

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM.ALGER

MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE
MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME :

L'AUDIT DU PROCESSUS FORMATION
SELON LA NORME ISO 9001 V 2008.

Cas : LA DIRECTION FRET D'AIR
ALGERIE.

Présenté par : BOULASSEL Amina

Encadré par : Dr. BRARHI Nazim

Année 2014

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 MHEDEB Nabil, responsable du master management par la qualité, 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 docteur BRERHI Nazim 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 Fret » d'Air Algérie, pour son amabilité et sa gentillesse, et tout particulièrement à Mme Tassine, responsable du service «Formation » et à M. MORSLI Reda pour son encadrement avisé en apportant aide, soutien et documentations, ayant permis l'élaboration de ce mémoire.

J'exprime aussi ma profonde gratitude à mes très chers parents pour leur soutien et patience durant toutes ces années d'études, à mes très chers frères.

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.

Amina

SOMMAIRE :

INTRODUCTION GENERALE.....	02
-----------------------------------	-----------

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL.....	05
---	-----------

Section 01 : Présentation de la norme ISO 9001 version 2008.....	06
---	-----------

Section 02 : La fonction formation en entreprise.....	11
--	-----------

CHAPITRE II : LA FORMATION AU SEIN D’AIR ALGERIE.....	15
--	-----------

Section 01 : Présentation générale d’Air Algérie.....	16
--	-----------

Section 02 : La direction fret d’air Algérie.....	20
--	-----------

Section 03 : Description du processus formation d’Air Algérie.....	23
---	-----------

CHAPITRE III : LE DEROULEMENT DE LA MISSION D’AUDIT FORMATION DE LA DIRECTION FRET	31
---	-----------

Section 01 : Conduite d’un audit processus.....	32
--	-----------

Section 02 : Diffusion du rapport d’audit et recommandations.....	38
--	-----------

CONCLUSION GENARALE.....	47
---------------------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	page
01	Fiche d'identité d'Air Algérie	16
02	Processus formation de la direction fret	23
03	Modules des formations réglementaires	26
04	Modules des formations complémentaires	28
05	Processus d'audit	32
06	Plan d'audit formation	34
07	Rapport d'audit	39

LISTE DES SCHEMAS :

Numéro	Titre du schéma	page
01	La logique de l'amélioration continue	07
02	Le cycle de la formation	13
03	L'historique de certification	17
04	L'organigramme de la compagnie Air Algérie	20
05	L'organigramme de la direction fret	22
06	L'organigramme de la procédure formation PS12	25
07	Processus du recueil d'informations	37

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
DA	Dinar Algérien
DQRP	Direction qualité et refonte des procédures
GRH	Gestion des ressources humaines
IATA	L'Association internationale du transport aérien
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
5M	Matière, Matériel, Méthode, Main-d'œuvre, Milieu
NC	Non-conformité
NC.MIN	Non-conformité mineure
NC.MAJ	Non-conformité majeure
PDCA	Plan, do, check, act
PDG	Président directeur général
RA	Responsable d'audit
RH	Ressources humaines
RMQ	Responsable management de la qualité
SD	Sous direction
SMQ	Système de management de la qualité
SI	Système d'information

Résumé :

Notre travail porte sur l'audit processus comme outil d'amélioration, nous avons choisi d'auditer le processus formation de la direction fret d'Air Algérie afin de vérifier la conformité de ce processus par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008.

Après la rédaction du rapport d'audit, nous avons proposé une série de recommandations qui serviront à l'élaboration d'un plan d'amélioration du processus.

Mots clés : Système de management de la qualité, Audit, Processus, Formation, Compétences, Conformité, Amélioration continue.

Abstract :

Our work focuses on the audit process as a tool of improvement of quality management system, we have chosen to audit the training process to the freight of the national Algerian airline to the compliance check process against the requirements of ISO 9001 version 2008.

After the preparation of the audit report, we proposed a series of recommendations that will be used to develop a process improvement's plan.

Keywords: Quality Management System, Audit, Process, Training, Skills, Compliance, Continuous Improvement.

المخلص:

ويركز عملنا على عملية التدقيق كأداة لتحسين نظام إدارة الجودة، الذي اخترناه لتدقيق عملية التدريب لمديرية الشحن لشركة الخطوط الجوية الجزائرية لتحديد مدى امتثالها لمتطلبات المعيار ايزو ٩٠٠١

بعد إعداد تقرير التدقيق، اقترحنا مجموعة من التوصيات التي سيتم استخدامها لتطوير خطة لتحسين عملية التدريب

الكلمات الرئيسية: نظام إدارة الجودة التدقيق، عملية، التدريب، الامتثال، والتحسين المستمر

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le marché algérien ne cesse de s'ouvrir vers l'international, et devient de ce fait complexe et précaire. Aucun secteur, aucune entreprise n'est à l'abri de ces impulsions. Une nouvelle économie dominée essentiellement par le savoir-faire permanent a pris place et on ne parle plus d'avantage compétitif durable ;

Le client devient de plus en plus exigeant, il ne s'agit plus de produire pour vendre mais de produire pour satisfaire les attentes et les exigences de ce client, se différencier par la qualité des produits et services offerts est le seul moyen d'assurer sa place sur le marché, mais en effet la qualité externe débute en interne ;

L'un des dirigeants de Shell écrivait dans un article en 1988 à la Harvard Business Review « la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est pour l'entreprise le seul avantage compétitif durable » ; aujourd'hui on se différencie de ses concurrents par ses compétences.

Ainsi, La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à une nouvelle conception du personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation ;

Dans ce contexte, apparaît la formation comme levier majeur du développement de ce capital, elle devient alors un sujet qui intéresse au-delà du simple discours intellectuel et social. Mais pour servir mieux encore l'entreprise, elle se doit d'être à la hauteur des ambitions qu'elle porte : conformité, efficacité et rentabilité ;

Les principes de management de la qualité qui sous-tendent la famille des normes ISO 9000 mettent l'accent sur l'importance du management des ressources humaines et la nécessité d'une formation appropriée.

L'entreprise Air Algérie étant déjà certifiée ISO 9001 v 2008, doit respecter les exigences de cette norme, notamment en termes de développement des compétences et de formation ;

La volonté du responsable qualité désireux d'avoir un service formation qui répond aux exigences de la norme, voir les dépasser en améliorant la qualité des formations existantes nous a encouragés à faire un audit qui est sans doute un outil de progrès et d'amélioration.

A cet effet nous essaierons de répondre à la problématique suivante :

« Le processus formation de la direction fret, répond-il aux exigences de la norme ISO 9001 v 2008 ? »

Afin de répondre à cette problématique nous envisageons de poser un certain nombre d'interrogations afin de mieux cerner notre travail.

Il s'agira de répondre aux questions suivantes :

- La direction fret dispose t- elle d'une politique formation claire et cohérente avec les exigences de la norme ISO 9001 ?
- Quels sont les écarts et les non-conformités identifiés par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 ?

L'objet de notre travail consiste à vérifier les hypothèses suivantes :

- La direction fret dispose d'une politique formation claire et cohérente avec les exigences de la norme ISO 9001 v 2008
- Le processus formation de la direction fret est conforme aux exigences de la norme ISO 9001 v 2008.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses nous avons adopté la méthodologie suivante :

- L'analyse du contenu des documents, mémoires, et ouvrages relatifs au thème étudié sur le plan théorique et conceptuel ;
- L'analyse des documents internes de l'entreprise, ainsi que les différentes procédures comme la PS03 procédure d'audit et la procédure formation la PS12 ;
- L'observation sur le terrain afin de mieux cerner le fonctionnement du processus et saisir les différentes interactions avec les autres processus ;
- L'audit sur site avec la responsable formation afin de déceler les axes d'améliorations.

Nous avons donc réparti notre travail en trois chapitres:

On dit que ce qui est mal défini est mal compris et donc mal appliqué. C'est pourquoi notre premier chapitre s'articule autour de deux sections, la première concerne la présentation de la norme ISO 9001 v 2008 qui représente le référentiel sur lequel le processus sera audité, la seconde quant à elle, est consacrée à la notion de formation en entreprise ;

INTRODUCTION

Le deuxième chapitre sera consacré à l'organisme d'accueil, « **Air Algérie** », celui-ci sera structuré en trois sections, nous allons présenter brièvement l'entreprise ensuite la direction fret, et enfin le processus formation au niveau du fret.

