmes et supports pédagogiques ?
Comment suivez la documentation pédagogique (stockage, actualisation, archivage) ?
Comment vous assurez-vous que le groupe sera homogène, avant l'envoi en formation ?
Comment et par qui sont élaborés les évaluations (préformatives, formatives, post

formatives) ?
Par qui les stagiaires sont-ils prévenus de leur envoi en formation ? De quelle manière ?
Dans quels délais ? Existe-t-il une convocation écrite ?
Les stagiaires ont-ils accès aux informations concernant la formation avant leur départ (objectifs, contenu, résultats attendus à l'issue) ?
Comment et dans quels délais sont réservés les intervenants ?
Le formateur dispose-t-il de tous les informations et documents nécessaires avant la formation (programme, objectifs, mode d'évaluation, supports, liste des stagiaires, niveaux) ? comment se déroule la mise à disposition des documents nécessaires (feuille d'émargement, fiches d'évaluation, supports pédagogiques) ?
Comment sont réservés les salles, équipements et matériels nécessaires ? Comment-vous assurez vous de la conformité du matériel avant son utilisation ?
Quelles sont les personnes représentant la structure au lancement et à la clôture d'une formation ?
Quelles sont les modalités de retour du salarié en formation à son poste de travail ? Entretien avec la hiérarchie ? Le service Formation ?
Les suivis après la formation sont-ils organisés ? Par qui ?
La hiérarchie est-elle impliquée dans le suivi de l'application de la formation sur le terrain ?
Y a-t-il concertation systématique avec l'encadrement des stagiaires sur les conditions à réunir pour optimiser les résultats d'une formation ?
Les actions de formation proposées intègrent-elles, dans leur contenu et leurs modalités pédagogiques, la mise en œuvre sur le terrain des connaissances, savoir-faire et savoir être acquis ?
7.2.5 - MAITRISE DE LA PRODUCTION ET DE LA PREPARATION DU SERVICE
A-t-on prévu la mise en place, et la surveillance d'indicateurs pour piloter la production, la préparation et vérifier leur efficacité ?
Identification et enregistrement
Comment s'effectue le suivi du déroulement d'une formation ? Quels sont les enregistrements qui permettent de retracer les événements durant une formation ? (Rapport de déroulement..)
Propriété du client
Dans le cas de formation faite en interne, a-t-on prévu comment la structure vérifie que ceux-ci sont adaptés et conformes à ce qui est indiqué par le service propriétaire ?
Si un matériel subit une perte, un dommage, ou se révèle impropre à l'utilisation, le problème est-il documenté et signalé au service propriétaire ?
Préservation du produit formation

Dans le cas de formations internes ou exécutées sur site, comment sont stockés et gérés les supports pédagogiques et autres matériels nécessaires à la réalisation d'une formation ? (Identification, manutention, conditionnement, protection)

7.6 - MAITRISE DES DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DE MESURE

Utilisez - vous des méthodes d'évaluation des stagiaires en amont de la formation, pendant la formation, à l'issue de la formation? Lesquelles ?

Comment sont-elles élaborées ? Gérées ? Actualisées ?

Sont-elles enregistrées et suivies ?

Existe-t-il des contrôles quant à leur pertinence et validité ?

3- Amélioration de la Formation

8. MESURE ET AMELIORATION

Satisfaction du client

Enregistrez-vous les retours d'information clients (positifs ou pas) ?

La structure a-t-elle défini les méthodes utilisées pour gérer ces retours d'information ?

Comment sont-ils exploités ?

Diffusez-vous systématiquement pour toute action de formation, un rapport d'évaluation des résultats obtenus ?

Audit internes

Réalisez-vous des Audits au sein de votre structure de manière planifiée ?

Si oui, les auditeurs sont-ils qualifiés et indépendants des activités qu'ils auditent

Peut-on retrouver des documents précisant les conclusions de ces audits ?

Surveillance et mesure

Disposez-vous à tous les niveaux d'indicateurs appropriés et de tableaux de bord pour suivre l'évolution de la qualité du processus formation ?

8.1 - MESURE ET AMELIORATION

Sur les différentes activités du processus formation, quels sont les indicateurs que vous suivez ?

La DRH utilise-t-elle les résultats de ces indicateurs pour déterminer les actions d'amélioration ? Comment ?

Vous assurez vous de l'efficacité des indicateurs et des actions d'amélioration ?

Disposez-vous d'un planning de suivi de l'ensemble des actions ?

De quels moyens et outils de gestion disposez-vous pour assurer le contrôle des coûts par rapport au budget prévisionnel ?

Que faites-vous en cas de dépassement budgétaire ? Disposez-vous d'une procédure interne ?

8.1 - MESURE ET AMELIORATION

Comment s'effectue le reporting auprès de la DEPRATEMMENT , de la Direction ? Auprès de l'encadrement ? Auprès des salariés ?

Mesurez-vous l'absentéisme en formation ?

Quelle est la procédure d'élaboration de la déclaration fiscale ?
Surveillance et mesure du produit
Existe-t-il une identification des contrôles nécessaires aux différentes étapes de réalisation de la formation ?
Connaît-on les paramètres à contrôler et les critères d'acceptation, avant toute formation ?
8.2 - MESURE ET AMELIORATION
Disposez-vous d'une procédure systématique et d'outils d'évaluation des actions de formation, avant, pendant et après ?
Comment les résultats sont-ils exploités et suivis ?
Comment jugez-vous de l'atteinte des objectifs pédagogiques ? Du transfert des acquis au poste de travail ? Des effets de la formation pour l'entreprise ?
8.3 - MAITRISE DU PRODUIT NON CONFORME
Comment traitez-vous une formation, un produit ou service non conforme aux exigences spécifiées ?
Comment traitez-vous les non conformités liées au fonctionnement du Système ?
8.4 - AMELIORATION
Amélioration continue
Comment sont examinés et prises en compte l'ensemble des données résultant des audits, des indicateurs, actions correctives ... ?
Actions correctives et préventives
En cas de dysfonctionnement significatif, répétitif ou potentiel, recherchez-vous les causes ?
Mettez-vous en œuvre de manière organisée les solutions retenues ?
Mesurez-vous les résultats des actions entreprises ?
Effectuez -vous des revues du processus formation ?
La Direction fait-elle à intervalle régulier, le bilan des actions entreprises ?