

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURETDE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

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

**MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**THEME**

**APPLICATION DE LA NORME  
ISO 10015 V 1999 SUR LE PROCESSUS DE FORMATION  
CAS : ALGERIE TELECOM**

**Présenté par :**

**M<sup>elle</sup> MAMI Samia**

**Encadré par :**

**Pr. BAKOUCHE Sadek**

**Juin 2013**

# Remerciements

*Le présent mémoire n'aurait pas vu le jour sans l'aide bienveillante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur présence et leurs conseils, m'ont apporté leur soutien.*

*Je voudrais tout d'abord, remercier Mr BELMIHOUB Mohamed Cherif, directeur de l'ENSM, Mr AZZOUZ Abderrezak, directeur des études, et l'ensemble du corps professoral de l'ENSM, pour la qualité des enseignements et le soutien indéfectible qu'ils nous ont témoigné durant les deux ans de master.*

*Je témoigne aussi toute ma gratitude et ma sincère reconnaissance à mon encadreur, le professeur BAKOUCHE Sadek pour ses précieux conseils et remarques ainsi que pour la patience et le temps qu'il a bien voulu me consacrer.*

*J'adresse également mes vifs et sincères remerciements à l'ensemble du personnel de la « Direction de la Formation » d'Algérie Télécom, pour son amabilité et sa gentillesse, et tout particulièrement à Mme DERRAS Chahira, chef du Département « Développement et Management de la Qualité », pour son encadrement avisé en apportant aide, soutien et documentations, ayant permis l'élaboration de ce mémoire.*

*Enfin, J'exprime ma profonde gratitude à mes très chers parents pour leur soutien et patience durant toutes ces années d'études, à mes très chers frères et particulièrement à mon frère « Atef » qui a eu la gentillesse de lire et corriger ce travail.*

*Enfin j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.*

**Merci à toutes et à tous.**

## **Résumé :**

Notre projet de fin d'étude a pour but l'application de la norme internationale ISO 10015 sur le processus de formation actuel de l'opérateur téléphonique Algérie Télécom.

Nous avons, tout d'abord, procédé à l'évaluation du processus de formation en se référant aux lignes directrices de la norme choisie.

Ensuite, et en dernier lieu, nous avons proposé une série de recommandations afin d'éliminer les écarts détectés.

## **Mots clés :**

Processus, formation, norme ISO 10015

## **Summary :**

The aim of our final study project is the application of the international standard ISO 10015 on the current training process of the telecom operator Algérie Télécom.

Firstly, we assessed the training process by referring to the guidelines of the chosen standard.

After that and finally, we proposed a series of recommendations to eliminate the recorded gaps.

## **Keywords:**

Process, training, standard ISO 10015

## **الملخص**

مشروعنا لنهاية الدراسة الهدف منه تطبيق المواصفة القياسية الدولية أيزو 10015 على عملية التكوين الحالية لمتعامل الهاتف "إتصالات الجزائر".

لقد قمنا في بادئ الأمر بإجراء تقييم لعملية التكوين وذلك بالرجوع إلى المبادئ التوجيهية للمواصفة القياسية المختارة.

بعد ذلك وأخيراً، إقترحنا مجموعة من التوصيات للتخلص من الإختلافات المسجلة.

## **الكلمات المفتاحية**

عملية، التكوين، المواصفة القياسية أيزو 10015

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
01	Fiche signalétique d'Algérie Télécom	18
02	Répartition des responsabilités lors du processus de formation	28
03	Logigramme du processus de formation	38
04	Fiche d'identité du processus de formation	40
05	Evaluation de la satisfaction des participants et des acquis pédagogiques	43
06	Evaluation du niveau de compétence avant et au terme de la formation relatif à l'objectif pédagogique 1	48
07	Valeurs des indicateurs de l'objectif pédagogique 1	49
08	Evaluation du transfert des acquis	50
09	Evaluation de l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation	54

## Liste des schémas

<b>Numéro</b>	<b>Titre du schéma</b>	<b>Page</b>
01	Cycle de formation	13
02	Amélioration de la qualité par la formation	14
03	Organigramme d'Algérie Télécom	20
04	Organigramme de la Division Ressources Humaines et Formation	22
05	Organigramme de la Direction de la formation	23

## **SOMMAIRE :**

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>02</b>
<b>CHAPITRE 1 - CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>04</b>
<b>Section 1 -La formation dans l’entreprise .....</b>	<b>05</b>
<b>Section 2 - Le concept de processus.....</b>	<b>08</b>
<b>Section 3 -La norme ISO 10015 V 1999, Management de la qualité-     lignes directrices pour la formation .....</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE 2 - LA FORMATION A ALGERIE TELECOM.....</b>	<b>16</b>
<b>Section 1 -Présentation d’Algérie Télécom.....</b>	<b>17</b>
<b>Section2 -Présentation de la Direction de la Formation.....</b>	<b>22</b>
<b>CHAPITRE 3 – EVALUATION DU PROCESSUS DE FORMATION D’ALGERIE TELECOM .....</b>	<b>26</b>
<b>Section 1 -Evaluation du processus de Formation selon les lignes     directrices de la norme ISO 10015.....</b>	<b>27</b>
<b>Section 2 –Recommandations.....</b>	<b>43</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>ANNEXES</b>	

**INTRODUCTION  
GENERALE**

La mondialisation de l'économie, le développement rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leurs constantes évolutions, le développement de la concurrence nationale et internationale et les exigences accrues des clients imposent aux entreprises l'augmentation de leur flexibilité et le renforcement de leur capacité d'adaptation afin de pouvoir maintenir leur compétitivité et assurer leur pérennité.

Ainsi, ces évolutions ont permis aux entreprises de comprendre que les hommes qui les constituent représentent leur force et leur potentiel de changement qu'elles doivent mettre au cœur de leurs préoccupations.

En effet, l'entrée d'Algérie Télécom dans l'ère d'une économie de plus en plus globale et concurrentielle et le rythme de changement et de transformations fortement accéléré impliquent un besoin en compétences encore plus important tant dans le domaine technologique que dans le domaine du management.

Dans cette approche, la formation et le perfectionnement du personnel deviennent des atouts incontestables de performance ; un acte stratégique déterminant de compétitivité et des instruments privilégiés de valorisation des ressources humaines.

Le déploiement d'une activité de formation innovante et performante au niveau d'Algérie Télécom devient, à cet effet, nécessaire et contribuera au succès du groupe et de chacun de ses salariés.

C'est pourquoi, en Août 2012, une « Direction de la Formation » à part entière a été créée. Avant cette restructuration, la formation était gérée par une Sous-direction relevant de la « Direction des Ressources Humaines ».

La volonté de la Directrice de la formation d'avoir un « processus de formation » fondé sur des pratiques internationales et d'améliorer les solutions de formation existantes afin de garantir la qualité des prestations nous a encouragés à proposer l'application de la norme internationale « ISO 10015, Management de la qualité-Lignes directrices pour la formation ».

A cet effet, notre problématique se décline de la manière suivante :

**« Le processus de formation actuel à Algérie Télécom est-il conforme aux lignes directrices de la norme ISO 10015 ? »**

De cette problématique découlent les questions suivantes :

- Comment se présente le processus de formation actuel d'Algérie Télécom ?
- Quels sont les écarts de non-conformité par rapport à la norme ISO 10015 ?

L'objet de notre mémoire va consister, donc, à vérifier l'hypothèse suivante:

- Le processus de formation actuel d'Algérie Télécom est conforme aux lignes directrices de la norme ISO 10015.

Pour confirmer ou infirmer notre hypothèse, nous nous sommes basé dans notre travail sur une approche descriptive et analytique en ayant recours aux principaux ouvrages traitant du sujet, en plus de la documentation fournie par l'entreprise.

Nous nous sommes appuyés pour notre analyse sur la réalisation d'une série d'entretiens avec les intervenants dans le processus de formation.

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons adopté un plan en trois chapitres :

Le premier chapitre s'articule autour de trois sections : la première est consacrée à la présentation de la formation dans l'entreprise, la seconde aborde le concept de processus. Enfin, dans la dernière section, nous mettons en lumière la norme ISO 10015.

Le deuxième chapitre se subdivise en deux sections : la première est réservée à la présentation de l'organisme d'accueil et la seconde est dévolue à la présentation de notre champ d'étude, « Direction de la Formation ».

Deux sections sont réservées au dernier chapitre : évaluation du processus de formation, selon les lignes directrices de la norme ISO 10015, dans la première et des recommandations d'amélioration dans la seconde.

**CHAPITRE 1**  
**CADRE CONCEPTUEL**

Dans ce premier chapitre, nous avons jugé utile de spécifier et de définir les concepts servant de support à notre étude.

Tout d'abord, nous allons aborder, dans deux sections, les notions élémentaires à savoir la notion de « formation » et la notion de « processus ».

En second lieu, et dans la troisième section, nous allons procéder à la présentation de la norme ISO 10015, pierre angulaire de notre travail.

## **Section 1: La formation dans l'entreprise**

### **1.1 Définitions de la formation**

*« La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures »<sup>1</sup>.*

Selon la norme ISO 10015, la formation est un « processus destiné à produire et à développer les connaissances, les savoir-faire et les comportements nécessaires à la satisfaction d'exigences ».

### **1.2 Les enjeux de la formation**

Pour l'entreprise, les enjeux associés à une politique de formation sont multiples. On en distingue six principaux<sup>2</sup> :

- **Procurer à l'organisation des employés possédant les compétences requises pour réaliser leur travail avec un niveau de performance adéquat et assumer leurs responsabilités**

La formation doit permettre aux collaborateurs d'acquérir les compétences nécessaires pour l'accomplissement de leur travail.

- **Maintenir et améliorer la flexibilité**

Elle doit permettre de développer la polyvalence et de rendre les salariés plus flexibles.

---

<sup>1</sup> SEKIOU Lakhdar et autres, 2001, p 293, Gestion des ressources humaines, édition Debock, Bruxelles.

<sup>2</sup> BARABEL Michel et autres, 2012, p 56-58, Le grand livre de la formation, édition Dunod, Paris.

- **Mettre en place une relève de qualité**

La formation doit permettre de préparer les collaborateurs à assurer la relève. Elle est parfois un préalable à une promotion

- **Renforcer la communication et la culture d'entreprise**

La formation doit permettre également de renforcer et de favoriser le développement de la culture d'entreprise en transmettant des messages communs et des pratiques organisationnelles.

- **Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés**

La formation peut avoir un effet sur la motivation du salarié et permet ainsi de renouveler son intérêt pour son travail.

- **Permettre l'employabilité des salariés**

La formation doit également permettre aux collaborateurs d'élargir leurs compétences, d'améliorer leur professionnalisme et d'augmenter leurs capacités d'adaptation afin qu'ils puissent in-fine de maintenir leur valeur sur le marché.

### 1.3 **Typologie de la formation :**

Dans son ouvrage intitulé « *l'ingénierie et évolution de la formation* », Guy LEBOTERF détermine sept types de formation <sup>1</sup>:

- **Les formations d'initiation :** Ce sont des actions destinées généralement aux nouvelles recrues. Elles facilitent leur intégration en les initiant à la culture de l'entreprise et leur permettent également l'acquisition des connaissances nécessaires pour effectuer les tâches demandées.
- **Les formations de maintenance :** Ce sont des actions qui servent plus à maintenir les compétences des salariés plutôt qu'à acquérir de nouvelles connaissances. Elles visent donc la compensation de l'affaiblissement de compétences des individus dans leur situation de travail.
- **Les formations de perfectionnement :** Ce sont des actions qui visent l'acquisition et le développement de connaissances nouvelles nécessaires pour que l'entreprise puisse s'adapter continuellement aux changements de son environnement.

---

<sup>1</sup>LEBOTERF Guy, 1999,p 178,L'ingénierie et l'évaluation de la formation, édition d'Organisation, Paris.

- 
- **Les formations de promotion** : Ce sont des actions de formation destinées à faire acquérir les compétences aux personnes nouvellement promues.
  - **Les formations de recyclage** : Il s'agit des actions de formation qui visent à adapter les individus à de nouvelles situations de travail dans leurs postes habituels.
  - **Les formations de prévention** : Elles visent à élever les niveaux de compétences pour faire face à des changements anticipés.
  - **Les formations de conversion ou de re-déplacement** : Elles visent à préparer une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier.