Le troisième chapitre nous met en relation directe avec l'entreprise grâce à l'audit du processus formation, on conclura notre chapitre par un rapport d'audit et nos recommandations inspirées par nos acquis théoriques à l'école, la recherche et notre vécu au sein de l'entreprise, ces recommandations seront utiles pour le développement d'un plan d'amélioration du processus formation.

CHAPITRE I :
CADRE CONCEPTUEL

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.

Nous avons consacré ce premier chapitre à l'éclaircissement des concepts fondamentaux de notre travail ; nous allons présenter notre référentiel de base ISO 9001 v 2008 et ses exigences concernant la formation pilier essentiel de notre travail, ensuite nous allons voir ce qu'est le concept processus, et enfin nous clôturons avec l'audit qualité.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA NORME ISO 9001 v 2008

L'ISO 9001 est une norme internationale qui spécifie les exigences fondamentales auxquelles doit satisfaire le système de management de la qualité d'une entreprise ou d'un organisme. Publiée par l'organisation internationale de normalisation ISO cette norme s'inscrit dans une série de normes 9000 : vocabulaire (ISO 9000), lignes directrices (ISO 9004), ne contenant pas d'exigences, ces deux normes ne peuvent servir de base à la certification, ce qui fait de l'ISO 9001 l'unique norme dans sa famille qui sert de base à la certification de conformité.

La version en vigueur de l'ISO 9001 est la version datée de 2008 (11/2008). Les exigences sont relatives à quatre grands domaines :

- ✚ **Responsabilité de la direction** : exigences d'actes de la part de la direction en tant que premier acteur et permanent de la démarche.
- ✚ **Système qualité** : exigences administratives permettant la sauvegarde des acquis. Exigence de prise en compte de la notion de système.
- ✚ **Processus** : exigences relatives à l'identification et à la gestion des processus contribuant à la satisfaction des parties intéressées.
- ✚ **Amélioration continue** : exigences de mesure et enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles ainsi que d'engagement d'actions de progrès efficaces.

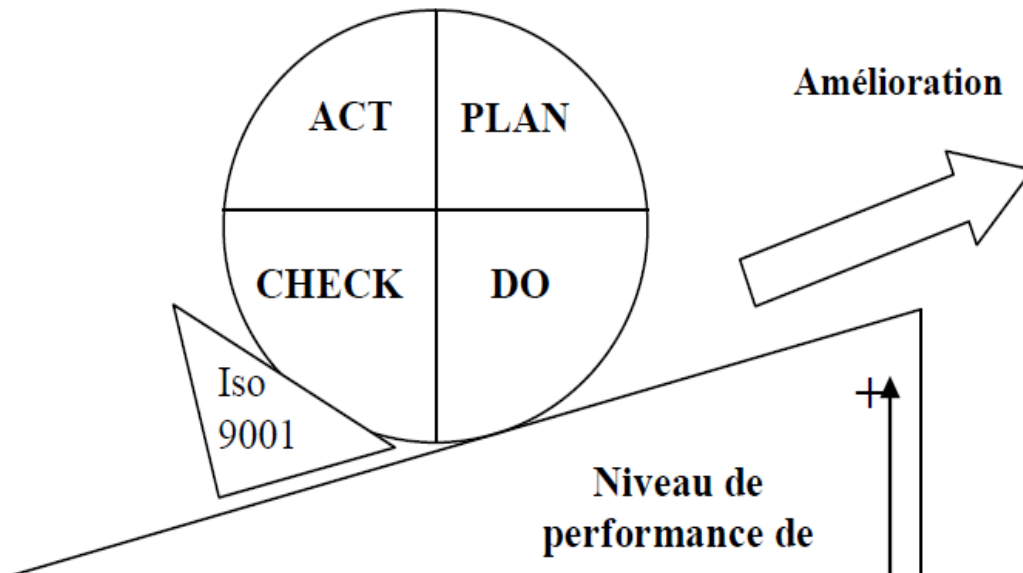
1.1 Détail de la norme ISO 9001 v 2008

Mettre en œuvre un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001-Version 2008 consiste à :

- Démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables.

- Chercher à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, mettre en œuvre un processus d'amélioration continue selon le principe PDCA ou roue de Deming illustrée dans le schéma ci-dessous

Schéma 01 : La logique de l'amélioration continue



Source : MONIN Jean-Michel, 2001, P199, La certification qualité dans les services, Edition AFNOR, Paris.

Elle est basée aussi sur les 8 principes de management :

- L'orientation client ;
- Le leadership ;
- L'implication du personnel ;
- L'approche processus ;
- La gestion par approche système ;
- L'amélioration continue ;
- L'approche factuelle pour la prise de décision ;
- Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

1.2 Synthèse des différents chapitres de la norme

1.2.1 Chapitre 4 « 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 ».

Avant de continuer avec les autres chapitres de la norme, nous devons éclaircir le concept processus :

a) Définition : La norme ISO 9000 : 2005 définit le processus comme un «ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie»¹

D'après cette définition :

- Les éléments entrants correspondent d'une part, aux ressources nécessaires à la réalisation du processus (par exemple, les CV des employés dans un processus ressources humaines) et d'autre part, aux exigences formulées à l'égard du processus (exigences contractuelles et autres attentes du client à prendre en compte).
- Les éléments de sortie correspondent aux produits et services réalisés et aux résultats obtenus, principalement au regard de la satisfaction des exigences des clients.

b) Typologie des processus

La norme FD X50-176 « **management des processus** » les a classés en trois grandes familles:

- ✚ **Les processus de réalisation :** Ils contribuent directement à la réalisation du produit, de la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils regroupent les activités liées au cycle de vie d'un produit : recherche et développement des nouveaux produits, commercial et gestion des contrats, conception, achats et approvisionnements, logistique, production et maîtrise des relations avec le client, etc.
- ✚ **Les processus de support :** Ils contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires. Bien que ne créant pas de valeur directement perceptible par le client, ils sont nécessaires au fonctionnement permanent de l'organisme et à sa pérennité. Ils recouvrent en particulier :

¹GILLES Barouch, 2012, p 10, Le guide du client satisfait Le management des processus pas à pas, Afnor édition.

- les ressources humaines ;
- les ressources financières ;
- les installations et leur entretien (locaux, équipements, matériels, logiciels, etc.) ;
- ✚ **Les processus de direction** : Ils contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans l'organisme, ils permettent d'orienter et d'assurer la cohérence des processus de réalisation et de support.

Parmi les exemples de processus de direction :

- l'élaboration de la stratégie de l'organisme,
- le management de la qualité de l'organisme,

1.2.2 Chapitre 5 « Responsabilité de la direction »

Les principales exigences sont les suivantes :

- Assurer l'écoute client ;
- Respect des lois et textes réglementaires ;
- Formalisation de l'engagement de l'organisation et de sa politique qualité ;
- Planification et déploiement des objectifs 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 ;

1.2.3 chapitre 6 « management des ressources »

Ce chapitre représente le cœur de notre travail, il traite la formation que nous allons voir en détail dans la deuxième section, les principales exigences sont les suivantes :

- 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 disposition et entretenir les infrastructures adéquates pour la conformité du produit.

- Déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit ;

1.2.4 Chapitre 7 « 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 métier par la mise en place des mesures de travail adéquates.
- Entretien des équipements d'essai et de mesure.

1.2.5 Chapitre 8 « 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 ;
- Actions préventives et actions correctives.

Un audit qualité interne est une exigence du chapitre 8, comme nous l'avons vu précédemment, il s'applique essentiellement à un système de management de la qualité ou un de ses éléments dans le but d'amélioration continue.

a) Définition de l'audit : la norme 19011 version 2011 « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management » définit l'audit comme étant un processus méthodique, indépendant

et documenté permettant d'obtenir des **preuves d'audit** et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les **critères d'audit** sont satisfaits.

b) 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 mis en œuvre de façon efficace et sont aptes à atteindre les objectifs »

c) Définition de l'audit qualité interne : il s'agit d'un audit réalisé 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, mais nous nous intéresserons à l'audit processus :

L'audit processus : « *C'est un examen méthodique d'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.

SECTION 02 : LA FONCTION FORMATION EN ENTREPRISE

Notre thème porte sur l'audit du processus formation, raison pour laquelle nous avons jugé utile de clarifier les concepts liés à cette notion de formation en entreprise :

1.1 Définitions

« *La formation est un ensemble d'actions, de quels 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 adéquats de leurs fonctions actuelles et futures*»³

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

³ SEKIOU Lakhdar et autres, 2001, p 293, Gestion des ressources humaines, édition Debock, Bruxelles.

Le bureau international du travail définit la formation comme « *e n s e m b l e d ' a c v i s a n t e s s e n t i e l l e m e n t à a s s u r e r l ' a c q u i s i des attitudes requises pour occuper un emploi* »⁴

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

1.2 Le cycle de la formation⁵

Un processus de formation systématique et planifié peut apporter une aide efficace à un organisme désireux d'améliorer ses capacités et d'atteindre ses objectifs dans le domaine de la qualité.

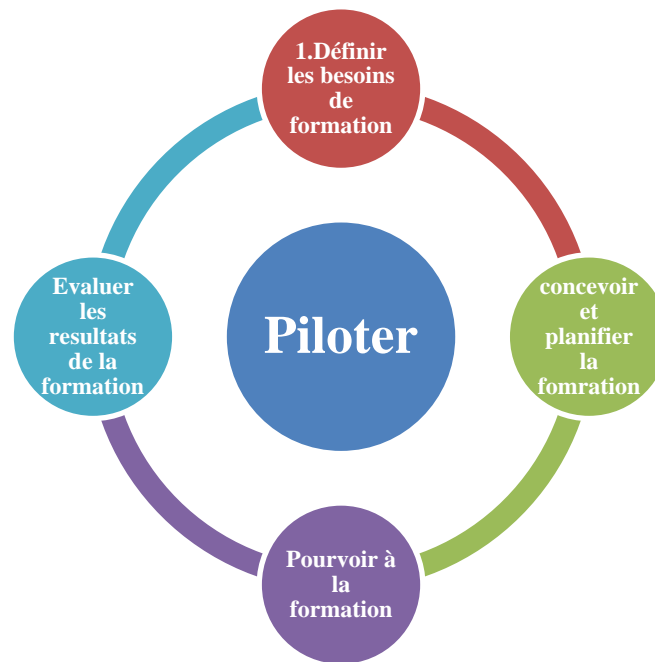
Pour choisir et mettre en œuvre une formation destinée à combler les écarts entre les compétences requises et les compétences existantes, il convient que le management pilote les étapes suivantes:

- a) définir les besoins de formation;
- b) concevoir et planifier la formation;
- c) pourvoir à la formation;
- d) évaluer les résultats de la formation.

⁴ ALAIN Hosdey et JACQUES Rogister, p12, Formation en entreprise les clés de la réussite, edipro.

⁵ Norme ISO10015 v 1999

Schéma 02 : Le cycle de la formation.



Source : Norme ISO 10015

Comme le montre le schéma, les éléments de sortie d'une étape fournissent les éléments d'entrée de l'étape suivante.

1.3. Typologie de la formation⁶ :

Guy LEBOTERF détermine sept types de formation :

- **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.

⁶ 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** : Elles visent à préparer une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier.

CHAPITRE II :
LA FORMATION AU SEIN D'AIR
ALGERIE


Dans un souci d’amélioration de ses services, accroître l’indice de confiance des partenaires, renforcer son image de marque et sa notoriété ; Air Algérie a mis en place un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001.

Dans ce chapitre nous nous intéresserons à la présentation générale d’Air Algérie, de la direction fret en particulier et nous mettons le point sur le processus formation fret.

SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE D’AIR ALGERIE

1.1 Fiche signalétique d’Air Algérie

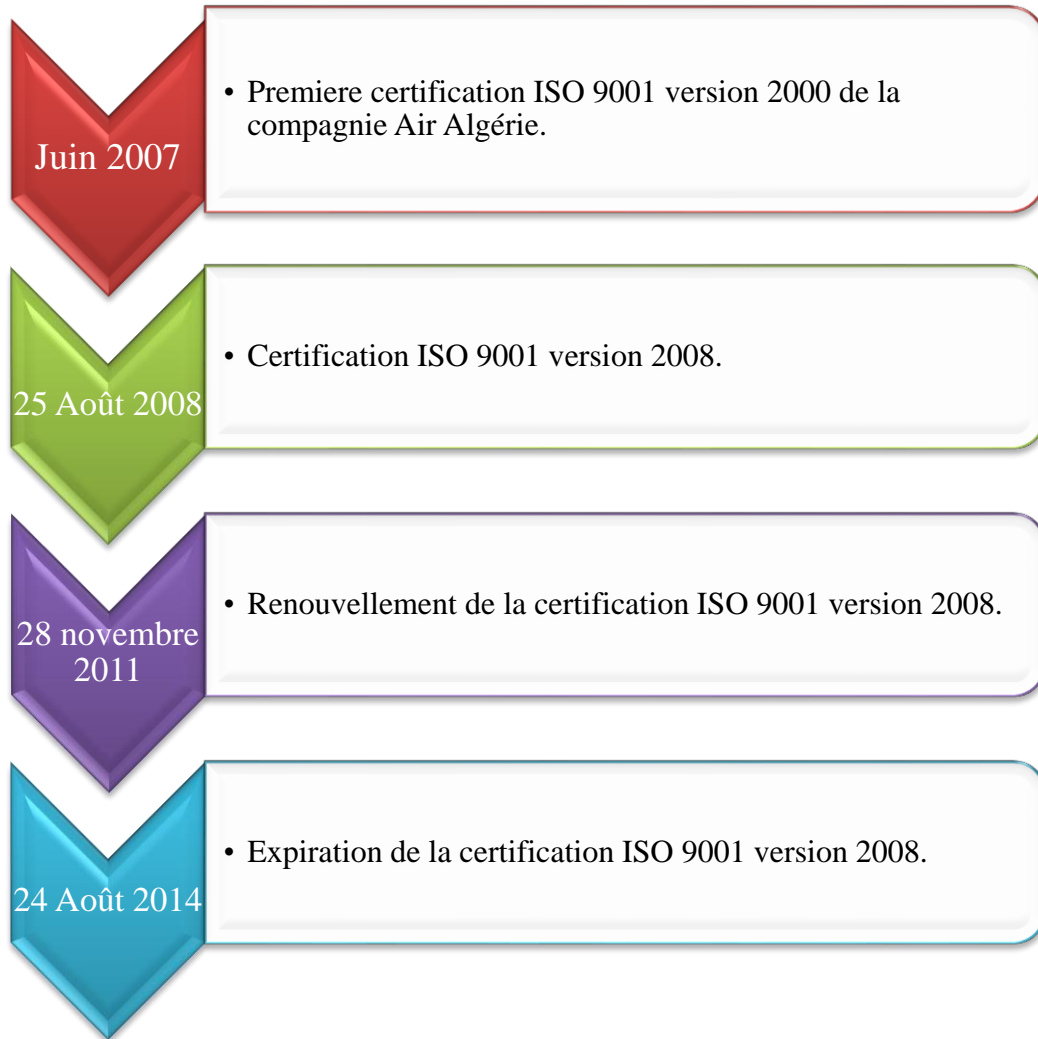
Tableau 01 : Fiche d’identité d’Air Algérie

Dénomination sociale :	Air Algérie
Logo	
Date de création	17/02/ 1975.
Statut juridique	Conformément à La loi N° 98-06 du 27 juin 1998 fixant le cadre juridique global relatif aux règles régissant l’aviation civile, Air Algérie est une «Compagnie Publique Économique /SPA/ Société Par Actions »
Capital social	4300.000.0000 DA
Siège sociale	01 Place Maurice Audin, Alger
Effectifs	8996 employés.
Flotte	33 avions.
Code IATA	AH
Téléphone	+213(0)21 63.36.46 à 52
Site internet	www.airalgerie.dz
Email	contacts@airalgerie.dz

Source : élaboré par nous mêmes

1.2 L'historique de certification d'Air Algérie

Schéma 03 : Historique de certification



Source : Elaboré par nous-mêmes.

1.3 La mission d'air Algérie

La mission principale de la compagnie est le transport des passagers, et du fret dans les conditions optimales de : sécurité, confort et régularité.

En outre elle est chargée d'assurer aussi :

- ✓ **En matière de transport aérien :** - l'exploitation des lignes aériennes internationales dans le cadre des conventions et accords internationaux.
 - L'exploitation de lignes aériennes intérieures et internationales, en vue de garantir le transport public régulier des bagages, fret, et de courrier.