## **Section 2: Le concept de processus**

### **2.1 Définitions**

#### **2.1.1 Définition de processus**

« *Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (les données de sortie) et qui, pour atteindre cette finalité, utilise des éléments extérieurs (les données d'entrée) et les transforme (en leur donnant une valeur ajoutée) par du travail et des outils (activités et ressources) »<sup>1</sup>*

#### **2.1.2 Définition d'activité**

Selon le Fascicule de Documentation FD X50-176 V 2005<sup>2</sup> publié par l'AFNOR, une activité est un « *ensemble de tâches corrélées constituant une étape de transformation du processus* ».

#### **2.1.3 Définition de tâches**

Selon le Fascicule de Documentation FD X50-176 V 2005, une tâche est un « *ensemble homogène d'opérations simples ou de gestes, généralement affectés à un individu, contribuant à la transformation d'informations, de données ou d'objets* ».

#### **2.1.4 Définition de procédure**

Selon la norme ISO 9000 V 2005<sup>3</sup>, la procédure est une « *manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus* ».

Dans un processus, nous mettons en œuvre des activités qui transforment les données d'entrée en données de sortie. Pour le maîtriser, il faut, donc, définir des façons de faire, des bonnes pratiques de travail, c'est les procédures.

### **2.2 Caractéristiques d'un processus**

Selon le Fascicule de Documentation FD X50-176 V 2005, un processus est caractérisé par :

---

<sup>1</sup>MOUGIN Yvon, 2004, p 37, La cartographie des processus, Editions d'Organisation.Paris.

<sup>2</sup>Outils de management - Management des processus, le fascicule présente les principes fondamentaux de l'approche processus et propose quelques recommandations sur ses étapes clés.

<sup>3</sup>Systèmes de management de la qualité -Principes essentiels et vocabulaire : Cette norme décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.

- **Son titre ;**
- **Ses finalités :** c'est la raison d'être du processus ;
- **Ses clients** Un client est celui qui réceptionne les données de sortie. Il peut être interne (un fonctionnaire, une direction, une division etc.) ou externe ;
- **Son pilote ;**
- **Les acteurs de sa mise en œuvre ;**
- **Ses données d'entrée :** Ce sont les éléments qui déclenchent le processus ;
- **Ses éléments de sortie :** c'est le résultat de la transformation des données d'entrée par le processus ;
- **Ses ressources spécifiques :** Ce sont les ressources indispensables à la réalisation du processus (matérielles, informationnelles ou humaines) ;
- **Ses objectifs ;**
- **Ses indicateurs de résultats et de fonctionnement ;**
- **Ses modalités de pilotage:**Ce sont les dispositifs qui permettent le pilotage du processus ;
- **Ses points clés :** Ce sont les points qui nécessitent une surveillance particulière ;
- **Ses interactions avec les autres processus ;**
- **Ses documents de références.**

### 2.3 Typologie des processus :

Le Fascicule de Documentation FD X50-176 définit 3 grandes familles de processus :

- **Les processus de réalisation :** Ils contribuent directement à la réalisation du produit ou service, de la détection du besoin du client à sa satisfaction, et correspondent ainsi à l'activité « métier » de l'organisation.  
Ces processus couvrent le cycle de vie du produit (service), de l'élaboration de l'offre jusqu'aux services après-vente. Ils ont évidemment un impact direct sur la satisfaction du client.
- **Les processus support :** Il s'agit de l'ensemble des processus fournissant les ressources aux autres processus, et sont de ce fait indispensables à leur fonctionnement.

Ils ne créent pas de valeur directement perceptible par le client mais ils contribuent au succès des processus de réalisation. Ils comprennent notamment les activités liées aux :

- ressources humaines ;
  - ressources financières ;
  - installations et leur entretien (locaux, équipements, matériels, logiciels, etc.) ;
  - traitement de l'information ;
- 
- **Les processus de management ou de direction :** Il s'agit des processus qui assurent la cohérence des processus de réalisation et de support. Ils comprennent la détermination de la politique, le déploiement des objectifs dans l'organisme et l'allocation des ressources. Ils incluent également la mesure et la surveillance du système de processus et l'exploitation des résultats en vue de l'amélioration des performances. Ces processus sont sous la responsabilité de l'équipe dirigeante.

### **Section 3: La norme ISO 10015 V 1999, Management de la qualité- lignes directrices pour la formation**

#### **3.1 Présentation**<sup>1</sup>

Au début de l'année 1992, la délégation sud-africaine à l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) avait soumis au comité technique ISO/TC 176, chargé de l'élaboration des normes sur le management et l'assurance qualité, une proposition de normalisation de « l'enseignement et la formation permanents ». La demande avait obtenu 86 % d'avis favorables de la part des délégations nationales participant au comité. Suite à cela, le nouveau projet fut attribué au sous-comité « SC3 » qui commença, à travers son groupe de travail (GT) 4, en septembre 1993, les activités d'élaboration de la norme avec la participation de représentants de 20 pays.

Plusieurs projets de normes ont été proposés et ce n'est qu'en Septembre 1999 que la norme ISO 10015 fut finalement adoptée.

Elle fournit des « lignes directrices » et identifie les « bonnes pratiques » qui permettent d'aider les organismes à définir et à analyser leurs besoins de formation, à planifier et réaliser la formation, à en évaluer les résultats ainsi qu'à piloter et à améliorer le processus de formation afin d'en réaliser les objectifs.

La norme n'a pas subi de révision et la version en vigueur date, de ce fait, de 1999.

Rappelons que l'Organisation Internationale de Normalisation est un réseau d'organismes de normalisation dont l'activité principale est l'élaboration des normes. Chaque pays est représenté par l'Organisme de Normalisation National (le représentant algérien est l'Institut Algérien de Normalisation-IANOR).

---

<sup>1</sup> SANER Raymond, La qualité dans la formation - management générique ou sectoriel ?, ISO Management Systems, N° 04, 2002, Genève.

### **3.2 L'essentiel du contenu des 5 chapitres du texte de la Norme :**

#### **1. Domaine d'application**

Elle s'applique à tous les types d'organismes et elle n'est pas prévue pour être utilisée à des fins de certification ou pour une utilisation réglementaire ou contractuelle.

Elle présente des lignes directrices qui « *couvrent le développement, la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration des stratégies et des dispositifs de formation dont dépend la qualité des produits fournis par un organisme* »<sup>1</sup>.

#### **2. Référence normative**

Pour les références datées citées dans la norme, les amendements ultérieurs ou les révisions ne s'appliquent pas.

Pour les références non datées, c'est la dernière édition du document normatif en référence qui s'applique.

#### **3. Termes et définitions**

Deux concepts sont définis : compétence et formation.

#### **4. Lignes directrices pour la formation**

C'est le chapitre le plus long, il comporte :

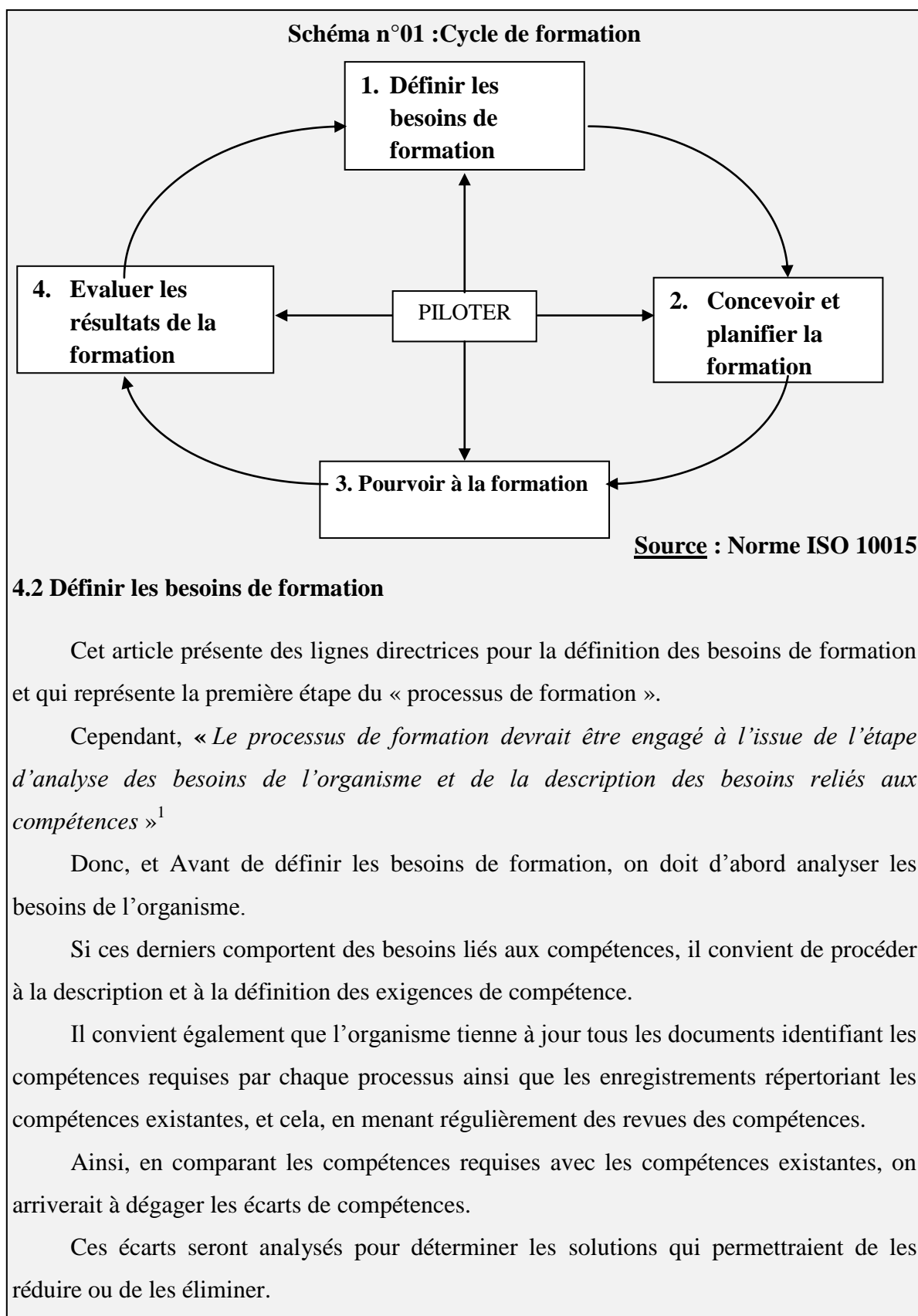
##### **4.1 Formation : un processus en quatre étapes**

Dans cet article, un schéma du cycle de formation illustrant le processus de formation a été donné.

Il est composé de quatre étapes comme suit :

---

<sup>1</sup> Norme ISO 10015

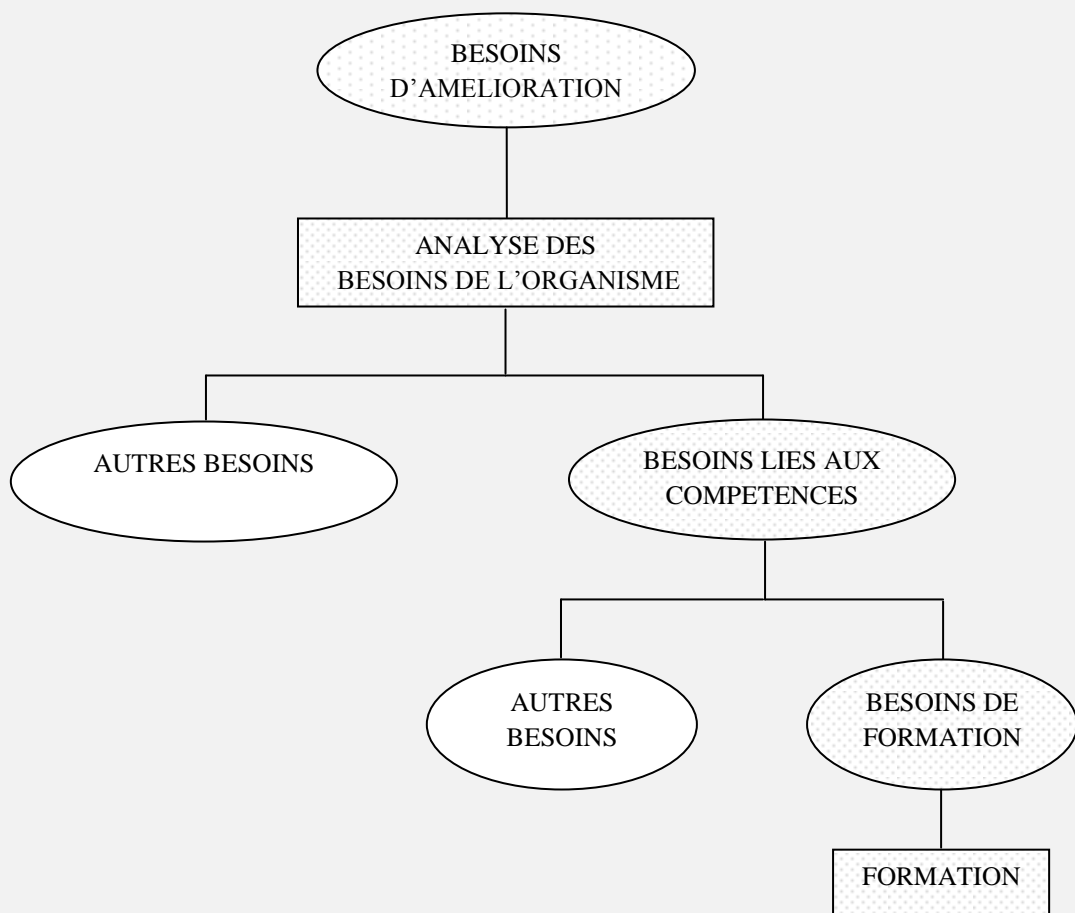


<sup>1</sup>Norme ISO 10015

Quand la formation est choisie en tant que solution, on engage le processus de formation : On spécifie les besoins de formation et on les formalise par écrit.

Ci-dessous un schéma récapitulatif de cette étape :

**Schéma n°02 : Amélioration de la qualité par la formation**



**Source : Norme ISO 10015**

### 4.3 Concevoir et planifier la formation

Cet article présente des lignes directrices pour la conception et la planification de la formation et qui représente la deuxième étape du « processus formation » :

D'abord, il convient d'identifier et de définir les contraintes qui s'exercent sur le processus de formation comme par exemple les contraintes réglementaires ou financières.

Ensuite, il convient de définir les modes de formation possibles et susceptibles de répondre aux besoins de formation, préalablement identifiés, ainsi que les critères qui permettent d'en choisir les plus appropriés

Il convient également d'établir un cahier des charges du dispositif de formation afin d'exprimer de façon claire et compréhensible les besoins de l'organisme en matière de formation. Neufs éléments, qu'il convient d'avoir au niveau du cahier des charges ont été suggérés.

Enfin, on sélectionne un prestataire de formation. Il convient que ce dernier fasse l'objet d'un examen critique avant d'être retenu.

#### **4.4 Pourvoir à la formation**

Le prestataire de formation réalise toutes les activités en rapport avec l'action de formation comme convenu dans le cahier des charges du dispositif de formation.

Cependant l'organisme aide ce prestataire en apportant une aide précédant l'action de formation, un appui au cours de l'action de formation et un appui suivant l'action de formation.

#### **4.5 Evaluer les résultats de la formation**

La dernière étape du processus de formation est l'évaluation des résultats de la formation.

Il convient qu'elle soit réalisée à court terme et à long terme.

### **5. Piloter et améliorer le processus de formation**

Le pilotage consiste à passer en revue chacune des quatre étapes du processus de formation afin d'améliorer leur efficacité et de s'assurer que le processus respecte les exigences de formation de l'organisme.

En outre, le texte comprend, en annexe, le modèle de processus sous forme de tableau.

## **CHAPITRE 2**

# **LA FORMATION À ALGERIE TELECOM**

Pour ce second chapitre, il nous a semblé pertinent de le consacrer, tout d'abord, à la présentation de l'organisme d'accueil, Algérie Télécom, puis à celle de notre champ d'études qui est la « Direction de la Formation ».

## **Section 1: Présentation d'Algérie Télécom**

### **1.1 Historique**

Afin de relever les défis du 21<sup>ème</sup> siècle et de diriger l'Algérie vers une société de l'information, le gouvernement algérien a opté pour une réforme en profondeur du secteur des postes et télécommunications.

La stratégie élaborée et adoptée par ce dernier, en juin 2000, visait à rattraper le retard important qu'accuse le pays en matière de services de télécommunications.

Ainsi, l'administration des Postes et Télécommunications a été réorganisée, dans le cadre de la réforme du Secteur, conformément à la Loi 2000-03 du 05 Août 2000 fixant les règles générales relatives à la Poste et aux Télécommunications.

Cette Loi a permis un transfert des activités de la Poste et des Télécommunications, exercées précédemment par le Ministère de tutelle, à deux opérateurs : Algérie Poste et Algérie Télécom.

C'est ainsi que fut créée une société par action (SPA) à capitaux publics de droit privé, Algérie Télécom, pour l'exploitation du service public des télécommunications

1.2 Fiche signalétique<sup>1</sup>

Tableau n°01 : Fiche signalétique d'Algérie Télécom

<b>Nom de l'entreprise</b>	ALGERIE TELECOM
<b>Logo</b>	
<b>Date de création</b>	05 Août 2000
<b>Entrée officiel en activité</b>	1 <sup>er</sup> janvier 2003
<b>Registre du commerce</b>	02B 0018083 du 11 mai 2002
<b>Forme juridique</b>	société par actions SPA
<b>Siège social</b>	Route Nationale N°05, Cinq Maisons, Mohammadia 16130 Alger.
<b>Capital social</b>	50.000.000.000 DA
<b>Domaine d'activité</b>	Télécommunications
<b>Effectif</b>	21 344 salariés (31 décembre 2012)
<b>Site internet</b>	<a href="http://www.algeriatelecom.dz">www.algeriatelecom.dz</a>
<b>Email</b>	contact@algeiatelecom.dz
<b>Tel</b>	021 82 38 38
<b>Fax</b>	021 82 38 39

**Source :** élaboré par nous mêmes<sup>1</sup>Direction de la Formation

### 1.3 Organisation d'Algérie Télécom

Algérie Télécom est organisée en Pôles, Divisions Centrales, Directions Centrales, Directions Régionales et Directions Opérationnelles au niveau des Wilayas. A ces structures s'ajoutent quatre filiales:

- **Algérie Télécom mobile (Mobilis) :** En Août 2003, l'activité mobile d'Algérie Télécom a été filialisée et Mobilis fut créée sous forme de société par action au capital social de 100.000.000 DA. Elle est spécialisée dans le domaine de la téléphonie mobile.
- **Algérie Télécom Satellite (RevSat):** En juillet 2004, Algérie Télécom a lancé une nouvelle structure dénommée ALGERIE TELECOM SATELLITE (ATS) ayant un statut de Direction Générale et qui a été filialisée, deux années plus tard, en Juillet 2006. C'est ainsi que RevSat fut créée sous forme de société par actions au capital social de 100.000.000 DA. Cette filiale est spécialisée dans le domaine des télécommunications spatiales.
- **Algérie Télécom Wireless Broadband (ATB):** Cette filiale, société par action, qui a été récemment créée (mi-janvier 2013), est dotée d'un capital social de 100.000 DA et est implantée au Cyberparc de Sidi Abdellah à Alger. Elle a été fondée dans le but de combler le retard accumulé en matière de haut débit. Ainsi « *elle a pour objet le développement et l'exploitation des services et accès à haut débit et de très haut débit de télécommunication* »<sup>1</sup>.
- **Algérie Télécom Infrastructures Passives (ATIP) :** Cette filiale a également été récemment créée (mi-janvier 2013). « *Elle a pour objet la réalisation, l'installation et la maintenance des infrastructures passives de télécommunications et d'énergie.* »<sup>2</sup>

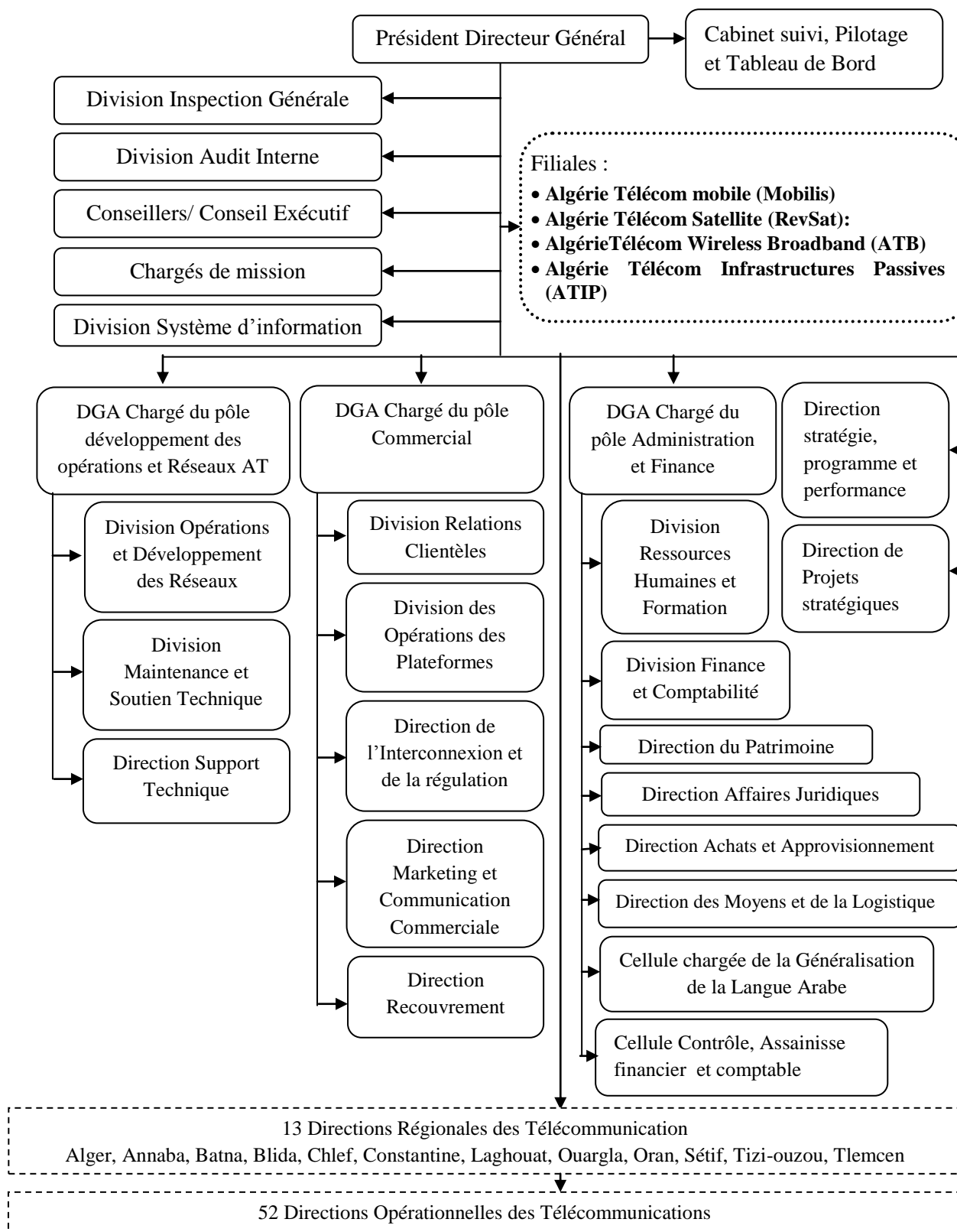
### 1.4 Organigramme d'Algérie Télécom

Afin de mieux connaître l'organisation d'Algérie Télécom, il convient de présenter toutes les structures opérationnelles à travers son organigramme :

<sup>1</sup><http://almanach-dz.com/index.php?op=sigles&cat=366> (consulté le 07 mai 2013 à 23h00)

<sup>2</sup>Ibid (consulté le 07 mai 2013 à 23h15)

**Schéma n°03 : Organigramme d'Algérie Télécom**



**Source : Direction de la Formation**

### 1.5 Domaines d'activité

La société Algérie Télécom est l'acteur majeur des télécommunications en Algérie au niveau de cinq domaines d'activités :

- Téléphonie fixe : elle constitue l'activité principale et pour laquelle Algérie Télécom est actuellement en position de monopole
- Téléphonie mobile
- Transmission de données par paquet : une activité de réseaux de données pour les entreprises
- Accès internet
- Réseau satellitaire.

Ainsi, les activités d'AlgérieTélécom s'articulent principalement autour<sup>1</sup> :

- de la fourniture des services de télécommunications permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques et d'informations audiovisuelles.
- du développement, de l'exploitation et de la gestion des réseaux publics et privés de télécommunications
- de l'établissement, de l'exploitation et de la gestion des interconnexions avec tout opérateurde réseaux de télécommunications.