- ✓ **En matière de travail aérien** : -L'offre de prestations de services à des fins commerciales et scientifiques pour les besoins de l'agriculture, de la protection civile, de l'hygiène publique et sanitaire.
- ✓ **En matière de l'exploitation commerciale** :- La vente et l'émission des titres de transport, l'achat et l'affrètement d'aéronefs, la représentation, l'assistance et le ravitaillement des avions.
- ✓ **En matière d'exploitation technique** : - L'obtention de licences, permis, et autorisations de survols des espaces aériens des Etats étrangers , l'accomplissement des opérations d'entretiens, de réparations et de révisions des équipements et des types d'aéronefs pour son compte et pour le compte des tiers.

Depuis son passage à l'autonomie et après sa transformation en société par actions, Air Algérie devient une compagnie aérienne publique qui, de manière directe ou indirecte, en Algérie ou à l'étranger, a pour objet :

- ✓ L'organisation et l'exploitation de tous les services de transports publics par aéronefs , de passagers, de fret et de poste, réguliers ou non réguliers, internationaux ou intérieurs et de travail aérien.
- ✓ La gestion et l'exploitation de toutes les opérations d'entretien, la gestion de toute opération, de quelle que nature qu'elle soit économique, juridique, financière, mobilière, immobilière, industrielle, civile ou commerciale.

1.4 Les objectifs d'Air Algérie

Ses principaux objectifs sont :

- Le développement de l'activité cargo ;
- L'amélioration des structures commerciales ;
- La mise en place d'un programme de fidélisation de la clientèle ;
- La réduction des coûts d'exploitation et de maintenance ;
- L'atteinte d'un objectif de **80%** du taux de ponctualité ;
- Le développement et mise en œuvre d'outils adaptés à l'environnement concurrentiel ;

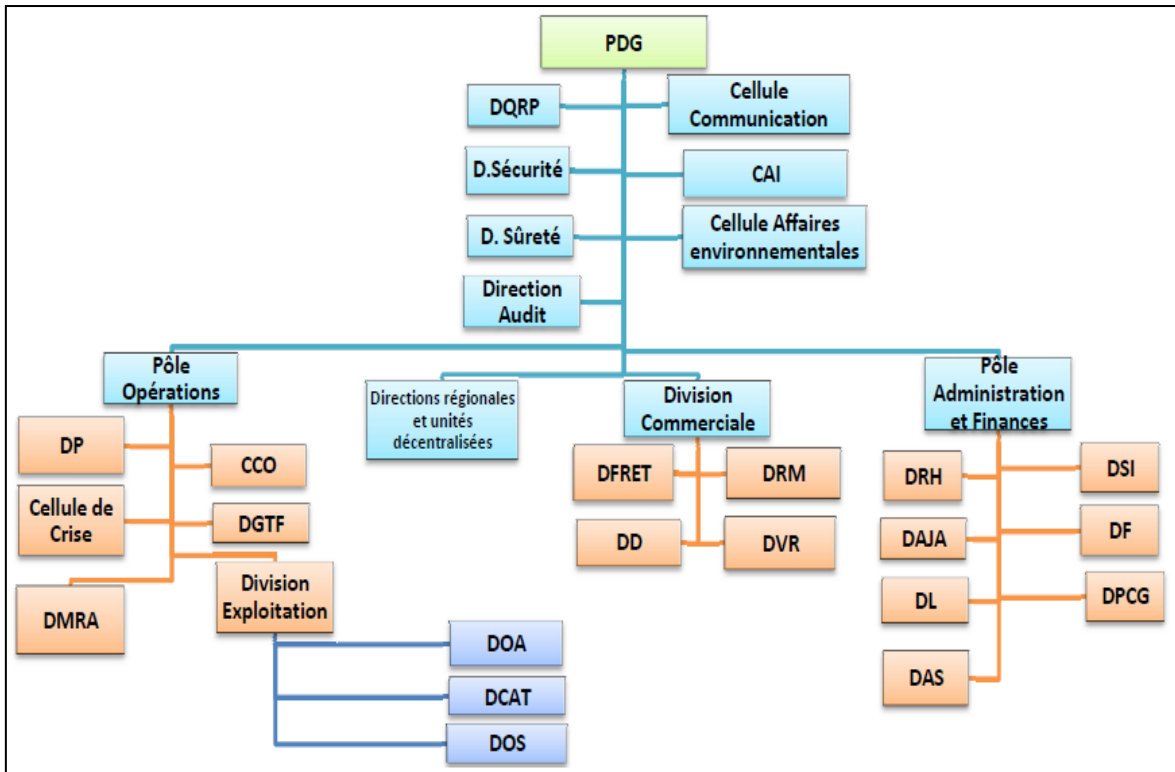
- La maîtrise du contrôle de gestion (réduction des coûts, équilibre financier, rentabilité accrue) ;
- La fourniture d'un service approprié, en tenant compte des exigences de la concurrence et de la variation saisonnière ;
- La poursuite du programme d'investissement en s'attelant sur le plus urgent ;
- La rationalisation des dessertes rémunératrices et le délestage des lignes non rentables;
- L'établissement des relations de partenariat national et international dans les domaines commerciaux et techniques ;
- La maîtrise du recours à l'affrètement dicté par le souci d'une meilleure adéquation entre capacité et programme d'exploitation ;
- Le respect des conditions d'optimisation, de régularité et de ponctualité de son programme d'exploitation ;
- La mise en œuvre d'un système de management et de contrôle de la qualité de service.

1.5 L'organisation d'Air Algérie :

La structure d'Air Algérie est jusqu'à ce jour basée sur le modèle classique où toutes les opérations sont intégrées dans une seule entreprise au sein d'une même entité juridique.

Les différentes activités sont gérées à travers des divisions composées de directions, et ces divisions représentent les différentes fonctions de la compagnie.

Schéma04 : L'organigramme de la compagnie Air Algérie



Source : Manuel qualité de l'entreprise.

SECTION 2 : LA DIRECTION FRET D'AIR ALGERIE

2.1. La mission de la direction fret :

La Direction du Fret a pour mission l'élaboration de la politique et de la stratégie commerciale et tarifaire de l'activité fret de l'entreprise.

2.2. Les responsabilités de la direction fret :

- S'assurer que les opérations cargo sont réalisées conformément aux réglementations applicables et en vigueur ;
- Définir la politique et la stratégie de la Compagnie en matière de transport de fret à court et moyen termes ;
- Définir et arrêter les moyens humains et matériels à mettre en place ;
- Superviser et contrôler les organes placés sous son autorité et coordonner leur activité ;