### 1.6 Objectifs<sup>2</sup>

Algérie Télécom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'usagers, en particulier en zones rurales ;
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

---

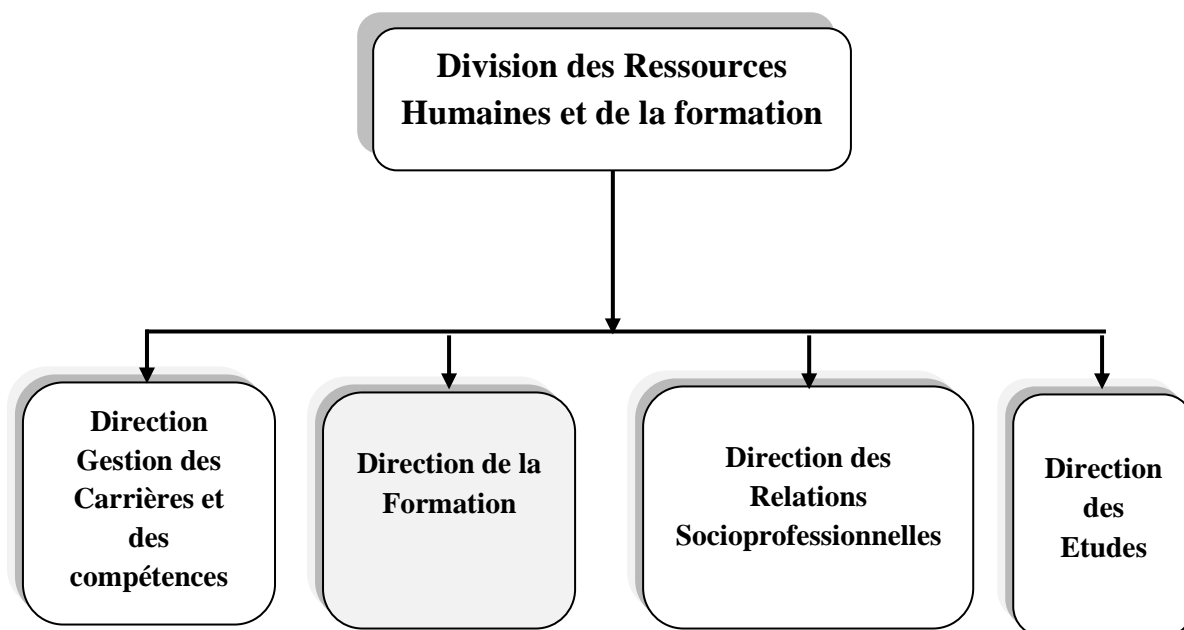
<sup>1</sup>[http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=message\\_pdg](http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=message_pdg) (consulté le 08 mai 2013 à 09h00)

<sup>2</sup>Ibid (consulté le 08 mai 2013 à 09h30)

## **Section 2: Présentation de « la Direction de la Formation »**

La Direction de la Formation est rattachée à la « Division Ressources Humaines et Formation ». Cette dernière est organisée en quatre Directions comme le montre l'organigramme suivant :

**Schéma n°04 : Organigramme de la Division Ressources Humaines et Formation**



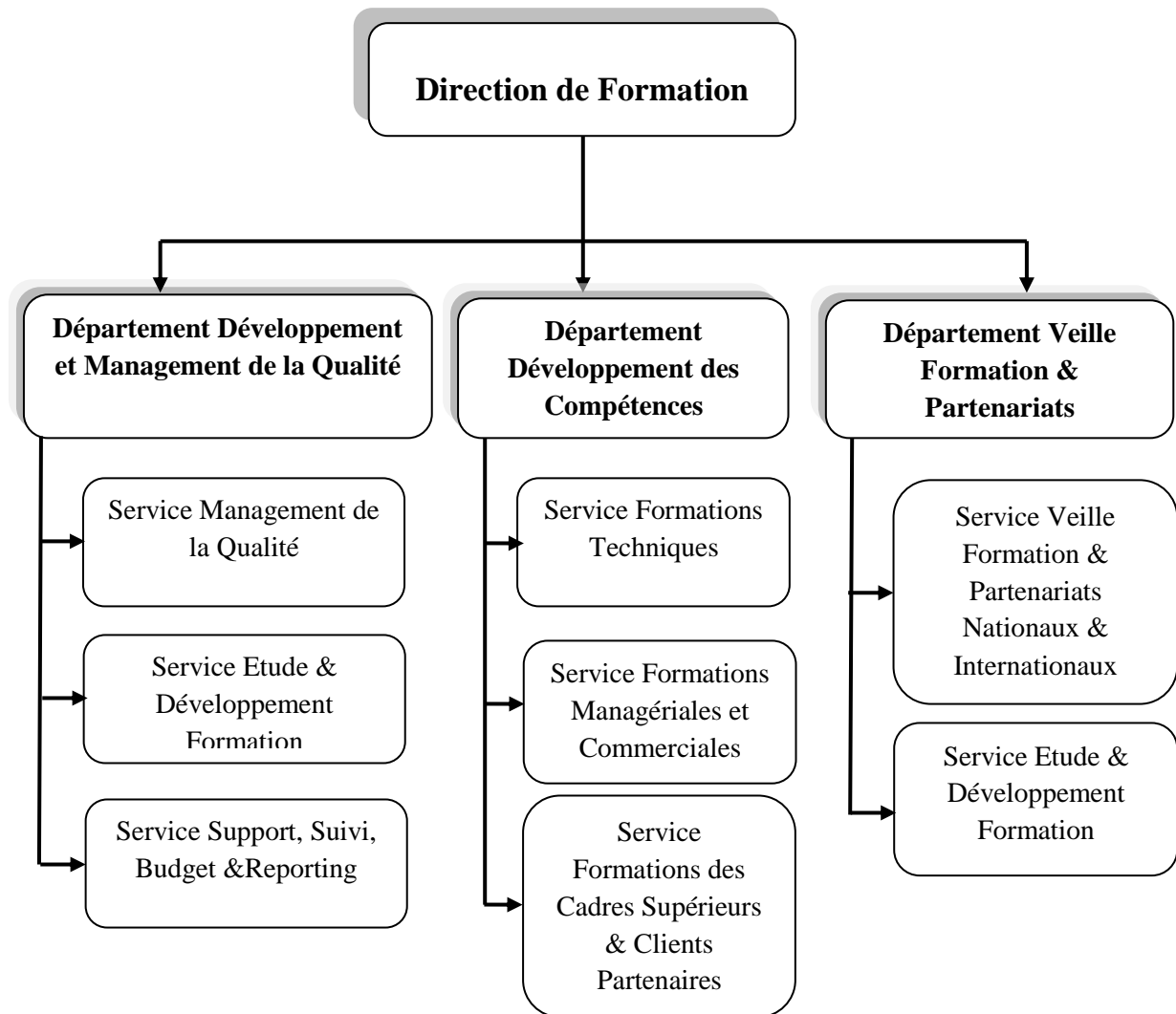
**Source : Direction de la formation**

La Direction de la Formation a été récemment créée, en Août 2012. Avant la création de cette nouvelle structure, la formation était gérée par une Sous-direction relevant de la Direction des Ressources Humaines.

Ce passage d'une Sous-direction à une Direction démontre l'importance accordée à la formation au sein d'Algérie Télécom.

### **2.1 Organisation de la Direction de la Formation**

La Direction, qui compte 10 employés, est subdivisée en trois départements selon l'organigramme suivant

**Schéma n°05 : Organigramme de la Direction de la Formation**

**Source : Direction de la Formation**

## 2.2 Objectifs de la Direction de la Formation

La politique de formation d'Algérie Télécom vise à atteindre les objectifs suivants<sup>1</sup> :

- De manière générale, la satisfaction des besoins en ressources humaines qualifiées dans les différentes filières professionnelles utiles au fonctionnement de l'entreprise ;
- La préparation et la gestion du changement ;
- La réactivation et/ou l'élévation des connaissances de base des travailleurs ;

<sup>1</sup>Convention collective d'Algérie Télécom.

- L'acquisition et/ou l'amélioration des compétences des salariés destinées à préparer ou accompagner l'évolution prévisible des techniques et métiers, afin de favoriser le maintien dans l'emploi et la maîtrise de la formation élargie ;
- Le perfectionnement des travailleurs et l'accroissement de leur qualification afin de faciliter leur mobilité professionnelle géographique et / ou fonctionnelle;
- Le maintien de la compétitivité de l'entreprise en facilitant son adaptation aux évolutions de son environnement par le développement des compétences des travailleurs et leur évolution professionnelle ;
- Permettre aux travailleurs d'assurer l'évolution de leur carrière, source de motivation et de mobilisation pour l'amélioration de la productivité du travail et des performances en général ;
- La préparation de jeunes cadres pour assurer la relève.

### **2.3 La formation dans l'entreprise au plan législatif**

Conformément à la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, les travailleurs ont le droit à la formation professionnelle.

Ainsi, Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs.

Les travailleurs sont tenus et ont l'obligation de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître leurs connaissances générales, professionnelles et technologiques.

Conformément à l'article 79 de la loi n°06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont également tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue. A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle et d'apprentissage.

Conformément à l'article 2 du décret n° 82-298 du 4 septembre 1982, les entreprises assujetties sont toutes les entreprises occupant habituellement un nombre de travailleurs permanents égal ou supérieur à vingt (20) et ce, quels que soient son statut juridique et son secteur d'activité.

**CHAPITRE 3**

**EVALUATION DU  
PROCESSUS DE  
FORMATION D'ALGERIE  
TELECOM**

Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'évaluation du processus de formation au sein d'Algérie Télécom selon les lignes directrices de la norme ISO 10015.

Pour cela, nous avons jugé nécessaire de décrire, tout d'abord, le processus actuel ; pour terminer ensuite avec quelques recommandation et suggestions d'amélioration.

## **Section 1: Evaluation du processus de Formation selon les lignes directrices de la norme ISO 10015**

L'évaluation du « processus de formation » d'Algérie Télécom et l'application de la norme ISO 10015, nécessitent le passage par une phase préalable de description de l'existant.

Cette phase est considérée comme primordiale puisqu'elle permet de connaître l'organisation et le fonctionnement actuel de la « Direction de la Formation ».

### **1.1 Description du processus de formation existant**

#### **1.1.1 Le cadre méthodologique**

Afin de pouvoir recueillir le maximum d'informations et d'avoir une bonne vision du fonctionnement du processus de formation actuel, la meilleure manière était de suivre une démarche qualitative permettant d'entrer en contact direct avec tous les intervenants impliqués dans le processus.

Ainsi, et en plus de l'observation directe, plusieurs entretiens individuels semi-directifs ont été organisés.

Un premier entretien a été organisé avec la Directrice de la Formation dans le but de connaître l'organisation générale et les missions de chaque employé participant dans le processus de Formation. Cet entretien, qui répondait à la question principale « Qui fait quoi ? », nous a permis de planifier les autres entretiens après élaboration du tableau suivant :

**Tableau n°02 : Répartition des responsabilités lors du processus de formation**

Phases Acteurs	1) Définition des besoins de formation		2) Elaboration du plan de formation	3) Exécution et suivi du plan de formation	4) Evaluation des actions de formation
	Collecte et identification des besoins de formation	Analyse, filtrage et consolidation des besoins en formation			
Chef de Département « Développement et Management de la Qualité »	*		*		
Chef de Service « Etude & Développement de la Formation »	*	*	*		
Chef de Département « Veille Formation & Partenariats »			*		
Chef de Département « Développement des Compétences »				*	*
Chef de Service « Formation des Cadres Supérieurs & Clients Partenaires »				*	*
Chef de Service « Support, Suivi Budget & Reporting »				*	

**Source : Elaboré par nous mêmes**

Une fois le rôle de chaque acteur connu, et afin de pouvoir cerner avec exactitude le déroulement de chaque étape du processus de la formation au sein d'Algérie Télécom, et d'atteindre ainsi l'objectif de notre étude, nous avons fait le choix de réaliser 6 guides d'entretien (joints en annexe) :

### ❖ **Elaboration des guides d'entretien**

Les questions des guides d'entretien, basées sur les lignes directrices de la norme ISO 10015, ont été élaborées et structurées de manière permettant de décrire chacune des quatre étapes du processus identifiées par la Directrice de la Formation lors du premier entretien.

Pour chaque intervenant, un guide d'entretien a été élaboré en fonction des activités de chacun.

#### **1.1.2 Présentation des synthèses**

##### **Etape 1 : Définir les besoins de formation**

### ❖ **Collecte et identification des besoins de formation**

L'identification des besoins en formation au niveau des différentes structures d'Algérie Télécom est le fruit de la collaboration de tous les employés : Une fois par an, la Direction de la Formation, au niveau de la Direction Générale, lance la campagne de recueil des besoins en formation en rappelant, par note de service, les orientations générales et les priorités à prendre en compte. Elle transmet, à cet effet, le « questionnaire d'identification des besoins en formation » à l'ensemble des structures de la société (Directions régionales des Télécommunications DRT, Directions Opérationnelles des Télécommunications DOT) afin de collecter leurs besoins en formation de l'année (N+1).

En réponse à ce questionnaire, on doit préciser la nature de la formation demandée, la raison (nouveau projet, mise à niveau des compétences, dysfonctionnement, ou bien adaptation aux nouvelles technologies), l'impact attendu et la liste des employés concernés par la formation.

Ainsi, chaque supérieur hiérarchique immédiat évalue, à sa manière, les compétences existantes de ses collaborateurs (par entretien annuel, observation, etc.) et détermine « les besoins en compétences individuels et collectifs ». Ces « besoins en compétences » seront par la suite traduits en « besoins en formation ».

L'employé peut également exprimer ses « besoins en formation personnels » à son supérieur hiérarchique. Ce dernier évaluera la pertinence et l'utilité de la demande.

Le responsable de la formation de chaque DOT reçoit l'ensemble des « questionnaires d'identification des besoins en formation » émanant des responsables hiérarchiques immédiats et les transmet à la Direction de la formation au niveau de la Direction Générale. Chaque DRT transmet également ses besoins de formation par l'intermédiaire de la DOT qui se situe dans la même Wilaya.

#### ❖ **Analyse, filtrage et consolidation des demandes de formation**

Au niveau du service « Etude & Développement Formation » va s'effectuer l'analyse et le traitement des besoins en formation de l'ensemble des structures d'Algérie Télécom. Les demandes de formations jugées non utiles pour le collaborateur, comme par exemple une formation de comptabilité analytique pour un commercial, seront rejetées.

#### **Etape 2 : Elaboration du plan de formation**

La plan de formation peut se définir comme « *la traduction opérationnelle (description de l'ensemble des actions de formation mises en œuvre pour l'année en cours) et budgétaire (montant de l'enveloppe budgétaire des dépenses annuelles consacrée à la formation) des choix des managers d'une organisation sur les moyens prioritaires qu'elle affecte, sur une année minimum, au développement des compétences individuelles et collectives de ses membres* »<sup>1</sup>

Il est élaboré au niveau du service « Etude & Développement Formation ».

Les formations retenues sont regroupées et classées par « domaines de stage » : gestion commerciale, finance et comptabilité, par exemple.

Pour chaque formation, on indique :

- **L'objectif de la formation,**
- **La population ciblée:** commerciaux des Agences Commerciales des Télécommunications (ACTEL), chefs des départements de la Direction Formation, par exemple.
- **Le nombre des participants,**
- **Durée de la formation :** la durée est définie en jours et en heures
- **Le mode d'organisation :**

---

<sup>1</sup> BARABEL Michel et autres, op.cit, p 142.

- ❖ **Interne** : Algérie Télécom dispose de deux écoles de formation (au niveau de Ouargla et de Constantine). Les formations organisées au niveau de ces deux écoles sont assurées essentiellement par des compétences internes disposant de qualifications opérationnelles et pédagogiques nécessaires pour le transfert du savoir et du savoir-faire.  
Elles portent généralement sur la présentation des produits et services commercialisés par Algérie Télécom ainsi que sur des thèmes techniques tels que les techniques de câblage.  
Les deux écoles peuvent également dispenser d'autres formations, de thèmes variés, assurées par des formateurs externes.
- ❖ **Externe** : les formations sont assurées en dehors des structures de l'entreprise, au niveau d'organismes formateurs.
- **Le coût prévisionnel de la formation** : il peut être calculé en intégrant :
  - ❖ Les coûts pédagogiques : frais d'inscription à la formation
  - ❖ Les coûts de logistique : transport, hébergement, déjeuner, dîner, etc.
- **L'organisme formateur** : On mentionne également le nom de l'organisme formateur retenu dans le cas d'un organisme conventionné<sup>1</sup>. Dans le cas contraire, et lorsque une formation ne peut être assurée par un organisme conventionné, on met l'indication suivante « à prospecter ».

Pour chaque formation, une fiche technique a été élaborée qui définit le mode et l'objectif de la formation ainsi que les modalités d'organisation.

Lors de l'élaboration du plan de formation, le chef de service « Etude & Développement Formation » doit prendre en considération les contraintes qui s'exercent sur le processus de formation.

Les contraintes identifiées sont :

---

<sup>1</sup>Les conventions portent sur une durée d'une année renouvelable sans que la durée totale ne puisse excéder cinq ans. Le Chef de « Département Veille Formation & Partenariats » procède annuellement au renouvellement des conventions.

- La procédure de passation des marchés de l'entreprise publique économique-Algérie Télécom SPA
- Le budget alloué
- Les exigences découlant de la politique de formation

Le plan de formation, une fois finalisé, sera transmis à la Directrice de la formation pour approbation, qui le transmet, ensuite, au chef de la division Ressources Humaines pour une pré-validation. Ce dernier le transmettra à son tour au Président Directeur Général pour la validation officielle.

### **Etape 3 : Exécution du plan de formation**

A partir du mois de janvier, le plan de formation est mis en œuvre et les actions de formation sont lancées. Cette étape est à la charge du « Département Développement des Compétences ».

La procédure de mise en œuvre est la même au niveau des trois services du département, à savoir :

Le chef de service vérifie, tout d'abord, avec l'organisme formateur conventionné, la faisabilité de la formation ainsi que la disponibilité et la motivation des personnes à former. Dans le cas où la formation ne peut être assurée par les prestataires de formation conventionnés, la Direction doit se soumettre à une procédure interne pour sélectionner un nouveau fournisseur.

Le chef de service procède, ensuite, à la constitution des groupes et à l'inscription nominative de la population concernée par la formation. Enfin, il établit un bon de commande qui sera transmis à l'organisme formateur.

Une fois la session de formation achevée, l'organisme formateur envoie au chef de service la liste des participants et la facture définitive pour le paiement.

Le chef de service « Support, Suivi Budget & Reporting » prépare le dossier de paiement constitué :

- de la demande de paiement.
- de la liste des participants

- de l'attestation de service fait
- de la facture définitive de la formation
- du contrat de partenariat.

Il sera transmis au département « Finances et Comptabilité » pour procéder au paiement de l'organisme formateur.

Toutes les informations concernant la mise en œuvre du plan de formation seront introduites sur le système HR ACCESS. Les services de formation centraux et régionaux sont chargés de mettre à jour ce système par l'introduction des données suivantes :

- L'intitulé de la formation
- La date de démarrage et la durée de la session
- La population concernée par la formation (inscription nominative)
- Le coût prévisionnel de la formation
- Le coût réel de la formation (indiqué sur la facture)
- L'organisme formateur, etc

Lors de la mise en œuvre du plan de formation, la « Direction de la Formation » peut, éventuellement, recevoir d'autres besoins complémentaires qui n'ont pas été prévus dans le plan initial. Ces demandes nécessitent l'accord du supérieur hiérarchique immédiat.

La « Direction de la Formation » est tenue de suivre l'action de formation une fois le programme lancé :

- en s'assurant de la qualité des conditions matérielles nécessaires pour la mise en œuvre de l'action de formation ;
- en s'assurant de l'assiduité des stagiaires et des formateurs ;
- en vérifiant la pertinence des situations d'apprentissage et des progressions pédagogiques.

Le service « Support, Suivi Budget & Reporting » procède également au suivi du budget de la formation en analysant les écarts entre le budget prévisionnel et les frais réels effectués.

Le suivi de la formation se fait parallèlement avec la mise en œuvre de la formation tandis-que l'évaluation commence à partir de l'achèvement de l'action.

### ➤ Procédure de sélection d'un prestataire de formation

Le chef de Département « Veille Formation & Partenariat » tient un fichier national des prestataires de formation par région, par domaine d'activité et par spécialité. Ce fichier, régulièrement mis à jour, contient un système de notation basé sur des critères objectifs qui prennent en considération certains aspects liés notamment à la probité, aux conditions générales d'exécution des prestations, aux différents incidents recensés, etc

Pour sélectionner un prestataire, la Direction doit se référer à une procédure dite « procédure de passation des marchés de l'entreprise publique économique-Algérie Télécom SPA »

Cette procédure est le résultat des dispositions du décret présidentiel n° 13-03 du 13 janvier 2013 modifiant et complétant le décret présidentiel 10-236 du 07 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics et qui exclut, en son article 2, les entreprises publiques économiques du champ d'application:

*« Les entreprises publiques économiques ne sont pas soumises au dispositif de passation des marchés prévu par le présent décret. Toutefois, elles sont tenues d'élaborer et de faire adopter, par leurs organes sociaux, des procédures de passation de marchés, selon leurs spécificités, fondées sur les principes de liberté d'accès à la commande, d'égalité de traitement des candidats et de transparence ».*

Ainsi, le service juridique d'Algérie Télécom a élaboré sa propre procédure de passation des marchés et qui doit être respectée aussi bien par les structures centrales que par les structures locales d'Algérie Télécom.

La « Direction de la Formation » doit procéder, comme suit, dans la sélection de ses fournisseurs :

- Toute commande de formation dont le montant est égal ou inférieur à trente millions de dinars (30.000.000 DA) fera l'objet d'une consultation d'au moins trois (03) prestataires qualifiés, pour permettre le choix de la meilleure offre, en termes de qualité, prix et délais.
- Toute commande de formation dont le montant est supérieur à trente millions de dinars (30.000.000 DA) donne lieu, obligatoirement, à la passation d'un marché selon l'un des modes suivants :

a) **Appel d'offres national et/ou international** : c'est la procédure visant à obtenir les offres de plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le contrat au soumissionnaire présentant l'offre jugée la plus avantageuse pour la Direction. Elle est formalisée par l'une des formes suivantes :

- **Appel d'offres ouvert** : c'est la procédure selon laquelle tout candidat peut soumissionner
- **Appel d'offres restreint** : c'est la procédure selon laquelle seuls les candidats répondant à certaines conditions minimales d'éligibilité, préalablement définies par l'entreprise, peuvent soumissionner
- **Consultation sélective** : c'est la procédure selon laquelle les candidats autorisés à soumissionner sont ceux qui sont spécifiquement invités à le faire après présélection

b) **La procédure de gré à gré** : C'est la procédure d'attribution d'un contrat à un partenaire cocontractant sans appel formel à la concurrence

La « Direction de la Formation » a également la possibilité de recourir, selon le cas, à la passation de contrats sous forme d'une convention.

Cette convention doit comporter l'indication en quantité et/ou en valeur des limites minimales et maximales des fournitures et/ou service.

La convention comporte également, entre autres, le prix (ou le mécanisme et les modalités de fixation du prix), les types de prestation, le lieu, le nombre de stagiaire par session, les obligations des deux parties (Algérie Télécom et le prestataire de formation) et les modalités de paiement.

La procédure prévoit également des dispositions générales pour les cahiers des charges. Ces derniers précisent les conditions dans lesquelles les marchés doivent être passés et exécutés.

Ils doivent obligatoirement mentionner les critères de choix du cocontractant et leurs poids respectifs qui doivent s'appuyer notamment sur :

- Les garanties techniques et financières
- Le prix, la qualité et les délais d'exécution

- Le système de notation

En plus de ces critères, les cahiers des charges du dispositif de formation d'Algérie Télécom comprennent, également, une description des éléments suivants :

- Présentation de l'entreprise
- Mode de passation
- Contexte et environnement de la demande
- Objectif de la formation
- Population concernée
- Profil recherché chez les intervenants
- Organisation attendue de l'action (mode de formation, durée, supports pédagogiques, lieu et la logistique de la formation)
- Programme souhaité
- Méthodes d'évaluation.

#### **Etape 4 : Évaluation des résultats de la formation**

Chaque chef de service relevant du département « Développement des Compétences » évalue les actions de formation, lancées par son service, en collaboration avec le département « Développement et Management de la Qualité ».

Une fois l'action de formation achevée, le chef de service distribue des « Fiches d'évaluation » à destination des participants.

Ces fiches sont composées d'une quinzaine de questions regroupées en quatre catégories :

- Questions relatives à l'organisation de la session (Conditions d'organisation, Méthodes pédagogiques utilisées, Durée, etc) ;
- Questions relatives au contenu de la session ;
- Questions relatives au formateur ;
- Questions relatives à l'hébergement, la restauration et l'accueil au niveau du prestataire de formation.