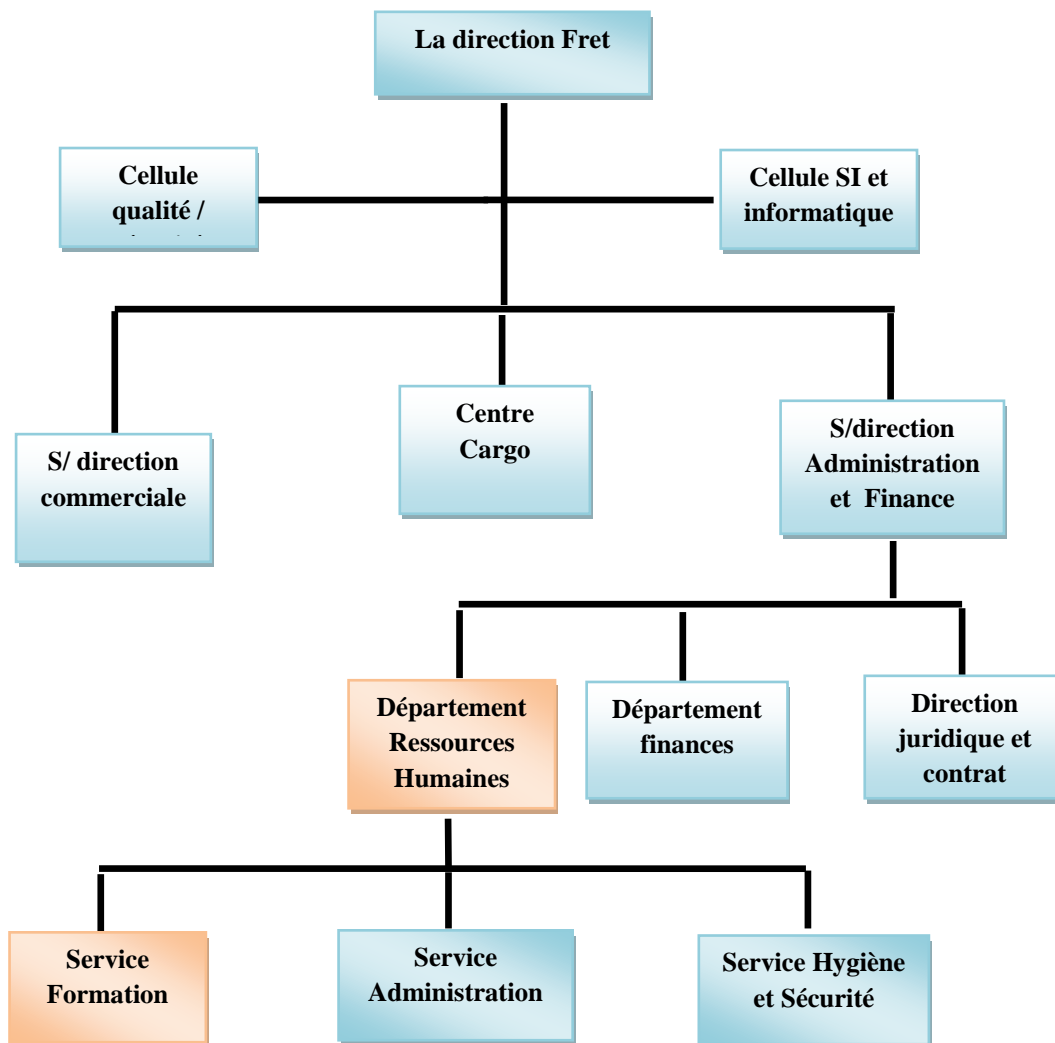
- Superviser et coordonner les actions des services centraux et décentralisés ;
- Mettre à disposition les moyens et capacités nécessaires et s'assurer d'une utilisation optimale ;
- Arrêter les méthodes et procédures pour atteindre les objectifs visés ;
- Conclure les contrats et accords avec les structures de la Compagnie, les Compagnies étrangères, les clients et les fournisseurs ;
- Œuvrer pour l'accroissement des part de marché fret ;
- Définir la politique d'assistance et traitement du fret en magasin pour les vols Air Algérie et Compagnies étrangères.

2.3. Les relations hiérarchiques :

Elle dépend du Chef de Division Commerciale, et a autorité sur les sous-structures suivantes :

- La Sous-direction Administration et Finances ;
- La Sous-direction Commerciale ;
- Le Centre Cargo ;
- La Cellule Qualité/sécurité ;
- La Cellule SI et Informatique.

Schéma 05 : l'organigramme de la direction fret



Source : Elaboré par nous-mêmes

2.4. Le département Ressources Humaines :

Nous avons effectué notre stage pratique au sein du département Ressources Humaines de la direction fret, qui a pour principales missions la gestion des effectifs de la direction et le suivi du personnel fret des unités décentralisées ainsi que la conception et le contrôle de l'exécution du plan de formation.

2.4.1. Les responsabilités du département RH :

- Assurer la fonction gestion des ressources humaines et administration du personnel;
- Veiller à l'application du plan de formation et des recyclages du personnel, y compris pour le personnel en escale ;

- Dresser le bilan périodique des formations ;
- Evaluation des formations ;
- Gestion et suivi des formateurs ;
- Elaborer, mettre à jour et diffuser le manuel de formation de la Direction du Fret ;
- Veiller à la bonne tenue et la mise à jour des dossiers administratifs du personnel ;
- Veiller au respect des procédures de travail GRH et au respect des dispositions du règlement intérieur du personnel au sol ;
- Elaborer et suivre les rubriques effectives, formation et missions du budget de la direction ;
- Prospecter, avec les services concernés de l'Entreprise, les possibilités internes (entreprise) et externes (nationales et internationales) de formation ;
- Conserver et classer les documents selon les règles en vigueur ;
- Veiller aux normes d'hygiène, de prévention et de sécurité.

SECTION 3 : DESCRIPTION DU PROCESSUS FORMATION DE LA DIRECTION FRET

3.1 Logigramme du processus formation

Tableau 02 : Processus formation de la direction fret

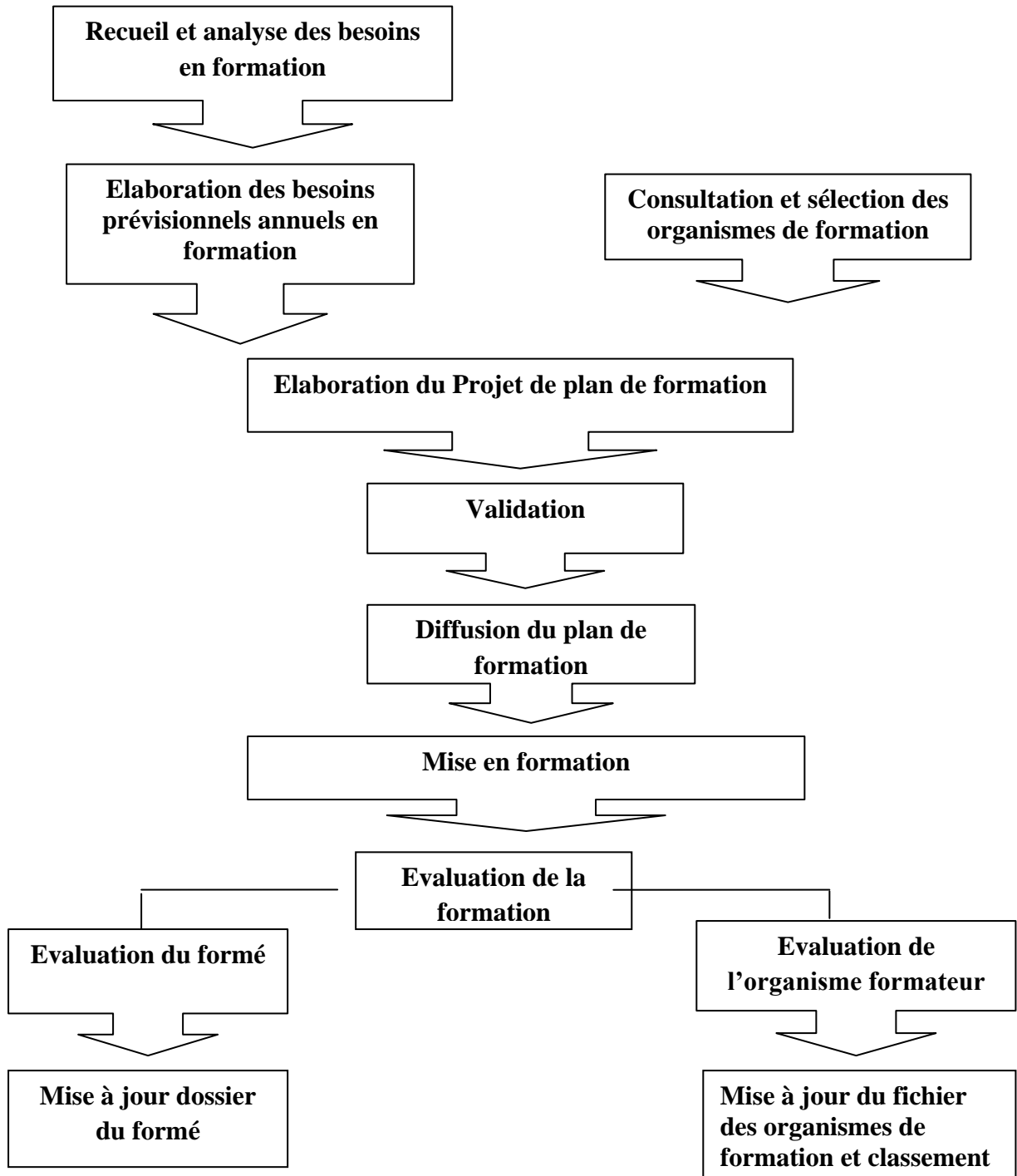
Pilote	Données d'entrées	Activité	Données de sortie	ressources
Chef de département ressources humaines	Le Fichier du personnel.	1- Recensement des Besoins en fonction des exigences réglementaires de la Compagnie.	Liste du personnel concerné par type de formation	Dossier du personnel (Manuel et informatique)

Chef de département RH et les responsables opérationnels	Liste du personnel concerné par le type de formation	2- Détermination des groupes par type de formation en vue d'établir le Plan annuel des formations	Plan Annuel de formation	
Le Chef de service formation	Plan de formation	3- Mise en exécution du plan de formations -Envoi de convocations nominatives précisant date et lieu du déroulement du stage. - S'assurer de la disponibilité de l'instructeur.	Convocation pour participation au stage.	
L'instructeur	Liste des candidats Convoqués.	4- Déroulement du stage	Test final d'évaluation fiche d'évaluation de la formation.	Programme et documentation IATA, vidéo projecteur. PS12
L'instructeur	Copies de tests	5- Correction et notation des copies des tests d'évaluation.	Attestation de succès ou fiche de participation.	Dossiers du personnel et l'intéressé (Manuel et informatisé)
Le département Gestion	Attestation de succès ou fiche de participation	6 -Enregistrement et classement de toutes les données liées à la formation.		