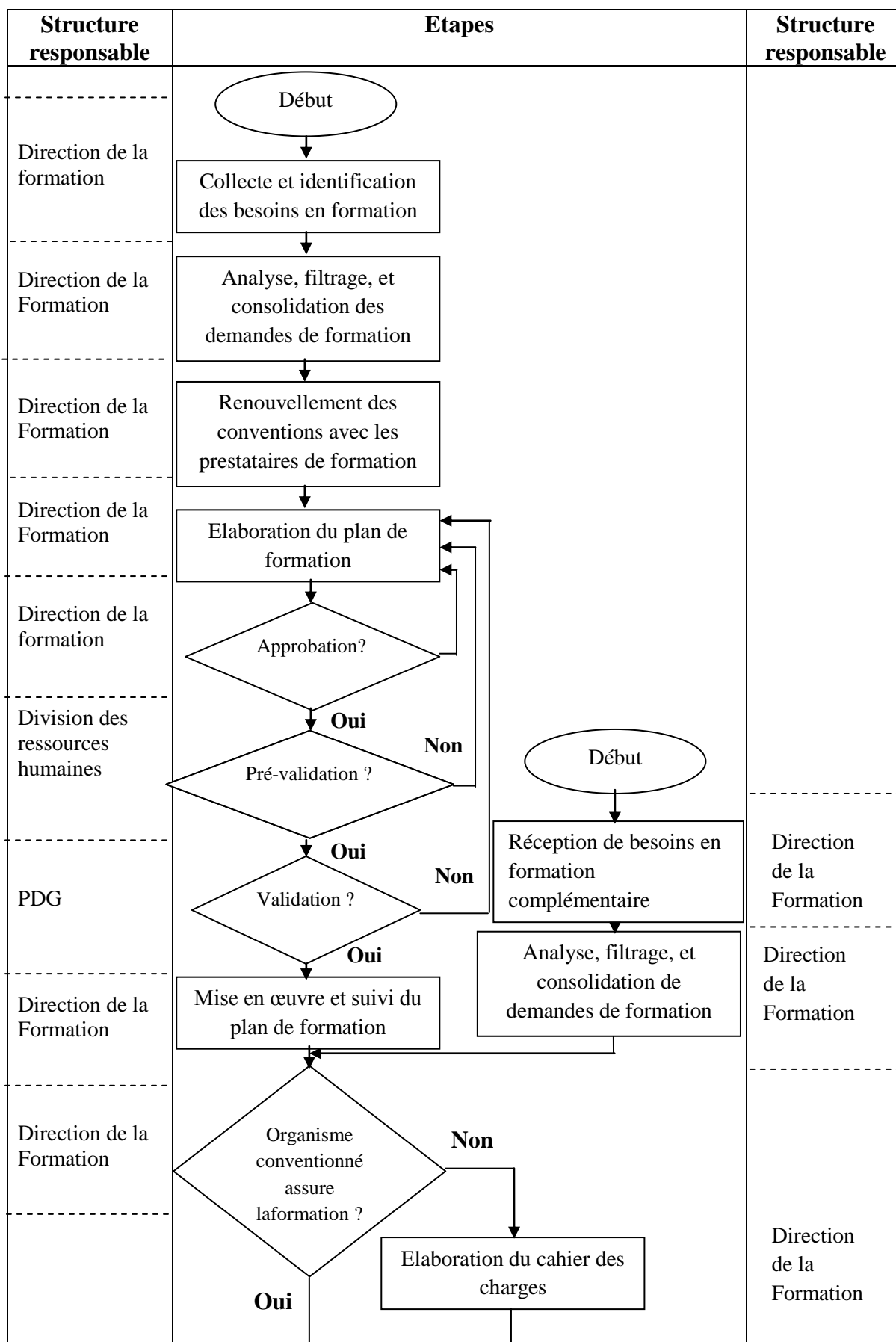
Le chef de département « Développement et Management de la Qualité » procède ensuite à leur traitement et analyse.

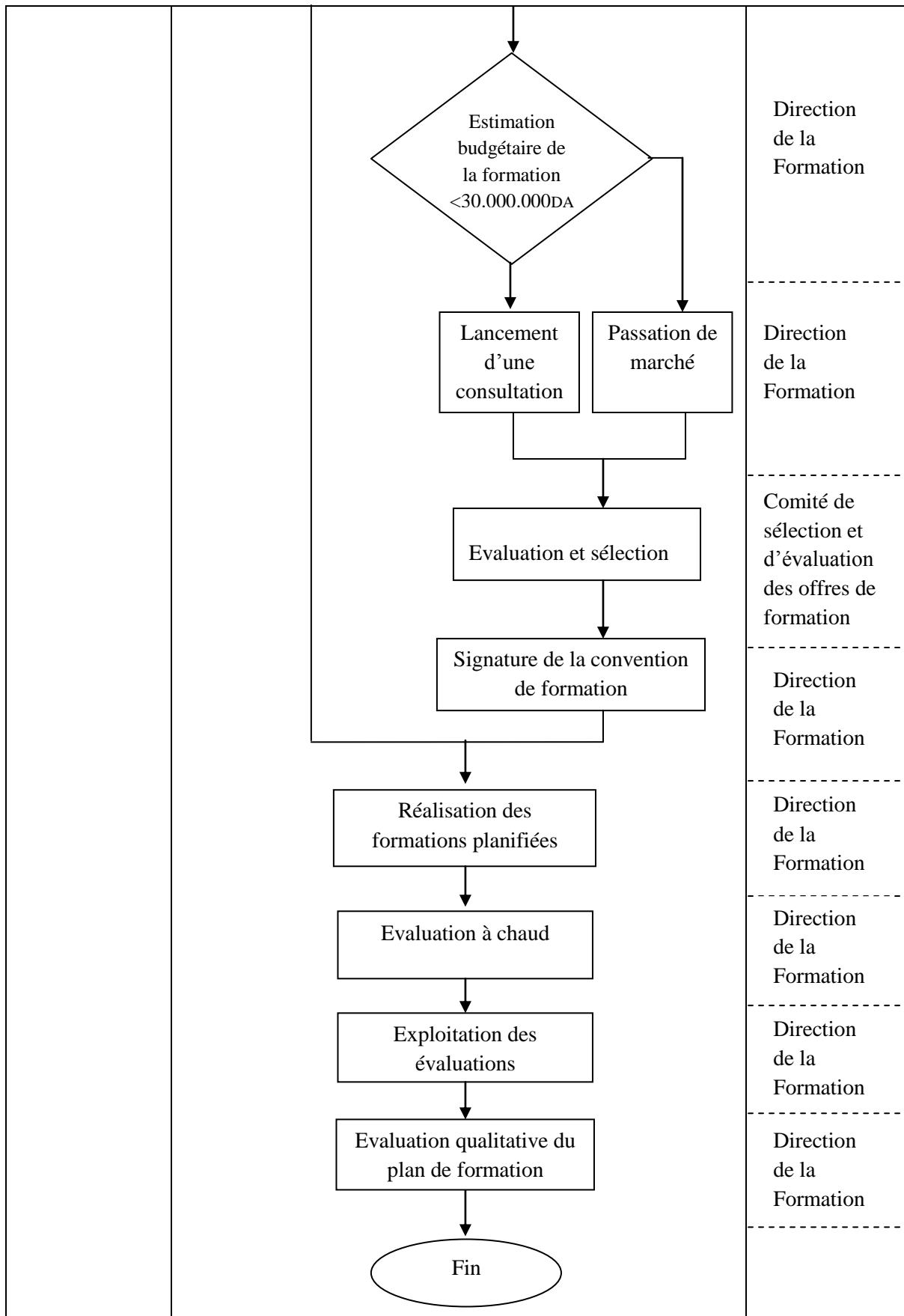
La directrice de la formation pilote chaque étape du processus en s'appuyant sur les résultats et les enregistrements de chacune d'elles afin d'apporter les améliorations nécessaires en définissant les actions préventives et correctives adéquates.

Elle procède également, périodiquement, à l'évaluation du plan de formation et à l'élaboration des bilans d'activités.

Afin de mieux visualiser l'enchaînement des activités du processus de la formation actuel, nous avons jugé utile de le représenter sous forme de logigramme :

**Tableau n°03 : Logigramme du processus de formation**





**Source : élaboré par nous mêmes**

Suite à l'état des lieux, nous avons pu également élaborer la fiche d'identité du processus de la formation :

**Tableau n°04 :Fiche d'identité du processus de formation**

<b>Processus « Formation »</b>		
<b>Type</b>	Support	
<b>Pilote</b>	Directrice de la formation	
<b>Finalités</b>	Améliorer au meilleur coût les performances individuelles ou collectives des individus par l'acquisition de connaissances et/ou de savoir-faire	
<b>Clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les clients directs sont les employés qui suivent la formation.</li> <li>• Les clients indirects sont les cadres intéressés par les effets de la formation sur leurs collaborateurs et la direction générale qui finance éventuellement les programmes</li> </ul>	
<b>Fournisseurs</b>	L'ensemble des structures	
<b>Contraintes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La procédure de passation des marchés de l'entreprise publique économique-Algérie Télécom SPA</li> <li>• Le budget alloué</li> <li>• Les exigences découlant de la politique de formation</li> </ul>	
<b>Données d'entrée</b> →	<b>Activités</b>	<b>Données de sortie</b> →
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionnaire d'identification des besoins en formation</li> <li>• Formation prévues mais non réalisées de l'année précédente</li> </ul>	Identification des besoins en formation	document spécifiant les besoins en formation analysés, filtrés et consolidés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins en formation</li> <li>• Liste des organismes conventionnés</li> <li>• Conventions</li> <li>• Liste des contraintes</li> <li>• Rapport d'évaluation qualitative du plan de formation de l'année précédente.</li> </ul>	Elaboration du plan de formation	Plan de formation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de formation</li> <li>• Besoins complémentaires</li> <li>• Cahiers des charges du dispositif de formation</li> </ul>	Exécution du plan de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des participants</li> <li>• Rapport d'évaluation élaboré par le formateur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins en formation</li> <li>• Cahier des charges du dispositif de formation</li> </ul>	Evaluation des résultats la de formation	Rapport d'évaluation de la formation

**Source :** élaboré par nous mêmes

## **1.2 Evaluation du processus selon la norme ISO 10015**

Le processus de formation d'Algérie Télécom est organisé, en quatre étapes, comme la norme le préconise. Cependant, quelques écarts ont été enregistrés.

Nous allons essayer de dégager les écarts relatifs à chaque étape :

### **Ecart1**

Le premier écart a été constaté au niveau de la première étape c'est-à-dire « la définition des besoins de formation ».

Les exigences de compétences ne sont pas définies ni formalisées. Ainsi, la définition de l'écart de compétences reste subjective et elle revient au responsable hiérarchique immédiat. C'est lui qui définit, à sa manière, les besoins de formation de ses collaborateurs.

Cependant, en se rapprochant du Chef de service « Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences » de la « Direction Gestion des Carrières et des Compétences », il nous a informé que son service est d'une création récente (Août 2012). Actuellement, son service est en train d'élaborer un référentiel de compétences d'Algérie Télécom qui va aider, éventuellement, la « Direction de la Formation » dans l'identification des besoins de formation, sachant qu'un référentiel d'emploi a déjà été élaboré.

### **Ecart 2**

Le deuxième écart a été enregistré au niveau de la quatrième étape c'est-à-dire « évaluation des résultats de la formation ».

Actuellement, le seul mode d'évaluation des actions de formation, au niveau d'Algérie Télécom, est « l'évaluation à court terme ».

Ainsi, l'appréciation de la performance dans le travail et de l'amélioration de la productivité, par « l'évaluation à long terme », est quasiment absente car même si le supérieur hiérarchique de l'apprenant l'établit de façon informelle, cela reste à son niveau et n'est pas pris en considération par la « Direction de la Formation ».

### ❖ Synthèse

Le référentiel de compétences, répertoriant les compétences requises pour chaque poste, est, actuellement, en cours d'élaboration. Une fois ce référentiel finalisé, nous suggérons qu'il soit utilisé dans l'identification des besoins de formation, comme le préconise la norme ISO 10015, et cela, en comparant les compétences existantes avec les compétences requises pour dégager l'écart de compétences.

Etant donné que le processus d'élaboration du référentiel des compétences est de la responsabilité de la « Direction Gestion des Carrières et des Compétences », et vu que la convention de notre stage, stipulait que notre structure d'accueil était, uniquement, la « Direction de la Formation » et que la durée du stage était seulement de trois mois, nous avons jugé, avec le chef du « Département Développement et Management de la Qualité », que les recommandations d'amélioration allaient porter uniquement sur le deuxième écart relatif à l'évaluation de la formation et qui est de la responsabilité de la « Direction de la Formation ».

Cependant, les données concernant le premier écart ainsi que les lignes directrices de la norme ISO 10015 relatives à l'identification des besoins de formation ont été transmises au service « Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences ».

## **Section 2: Recommandations**

Pour l'évaluation des actions de formation, nous proposons à la « Direction de la Formation » le modèle suivant, inspiré de celui de Donald Kirkpatrick (1959) :

a) **L'évaluation à court terme** : Evaluation de la satisfaction des participants et des acquis pédagogiques

a.1) **Présentation**

**Tableau n°05 : Evaluation de la satisfaction des participants et des acquis pédagogiques**

<b>Qui ?</b>	Les participants à la formation
<b>Quoi ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La satisfaction des participants par rapport à la formation</li> <li>• L'atteinte des objectifs pédagogiques.</li> </ul>
<b>Comment ?</b>	Distribution de fiches d'évaluation à remplir par les participants
<b>Pourquoi ?</b>	Mesurer la satisfaction des participants par rapport à la formation et vérifier l'atteinte des objectifs pédagogiques c'est-à-dire si les participants ont acquis les connaissances et le savoir-faire prévus dans le but d'améliorer le contenu et la forme des prestations.
<b>Quand ?</b>	A la fin de la formation : fiche d'évaluation à distribuer le lendemain de la formation. Le participant est tenu de la retourner dans un délai maximum de 7 jours. Au-delà de ce délai, la demande sera relancée.

**Source : élaboré par nous mêmes**

Après analyse de la «fiche d'évaluation » utilisée actuellement pour l'évaluation de la formation à court terme (voir annexe n°07), nous avons jugé utile de suggérer un autre modèle amélioré de cette dernière en s'inspirant d'un modèle proposé par l'entreprise française Formaeva et de l'article « l'évaluation de l'efficacité de la formation » de son auteur François-Marie GERARD (publié en 2003 dans la revue « Gestion 2000 »).

La fiche se présente comme suit :

**DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION****DIRECTION DE LA FORMATION****FICHE D'ÉVALUATION A COURT TERME**

Thème de la formation : .....

Période de la formation : du .../.../..... Au .../.../.....

Nom : .....

Prénom : .....

Service d'attache : .....

Numéro de contact : .....

Organisme de formation : .....

Nom du formateur /Animateur : .....

Afin de nous aider à évaluer l'efficacité de la formation, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire:(Cochez la case correspondant à votre réponse)

**I. Préparation de la formation en amont****1. Avant le stage, étiez-vous informé(e) des objectifs de la formation ?** Oui       Non**2. Étiez-vous motivé(e) à l'idée de suivre cette formation** Oui       Non**➤ Si c'est non, pourquoi ?**.....  
.....

## II. Organisation de la formation

**3. Comment trouvez-vous les conditions matérielles dans lesquelles la formation s'est déroulée (moyens, salles...) :**

Très mauvaises  Mauvaises  Acceptables  Bonnes  Très bonnes

**4. La composition du groupe de formation était-elle bien adaptée ?**

Oui  Non

➤ **Si c'est non, pourquoi ?**

.....

**5. La durée de la formation était-elle ?**

Trop courte  Adaptée  Trop longue

## III. Supports pédagogiques

**6. Comment trouvez-vous les supports utilisés en formation (documents, vidéos...) ?**

Très mauvais  Mauvais  Acceptables  Bons  Très bons

**7. Comment trouvez-vous les supports remis ?**

Très mauvais  Mauvais  Acceptables  Bons  Très bons

## IV. L'animation de la formation:

**8. Sur une échelle croissante de 1 à 5, à combien estimez-vous la maîtrise du sujet par le formateur ?**

Très mauvaise    1    2    3    4    5    Très bonne  
               

**9. Le formateur communiquait-il de façon claire ?**

Oui     Non

**10. Le formateur était-il dynamique et donnait-il envie d'apprendre ?**

Oui     Non



**16. Estimez-vous pouvoir les mettre en œuvre et les appliquer sur votre lieu de travail ?**

Oui  Non

➤ **Si c'est non, pourquoi ?**

.....

.....

.....

.....

**17. Sur une échelle croissante de 1 à 5, à combien estimez-vous votre satisfaction globale de la formation ?**

	1	2	3	4	5
Pas du tout satisfait(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Très satisfait(e)

**18. Si vous deviez suivre à nouveau cette formation, que proposeriez-vous pour l'améliorer ?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*\*nous vous remercions de bien vouloir retourner ce questionnaire dans les meilleurs délais et, au plus tard, avant le .... /..../.....*

### a.2) Méthode de traitement des fiches d'évaluation

- ❖ Les questions fermées ne nécessitent pas l'utilisation d'indicateurs pour leur traitement, il suffirait juste de calculer la proportion des réponses pour chaque question et de les représenter graphiquement sous forme de « camembert » pour faciliter leur interprétation. (Pour chaque question on définit un seuil).
- ❖ Pour les questions ouvertes, les réponses seront traitées au cas par cas.
- ❖ Pour la question 17 relative à l'évaluation des acquis pédagogiques, la réponse sera traitée différemment selon la démarche illustrée dans l'exemple suivant<sup>1</sup> :

10 personnes ont participé à une formation « F » ayant 3 objectifs pédagogiques. Les évaluations du niveau de compétences avant et au terme de la formation, pour chaque objectif pédagogique, des 10 participants seront regroupées dans un tableau comme suit : (Les chiffres sont donnés à titre indicatif)

**Tableau n°06 : Evaluation du niveau de compétence avant et au terme de la formation relatif à l'objectif pédagogique 1**

	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10
Avant la formation	5	5	4	6	2	5	2	3	5	4
Au terme de la formation	8	7	7	8	7	8	5	7	8	6

**Source : Elaboré par nous mêmes**

On calcule ensuite les indicateurs suivants :

La Moyenne (M) =  $\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n P_i$  , (n=Nombre des participants)

L'écart type (E) =  $\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (P_i - M)^2}$

Le taux d'hétérogénéité (coefficient de variation) H = (E / M) x 100

Ce taux permet d'avoir une idée sur l'homogénéité entre les personnes interrogées :

- En dessous de 15%, l'homogénéité est importante
- Au-dessus de 30%, il existe une hétérogénéité importante

En calculant ces indicateurs pour l'objectif pédagogique 1 de l'exemple précédent, on obtient le tableau suivant :

<sup>1</sup>GERARD François-Marie, L'évaluation de l'efficacité de la formation, Gestion 2000, N°3 2003, Belgique.

**Tableau n°07 : Valeurs des indicateurs de l'objectif pédagogique 1**

	Moyenne (M)	Ecart type (E)	Taux d'hétérogénéité (H)
<b>Avant la formation</b>	4,1	1.3	31,7%
<b>Au terme de la formation</b>	7,1	0.94	13,3%

**Source : Elaboré par nous mêmes**

Pour cet exemple, nous remarquons que la moyenne au terme de la formation est plus élevée qu'avant la formation. Cela est dû à une amélioration du niveau de compétence mais le niveau de maîtrise final est encore relativement faible. Un score moyen de 8 sur 10 est un meilleur indicateur de maîtrise.

Nous remarquons également que l'action de formation a permis de réduire la disparité qui existait au départ ce qui signifie que les écarts de compétences entre les participants se sont réduits.

Pour affiner l'évaluation et afin de mieux cerner l'effet d'apprentissage, nous pouvons calculer d'autres indicateurs comme suit:

- Gain brut moyen= (Moyenne au terme de la formation - Moyenne avant la formation)

Cet indicateur correspond à ce qui a été effectivement gagné.

- Gain relatif moyen=  $\frac{\text{Gain brut moyen}}{\text{Score maximum-moyenne avant la formation}} \times 100$

On peut considérer qu'il y a un effet positif d'apprentissage lorsque ce gain relatif est supérieur à 30 ou 40 %<sup>1</sup>

Selon notre exemple :

- Gain relatif moyen=  $\frac{7,1 - 4,1}{10 - 4,1} \times 100 = 50,8 \%$

<sup>1</sup> Il est difficile de dégager un seuil précis, car cela dépend aussi du type d'apprentissage. Par exemple, pour des apprentissages techniques, le gain relatif doit être supérieur à 50% pour considérer qu'il y a un réel accroissement (« je ne savais rien et maintenant je sais »). Par contre pour des apprentissages comportementaux, un gain relatif de 25% pourrait être considéré comme significatif.

Le gain relatif de 50,8% est important et indique que les participants estiment avoir réellement progressé dans leur maîtrise de l'objectif, même si nous avons vu que le score moyen de 7,1 n'indique pas une maîtrise absolue.

Cependant, il faut garder dans l'esprit qu'il s'agit d'une autoévaluation et on ne peut, bien évidemment, être certain que la maîtrise est réellement celle déclarée.

L'outil ne peut en aucun cas permettre de certifier que tel ou tel individu maîtrise ou non les acquis de la formation. Il nous fournit juste une information en ce qui concerne l'efficacité pédagogique globale de l'action de formation.

En plus de l'évaluation par les apprenants, il est également intéressant de récupérer les résultats des évaluations faites par le formateur (tests, mise en situation, QCM, etc).

**b) L'évaluation à long terme :** Cette évaluation comporte deux volets :

**b.1) Evaluation du transfert des acquis :**

**Tableau n°08 :Evaluation du transfert des acquis**

<b>Qui ?</b>	Supérieur hiérarchique du formé et le formé (en co-évaluation)
<b>Quoi ?</b>	Les comportements professionnels en situation de travail
<b>Comment ?</b>	Distribution de fiches d'évaluation à remplir par le supérieur hiérarchique. Il vérifie si les objectifs de la formation, exprimés en termes de compétences professionnelles, sont traduits en comportements professionnels dans les situations réelles de travail (les formés appliquent ce qu'ils ont appris). Pour cela, et en plus de l'observation des comportements professionnels et des produits de l'activité du participant, il réalise des entretiens de suivi individuels avec les collaborateurs.
<b>Pourquoi ?</b>	mesurer l'efficacité de la formation suivie
<b>Quand ?</b>	Après la formation et dans un délai suffisant pour que la mise en œuvre concrète ait pu avoir lieu (en fonction de la nature de la formation, on fixe le délai d'évaluation)

**Source : Elaboré par nous mêmes**

Pour faciliter l'évaluation au terme de la formation, le supérieur hiérarchique, en concertation avec les participants à la formation, définit des « objectifs d'application » ou « comportements attendus » en fonction des nouvelles compétences acquises c'est-à-dire les objectifs que le participant pourrait mettre en application sur son poste de travail. Le supérieur transmet, ensuite, la liste à la « Direction de la Formation » avec les fiches d'évaluation à chaud.

La fiche d'évaluation du transfert des acquis se présente comme suit :

**DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION**

**DIRECTION DE LA FORMATION**

**FICHE D'ÉVALUATION DU TRANSFERT DES ACQUIS**

Nom : .....

Prénom : .....

Service : .....

Nous vous remercions de bien vouloir compléter cette fiche d'évaluation portant sur les comportements que vous avez pu observer chez votre collaborateur Mr/Mme..... depuis sa participation à la formation intitulée « ..... » du .../.../..... au .../.../.....

(Cochez la case correspondant à votre réponse)

**1. Évaluez l'atteinte des « objectifs d'application » listés ci-dessous :**

Objectif n°1 « ..... »

Oui totalement     Oui partiellement     Non

Objectif n°2 « ..... »

Oui totalement     Oui partiellement     Non

Objectif n°3 « ..... »

Oui totalement     Oui partiellement     Non

**2. Pour les objectifs non atteints ou atteint partiellement, à quoi cela est-il dû ?  
(Indiquez le numéro de l'objectif avant de citer les raisons) :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. Qu'est-ce qui, d'après-vous, pourrait favoriser une meilleure mise en pratique de cette formation ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**4. Avez-vous des remarques ou suggestions complémentaires à nous proposer?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

*\*nous vous remercions de bien vouloir retourner ce questionnaire dans les meilleurs délais.*

**b.2) Evaluation de l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation****Tableau n°09 : Evaluation de l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation**

<b>Qui ?</b>	Les décideurs et les responsables hiérarchiques des formés en collaboration avec la Direction de la Formation
<b>Quoi ?</b>	Les impacts et les effets de la formation sur le fonctionnement et les performances de l'entreprise
<b>Comment ?</b>	Réunions pour exposer l'état des indicateurs de résultats ou de performance. Ces derniers sont élaborés à partir des objectifs opérationnels visés par les formations évaluées. Cependant, cela nécessite de montrer un lien causal entre la formation et l'évolution de la performance.
<b>Pourquoi ?</b>	Vérifier si la formation a permis d'atteindre les objectifs fixés.
<b>Quand</b>	Tout dépend de l'objectif de la formation

**Source :Elaborée par nous mêmes**

Les trois niveaux d'évaluation de la formation sont importants. Cependant, l'entreprise n'est vraiment concernée que par le troisième niveau qui porte sur l'évaluation de l'impact de la formation.