Source : Manuel formation.

3.1.1 La procédure formation : Air Algérie a mis en place une procédure formation **PS12** qui a pour objet de décrire le processus de formation en ses grandes étapes comme nous le montre le schéma suivant :

Schéma 06 : Logigramme de la procédure formation PS12.



Source : Documents interne de l'entreprise.

a) **Recensement des besoins en formation** : L’objet de cette première étape est de mettre en lumière les besoins de formation afin de satisfaire les pourvois de postes nécessaires, par un personnel compétent. Ces besoins découlent des prévisions établies et révisées annuellement ou semestriellement selon les cas. Au début de chaque troisième trimestre de l’année, le responsable de la GRH adresse aux responsables de chaque structure un formulaire d’identification des besoins de formation. Dans ce cadre, il rappelle à tous les responsables de structure, par note de service, les orientations générales contenues dans le plan de développement et les priorités à prendre en compte. Sur la base des résultats d’évaluation des compétences, des exigences réglementaires, légales et de la note de service transmise par le responsable de la GRH, chaque responsable de structure exprime les besoins de formation de son personnel en retournant le formulaire d’identification des besoins de formation dûment renseigné.

Sur la base de ces besoins on a ressorti deux types de formations :

- ✚ **Formations réglementaires** : Les formations traitant les notions de base du Fret aérien, le transport des marchandises dangereuses, la sûreté, la Sécurité, les principes des facteurs humains, et la Conduite des équipements de servitude sont obligatoires pour l’ensemble du personnel concerné.

Le personnel est réparti principalement en deux catégories :

- Cible 1 : Agents Commerciaux et personnel d’encadrement de l’exploitation.
- Cible 2 : Agents de Servitude évoluant en piste et en Magasins.

Tableau 03: Modules des formations réglementaires

Référence	L’intitulé du module	Cible	validité	Objectif
BCGO1	Base fret 01	Cible 1	36 mois	Être capable d’assurer l’acceptation d’une expédition en toute conformité avec la réglementation;
BCGO2	Base fret 02	Cible 2	36mois	Être capable d’assurer les opérations de chargement, de déchargement et d’entreposage des colis en toute conformité avec la réglementation.

DGR06	Transport matière dangereuse : catégorie 06	Cible1	24mois	Etre capable d’appliquer les règles IATA/DACM pour le transport en toute sécurité des Marchandises Dangereuses ;
DGR08	Transport matière dangereuse : Categorie08	Cible 2	24mois	Etre capable d’appliquer les règles IATA/DACM pour manipuler en magasin et en toute sécurité les Marchandises Dangereuses ;
SECC	Sûreté	Cible 1+2	36mois	Faire de chaque agent «un acteur de la sûreté au quotidien»
SFTC	Sécurité	Cible 1+2	36mois	Connaitre les principes et les indicateurs de base du système gestion de sécurité.
CFM	Facteur humain	Cible 1+2	36mois	Reconnaitre l’influence des facteurs humains dans la conduite des opérations.
GSEC	Manipulation des équipements de servitude	Cible 2	36mois	Etre capable de manipuler les équipements de servitude en toute sécurité.

Source : Documents internes de l’entreprise.

- ✚ **Les Formations complémentaires :** dites métier, sont celles liées au fonctionnement de l’activité Fret en général et dont les contenus visent à améliorer le rendement et l’efficacité du personnel dans la conduite de ses tâches.

Tableau 04 : Modules de formations complémentaires.

Référence	L'intitulé du module	Cible	Validité	Objectif
TAX/NIV I	Taxation fret niveau I	Cible1	36 mois	Capable d'effectuer les contrôles nécessaires à l'acceptation et à l'émission des LTA d'une expédition au transport ;
TAX/NIV II	Taxation fret niveau 2	Cible 1 ayant déjà participé au niveau I	36 mois	-Elaboration des tarifs non publiés (combinaison et construction tarifaire) -Application et vente des unités de chargement (ULD) -Acceptation des expéditions en appliquant des tarifs non homogènes -Sensibilisation sur les quotes-parts
AVI	Réglementation du transport des animaux vivants	Cible 1	36 mois	-Application de la Réglementation IATA du transport des animaux vivants; -Connaître les principes de chargement dans les soutes; -Être capable de faire face à des situations urgentes

Source : Documents internes de l'entreprise.

b) Elaboration du plan de formation : Sur la base des besoins de formation exprimés par les structures de l'Entreprise et de la liste des organismes de formation ou des formateurs sélectionnés, le responsable de la GRH élabore, en collaboration avec les structures concernées, un projet de plan de formation qu'il soumet pour validation au Président Directeur Général. Dans le cas d'amendements, le responsable de la GRH procède à une révision selon les remarques et orientations données par le Président Directeur Général et le lui présente pour validation.

- c) **Elaboration du plan de formation, diffusion et mise en œuvre** : Le responsable de la GRH élabore le plan de formation consolidé pour l'Entreprise, le transmet au Président Directeur Général pour information et procède à sa diffusion auprès de toutes les structures concernées. La formation conventionnelle est mise en œuvre, par convention conclue avec les organismes de formation retenus et suivie par les responsables de la GRH concernés. La formation à la demande organisée au niveau des structures est encadrée et suivie par le responsable de la GRH concerné.
- d) L'évaluation, la réévaluation et la sélection des organismes de formation se fera conformément à la Procédure de maîtrise des fournisseurs et sous traitants (PS13).
- e) **Suivi des formateurs et instructeurs** : Pour les formations réglementaires, il s'agit du suivi de la compétence des instructeurs internes ou externes à l'Entreprise pour s'assurer de leurs compétences et le degré de maintien de cette dernière. Pour cela, il y a lieu de :
- Identifier le responsable de la formation dans chaque structure, veillant à la conformité des programmes exigés par l'autorité, à la planification et au suivi des actions de formation ;
 - Arrêter et de mettre à jour la liste nominative des formateurs (par module de formation) ;
 - Arrêter et de mettre à jour les références et qualifications des formateurs ;
 - Arrêter et de mettre à jour la liste des personnes habilitées à signer les attestations pour les formations internes.
- f) **Mise en formation et suivi** : Le responsable de la GRH procède à l'inscription du personnel retenu pour une formation auprès de l'organisme de formation interne ou externe et établit, à cet effet, les notifications et les transmet aux bénéficiaires de la formation. Dès la mise en formation du personnel, un suivi est organisé sur leur situation administrative, les conditions pédagogiques, la discipline générale (respect du règlement intérieur de l'organisme formateur, assiduité aux cours...)
- g) **Evaluation de la formation** : L'évaluation est réalisée selon deux niveaux :
- *Evaluation de la formation* : A l'issue de la formation, le personnel bénéficiaire renseigne, en deux exemplaires, la fiche d'évaluation de la formation sur laquelle chaque bénéficiaire précise dans quelle mesure la formation a répondu ou non à son attente. Un exemplaire de la fiche d'évaluation de la formation accompagné du titre de la formation délivrée, est

versé au dossier administratif de chaque bénéficiaire. Les cas d'échec sont traités conformément aux dispositions du chapitre 6.2 du MF.

- ***Evaluation du formé :***

- ✚ **Par le formateur:** Evaluation des connaissances acquises en cours de la formation réalisée par l'organisme formateur (test, relevés de notes, appréciations..), précisément pour les formations de moyenne durée de sorte à corriger les conditions d'accès à la formation par :

- La correction des tests préalables ;
 - La vérification de la suffisance du niveau des candidats pour la formation visée.
 - La durée de la formation

- ✚ **Par son responsable hiérarchique :** Evaluation de l'impact de la formation sur les performances du bénéficiaire de la formation au moyen de la fiche d'évaluation à renseigner par la hiérarchie.

h) Mise à jour des dossiers administratifs des agents formés : A l'issue de l'évaluation de la formation, le responsable de la GRH procède à la mise à jour du dossier administratif de l'agent formé.

i) Actualisation du fichier des organismes de formation : Le responsable de la GRH tient à jour le fichier des organismes de formation en se basant sur les fiches d'évaluation des organismes de formation renseignée au préalable. Il procède à leur classement suivant leur domaine d'intervention et sur la base du résultat de leur évaluation. A chaque fin d'exercice, le responsable de la GRH dresse un bilan des actions de formation menées conformément au plan de formation et actualise selon la périodicité (semestrielle ou trimestrielle) convenue, le plan de formation.

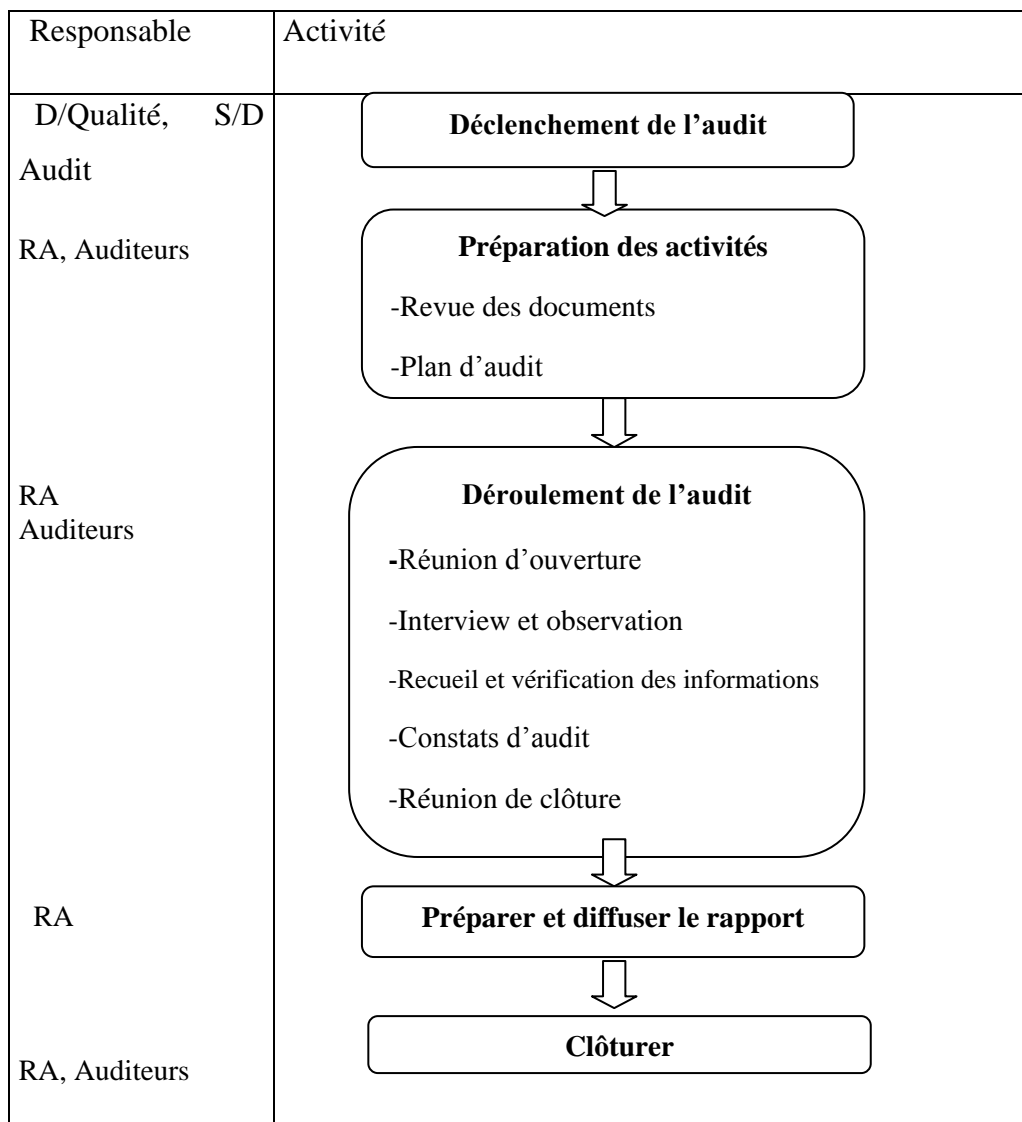
CHAPITRE III :
DEROULEMENT DE LA
MISSION D'AUDIT
FORMATION DE LA
DIRECTION FRET

Ce dernier chapitre constitue le cœur de notre travail au sein du service formation de la direction fret d'Air Algérie, à savoir la mission d'audit. Nous avons pris le rôle de l'auditeur qui doit collecter les preuves d'audit concernant les exigences de la norme et en évaluer la conformité autrement dit, apprécier les outils mis en place ainsi que les résultats obtenus pour essayer d'apporter des pistes d'amélioration.

Nous avons suivi les lignes directrices de la norme ISO 19011 qui couvre le domaine de l'audit des systèmes de management de la qualité et de management environnemental.

SECTION 01 : CONDUITE D'UN AUDIT PROCESSUS

Tableau 05: PROCESSUS D'AUDIT



Source : Norme ISO 19011

1.1 Déclanchement de l'audit

Nous avons organisé une réunion avec le responsable qualité de la direction fret d'Air Algérie pour discuter de la faisabilité de l'audit du processus formation, le RMQ a donné son accord de principe à condition de s'entendre avec la responsable du service formation sur l'heure, la date, l'objet de cet audit et définir le périmètre à auditer.

Par la suite nous avons réuni les documents nécessaire pour notre audit à savoir : la norme ISO 9001 v 2008, la check liste que nous avons élaboré nous-mêmes, et le système documentaire du processus.

Il est impératif d'effectuer une revue documentaire, toutefois, tous les documents concernant le processus formation nous ont été transmis par la responsable formation et le RMQ afin de pouvoir vérifier leur conformité avant l'audit sur site.

Pour commencer l'audit sur site, nous devons communiquer le plan d'audit.

1.2 Préparation du plan d'audit⁷

Selon la 19011, il convient que le plan d'audit couvre ou fasse référence aux éléments suivants:

- ✚ les objectifs d'audit;
- ✚ le champ de l'audit, y compris l'identification des unités organisationnelles et fonctionnelles ainsi que des processus à auditer;
- ✚ les critères d'audit et tous les documents de référence;
- ✚ les lieux et les dates, ainsi que l'horaire et la durée prévus des activités d'audit à mener, y compris les réunions avec la direction de l'audit;
- ✚ les rôles et responsabilités des membres de l'équipe d'audit ainsi que des guides et des observateurs;
- ✚ la mise à disposition des ressources appropriées pour les domaines critiques de l'audit.

Un audit ne s'improvise pas. Il doit faire l'objet d'une préparation, c'est pourquoi nous avons élaboré le plan d'audit suivant :

⁷ Norme iso 19011 v 2011 article 6.3.2.2, p18

Tableau 06 : Plan d'audit formation

Plan d'audit		
Date de l'audit : le 12/05/2014		Equipe d'audit : Boulassel Amina et Djennadi Lydia
Structure à auditer : Service formation de la direction fret		
		Responsable d'audit : BOULASSEL Amina
Objectif de l'audit : évaluer la conformité du processus formation par rapport aux exigences de l'iso 9001 v 2008		Auditeur : DJENNADI Lydia
		Guide d'audit : MORSLI Reda
Référentiel : ISO 9001 v 2008, procédure formation PS12,		
Date/heure	Sujet (processus)	Participant
9h-9h30	Réunion d'ouverture : -Présentation des membres -présentation du plan d'audit et du déroulement de l'audit -politique formation	RMQ, Responsable ressources humaines, Responsable formation, équipe d'audit
9h30-10h30	Processus formation : 4.1 exigences générales 4.2 exigences relatives à la documentation 4.2.1 Généralités 4.2.3 Maitrise des documents 4.2.4 Maitrise des enregistrements 6.1 mise à disposition des ressources	Responsable formation, RMQ, Responsable RH

10h30-11h	<p>6.2 ressources humaines</p> <p>8.1 mesure et amélioration</p> <p>8.2.3 Surveillance et mesure des processus</p> <p>8.4 amélioration continue</p> <p>Réunion de clôture :</p> <p>-Présentation des points forts et les points à améliorer</p> <p>-Présentation des constats et observations</p> <p>-S'assurer que les conclusions sont comprises et admises</p>	<p>Equipe d'audit, Responsable formation, responsable RH, Guide d'audit</p>
-----------	--	---

Source : Elaboré par nos soins.