Néanmoins, pour atteindre les objectifs de cette évaluation, certaines conditions doivent être réunies :

- Définir clairement les résultats attendus sur le terrain (indicateurs de performances) en fonction des objectifs d'évolution définis par l'entreprise (par exemple : augmenter les ventes du produit X, diminuer le temps de traitement des réclamations...etc). Pour atteindre ces résultats, on définit les objectifs de formation les plus adéquats c'est-à-dire les compétences à acquérir ou à développer.
- Traduire les résultats qualitatifs attendus (assurer une meilleure qualité d'accueil, par exemple) en indicateurs concrets et opérationnels.

**CONCLUSION  
GENERALE**

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui dans le monde sont celles qui s'investissent dans les stratégies de développement des ressources humaines, car celles-ci sont reconnues désormais comme l'élément moteur et la force majeure pour faire face aux changements.

Elles constituent également la richesse fondamentale et l'élément clé de la dynamique d'un projet ou d'une entreprise.

C'est pourquoi, la formation n'est plus un choix mais une réponse adéquate aux exigences de développement de toute entreprise.

L'objectif à l'origine de ce travail était de contribuer à l'amélioration du processus de formation actuel de l'entreprise Algérie Télécom.

Ainsi, et afin de vérifier notre hypothèse de départ, nous avons procédé tout d'abord à l'évaluation du processus de formation actuel en se référant aux lignes directrices de la norme ISO 10015, chose qui a guidé le reste de l'étude

Certains écarts ont pu être détectés. Afin de les éliminer nous avons essayé de proposer une série de recommandations et de suggestions. Ces dernières portaient principalement sur l'écart enregistré au niveau de l'étape d'évaluation des actions de formation.

Faute de temps, elles n'ont pas pu être mises en œuvre. Cependant, elles ont été jugées très pertinentes, par le Chef de Département « Développement et Management de la Qualité » au niveau de la « Direction de la Formation », car elles présentaient un modèle complet d'évaluation.

Ce stage nous a été très instructif dans la mesure où il nous a permis de côtoyer le domaine professionnel et d'enrichir nos connaissances théoriques et pratiques. D'une part, il nous a permis de découvrir une norme, qui malgré son importance, reste méconnue par la majorité de nos entreprises en Algérie, d'autre part nous avons pu approfondir nos connaissances en tout ce qui a trait à la formation professionnelle.

Enfin, nous souhaitons que d'autres études soient entamées en collaboration avec le « Direction Gestion des Carrières et des Compétences » afin d'éliminer l'écart enregistré à leur niveau et d'arriver ainsi à l'application totale de la norme ISO 10015.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **Bibliographie :**

### **Ouvrages :**

- BARABEL Michel et autres, 2012, Le grand livre de la formation, édition Dunod, Paris.
- LEBOTERF Guy, 1999, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, édition d'Organisation, Paris.
- MOUGIN Yvon, 2004, La cartographie des processus, Editions d'Organisation.Paris.
- SEKIOU Lakhdar et autres, 2001, Gestion des ressources humaines, édition Debock, Bruxelles.

### **Revue et périodiques :**

- GERARD François-Marie, L'évaluation de l'efficacité de la formation, Gestion 2000, N°3 2003, Belgique.
- SANER Raymond, La qualité dans la formation - management générique ou sectoriel ?, ISO Management Systems, N° 04, 2002, Genève.

### **Textes officiels**

- Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, les travailleurs ont le droit à la formation professionnelle
- Loi 2000-03 du 05 Août 2000 fixant les règles générales relatives à la Poste et aux Télécommunications
- Loi n°06-24 du 26/12/2006, portant loi de finances pour 2007
- Décret n° 82-298 du 4 septembre 1982
- Décret n° 13-03 du 13 janvier 2013

### **Documents internes d'Algérie Télécom**

- Convention collective d'Algérie Télécom.
- Procédure de passation des marchés de l'entreprise publique économique-Algérie Télécom SPA

### **Documents institutionnels :**

- Norme ISO 10015 V 1999 : Management de la qualité-lignes directrices pour la formation
- Norme ISO 9000 V 2005 : Système de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire.

- Fascicule de Documentation FD X50-176 V 2005 : Outils de management-  
Management des processus

**Sites web :**

- [www.algeritelecom.dz](http://www.algeritelecom.dz)
- [www.almanach-dz.com](http://www.almanach-dz.com)



**ANNEXES**

## Liste des annexes

<b>Numéro</b>	<b>Titre de l'annexe</b>
<b>I.</b>	Guides d'entretien à destination du Chef de « Département Développement et Management de la Qualité »
<b>II.</b>	Guide d'entretien à destination du chef de Service « Etude et Développement de la Formation »
<b>III.</b>	Guide d'entretien à destination du chef de Département « Veille Formation & Partenariats »
<b>IV.</b>	Guide d'entretien à destination du chef de Département « Développement des compétences »
<b>V.</b>	Guide d'entretien à destination du Chef de Service « Formation des Cadres Supérieurs & Clients Partenaires »
<b>VI.</b>	Guide d'entretien à destination du chef de Service « Support, Suivi Budget et Reporting »
<b>VII.</b>	Fiche d'évaluation

## Annexe I

### Guides d'entretien à destination du Chef de « Département Développement et Management de la Qualité »

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer un peu de votre temps.

Nous avons planifié d'effectuer un entretien avec chaque intervenant dans le processus de formation d'Algérie Télécom afin d'établir un état des lieux et cerner avec exactitude le déroulement de chaque étape du processus.

Ces entretiens s'inscrivent dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, dont le thème s'intitule : « **Application de la norme ISO 10015 :1999 sur le processus de formation** » en vue de l'obtention du diplôme de master professionnel en « Management par la Qualité » au sein de l'Ecole Nationale

#### Questions :

- 1) Comment identifiez-vous les besoins de formation des différentes structures d'Algérie Télécom ?
- 2) Une fois l'ensemble des besoins de formation traité et consolidé, comment procédez-vous pour l'élaboration du plan de formation annuel d'Algérie Télécom ?
- 3) Avez-vous identifié une liste des contraintes qui s'exercent sur le processus de formation ?
- 4) Si c'est oui, vous référez-vous à cette liste lors de l'élaboration de votre plan d'action ?
- 5) Quels sont les modes de formation que les apprenants peuvent suivre ?
- 6) Comment en choisir les mieux adaptés ?
- 7) Comment se présente le cahier des charges du dispositif formation ?

## Annexe n° II

### Guide d'entretien à destination du chef de Service « Etude et Développement de la Formation »

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer un peu de votre temps.

Nous avons planifié d'effectuer un entretien avec chaque intervenant dans le processus de formation d'Algérie Télécom afin d'établir un état des lieux et cerner avec exactitude le déroulement de chaque étape du processus.

Ces entretiens s'inscrivent dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, dont le thème s'intitule : « **Application de la norme ISO 10015 :1999 sur le processus de formation** » en vue de l'obtention du diplôme de master professionnel en « Management par la Qualité » au sein de l'Ecole Nationale

#### Questions :

- 1) Comment identifiez-vous les besoins de formation des différentes structures d'Algérie Télécom ?
- 2) Comment traitez-vous l'ensemble des besoins de formation des structures d'Algérie Télécom ?
- 3) Comment procédez-vous pour l'élaboration du plan de formation annuel d'Algérie Télécom ?
- 4) Avez-vous identifié une liste des contraintes qui s'exercent sur le processus de formation ?
- 5) Si c'est oui, vous référez-vous à cette liste lors de l'élaboration de votre plan d'action ?
- 6) Quels sont les modes de formation que les apprenants peuvent suivre ?
- 7) Comment en choisir les mieux adaptés ?
- 8) Comment se présente le cahier des charges du dispositif formation ?

### Annexe n° III

#### Guide d'entretien à destination du chef de Département « Veille Formation & Partenariats »

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer un peu de votre temps.

Nous avons planifié d'effectuer un entretien avec chaque intervenant dans le processus de formation d'Algérie Télécom afin d'établir un état des lieux et cerner avec exactitude le déroulement de chaque étape du processus.

Ces entretiens s'inscrivent dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, dont le thème s'intitule : «**Application de la norme ISO 10015 :1999 sur le processus de formation** » en vue de l'obtention du diplôme de master professionnel en « Management par la Qualité » au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM–Alger)

#### Questions :

- 1) Comment participez-vous dans l'élaboration du plan de formation ?
- 2) Comment sélectionnez-vous les prestataires de formation ?

## Annexe n° IV

### Guide d'entretien à destination du chef de Département « Développement des compétences »

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer un peu de votre temps.

Nous avons planifié d'effectuer un entretien avec chaque intervenant dans le processus de formation d'Algérie Télécom afin d'établir un état des lieux et cerner avec exactitude le déroulement de chaque étape du processus.

Ces entretiens s'inscrivent dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, dont le thème s'intitule : «**Application de la norme ISO 10015 :1999 sur le processus de formation** » en vue de l'obtention du diplôme de master professionnel en « Management par la Qualité » au sein de l'Ecole Nationale

#### Questions :

- 1) Comment mettez-vous en œuvre le plan de formation ?
- 2) Une fois l'action de formation achevée, comment évaluez-vous les résultats de la formation ?
- 3) Décrivez-moi votre système d'évaluation des résultats de la formation ?

## Annexe n° V

### Guide d'entretien à destination du Chef de Service « Formation des Cadres Supérieurs & Clients Partenaires »

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer un peu de votre temps.

Nous avons planifié d'effectuer un entretien avec chaque intervenant dans le processus de formation d'Algérie Télécom afin d'établir un état des lieux et cerner avec exactitude le déroulement de chaque étape du processus.

Ces entretiens s'inscrivent dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, dont le thème s'intitule : « **Application de la norme ISO 10015 :1999 sur le processus de formation** » en vue de l'obtention du diplôme de master professionnel en « Management par la Qualité » au sein de l'Ecole Nationale

#### Questions :

- 1) Comment mettez-vous en œuvre le plan de formation ?
- 2) Une fois l'action de formation achevée, comment évaluez-vous les résultats de la formation ?
- 3) Décrivez-moi votre système d'évaluation des résultats de la formation ?

## Annexe n° VI

### Guide d'entretien à destination du chef de Service « Support, Suivi Budget et Reporting »

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer un peu de votre temps.

Nous avons planifié d'effectuer un entretien avec chaque intervenant dans le processus de formation d'Algérie Télécom afin d'établir un état des lieux et cerner avec exactitude le déroulement de chaque étape du processus.

Ces entretiens s'inscrivent dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, dont le thème s'intitule : « **Application de la norme ISO 10015 :1999 sur le processus de formation** » en vue de l'obtention du diplôme de master professionnel en « Management par la Qualité » au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM–Alger)

#### Questions :

- 1) Comment participez-vous dans l'exécution et le suivi du plan de formation ?

**FICHE D’EVALUATION**

**DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA  
FORMATION**

**DIRECTION DE LA FORMATION**

Thème de la formation : .....

Période de la formation : du ...../...../..... Au ...../.../.....

Nom : .....

Prénom : .....

Service d’attache : .....

Numéro de contact ; .....

Nom du formateur/ animateur : .....

Lieu de formation : .....

\*VOTRE OPINION NOUS INTERESSE

\*MERCİ POUR VOTRE COLLABORATION

**I - Organisation de la session :**

La formation vous apparaît avoir des résultats positifs du fait :

- 1- Des conditions d'organisation  
Oui  Non
- 2- D'un contenu adapté  
Oui  Non
- 3- Des méthodes pédagogiques utilisées  
Oui  Non
- 4- De sa durée  
Oui  Non
- 5- Des échanges entre participants  
Oui  Non

**II - Contenu de la session :**

- 1- La formation vous a-t-elle permis d'acquérir de nouvelles compétences ?  
Oui  Non
- 2- Les exercices et les activités étaient-ils pertinents à la formation ?  
Oui  Non
- 3- Les objectifs de la formation étaient-ils clairs et précis ?  
Oui  Non
- 4- Recommandez-vous à vos collègues de travail cette formation ?  
Oui  Non

**III-Formateur/animateur :**

- 1- Le formateur maîtrisait-il le sujet ?  
Oui  Non
- 2- Le formateur communiquait-il de façon claire et dynamique ?  
Oui  Non

**- Evaluation globale :**

- 1- L'hébergement est-il ?  
Oui  Non
- 2- La restauration est-elle ?  
Oui  Non
- 3- L'accueil de l'organisme de formation est-il ?  
Oui  Non