Afin de réaliser notre mission, nous avons élaboré une check-list en nous basant sur les exigences de la norme ISO 9001 v 2008. Notre check-list a été formulée selon la structure de la norme, nous avons utilisé le mode interrogatif afin qu'elle puisse nous servir de questions d'évaluation. Notre questionnaire suit une logique d'entonnoir, c'est à dire partir des questions généralistes pour ensuite, progressivement, rentrer dans le détail en abordant des points plus précis.

1.1.2 La check-list d'audit

- ✓ Parlez-moi du processus formation ?
- ✓ Comment est-il géré ? (le pilote processus, est ce qu'il est maîtrisé ?...)
- ✓ Disposez-vous d'une structure documentaire ? (procédure, plan de formation, programme formation...)
- ✓ Comment la planification de ce processus est elle effectuée ?
- ✓ Quelles sont vos interactions avec les autres processus (les autres structures) ?
- ✓ La direction met elle à votre niveau les moyens nécessaire à la bonne gestion de ce processus ?
- ✓ Comment identifiez-vous le besoin en formation ?
- ✓ Qui sont vos formateurs ? comment sont ils sélectionnés ?

- ✓ Sont-ils évaluer ? montrez-moi les fiches d'évaluation
- ✓ Évaluez-vous les actions de formation ?
- ✓ Comment vous le faites ? (à froid : après combien de temps ? est ce que le temps est le même pour toutes les formations ?)
- ✓ Concevrez-vous l'enregistrement de ces évaluations ?
- ✓ Est-ce que le personnel est impliqué ?
- ✓ Vos clients (les formés) sont ils satisfaits ?
- ✓ Avez-vous déjà réalisé une enquête de satisfaction ?
- ✓ Avez-vous des objectifs de formation clairement définis ?
- ✓ Quels sont ces objectifs ? sont-ils atteints ?

1.2 Déroulement de l'audit

1.2.1 Conduite de la réunion d'ouverture :

Cette étape consiste à établir de façon précise le déroulement des activités :

Quand, où, comment et qui. Le pourquoi peut aussi être discuté, afin de s'assurer :

- que toutes les personnes concernées (audités) savent exactement comment les choses vont se dérouler ;
- valider le programme d'audit afin de garantir la présence des audités ;
- présenter la manière dont les activités d'audit seront réalisées ;
- donner la possibilité à l'audité de poser des questions concernant le déroulement de l'audit.

Notre réunion au bureau de la responsable de la formation s'est déroulée comme suit :

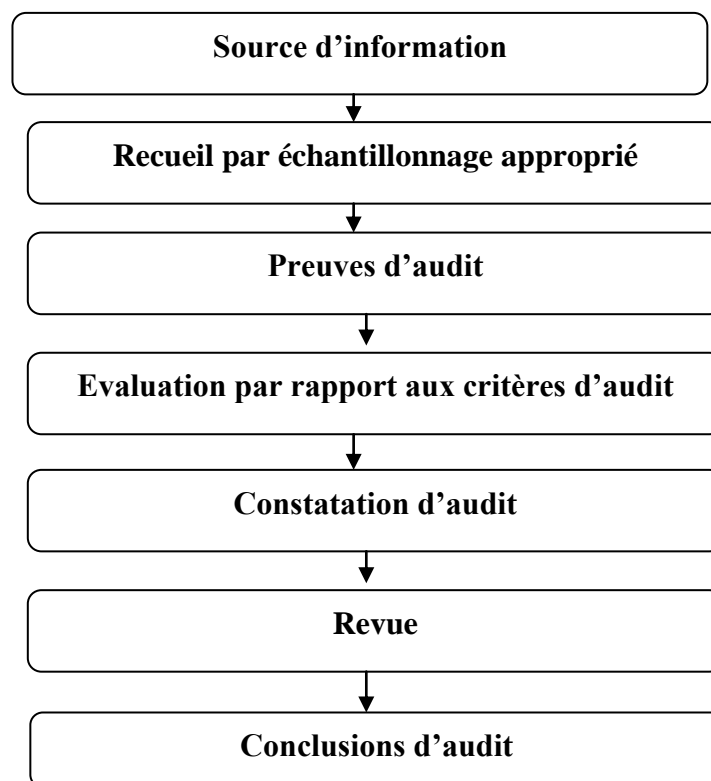
- Présentation des auditeurs et des audités ;
- Rappel sur l'utilité de l'audit qui est un outil d'amélioration et non de sanction ;
- Présentation et validation du plan d'audit ;
- Valider l'objectif de l'audit, à savoir : la vérification les pratique du management de la qualité selon ISO 9001 v 2008, et la définition des axes d'amélioration afin de ramener le processus au niveau des exigences ;
- Rappel sur les méthodes utilisées ;
- la procédure utilisée (procédure audit processus) ;
- l'audit s'effectuera le 12/05/2013 à 09h00 au niveau du département ressources humaines ;

- La langue utilisée est le français ;
- Durant l'audit, l'audité sera informé de l'avancement de l'audit et des éventuels constats ;

1.2.2 L'audit opérationnel :

✚ **Recueil et vérification des informations**⁸ : Pendant l'audit, il convient de recueillir, à l'aide d'un échantillonnage approprié, les informations relatives aux objectifs, au champ et aux critères d'audit, y compris les informations relatives aux interfaces entre les fonctions, activités et processus, puis de les vérifier. Il convient que seules les informations vérifiables puissent constituer des preuves d'audit.

Schéma 07 : processus du recueil d'informations



Source : Norme ISO 19011 v 2011 : Lignes directrices pour l'audit

⁸ Norme ISO19011, Chapitre 6.4.6, p22

Selon la norme 19011, l'objectif d'audit est de vérifier la conformité du processus, afin de le mener à bien avons procéder au recueil d'information par guide d'entretien et visite sur terrain, et nous avons établi quelques contact et une revue de quelques documents.

a) La réunion de clôture :

La réunion de clôture est animée par le responsable d'audit. Elle réunit toutes les personnes qui ont participé à l'audit et le représentant du management de l'entité auditée.

La réunion de clôture a pour objectif :

- Rappeler le contexte de l'audit (objectif, référentiel, périmètre, ...) ;
- Présenter les constats d'audits ;
- Détailler les preuves d'audit ;
- Mettre en évidence les points fort du système de management ;
- Souligner les points de faiblesse du système de management ;
- Détailler les écarts constatés.

SECTION 02 : PREPARATION ET DIFFUSION DU RAPPORT D'AUDIT

2.1 Présentation des constats⁹

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'a été relevé (satisfaction des exigences)
- **Non-conformité** : Non satisfaction des exigences, il existe deux types :
- **Non-conformité mineure (NCmin)** : non satisfaction à une exigence spécifiée qui mérite d'être signalée mais ne diminue pas de manière significative la confiance que l'on peut avoir dans le système, le produit ou le service.
- **Non-conformité majeure (NCmaj)**: « non satisfaction à une exigence spécifiée qui diminue de manière significative la confiance que l'on peut avoir dans le système, le produit ou le service concerné. »
- **Observation** : elle peut être émise dans les cas suivants :

⁹ Cours de M. BRERHI

- Identification d'un constat ponctuel de défaillance qui n'a pas d'impact sur le système de management ;
- Identification d'une situation à risque qui n'a pu être suffisamment auditée par manque de temps ;
- Proposition d'un axe de réflexion pour améliorer le système de management.

2.2 Rédaction du rapport d'audit

Le responsable de l'équipe d'audit rassemble les résultats d'audit dans un document appelé « rapport d'audit ». Ce document doit être clair, précis et concis. Il sera diffusé selon une liste de destinataires définie.

Tableau 07 : Rapport d'audit

Responsable d'audit : BOULASSEL Amina	Auditeur : DJENNADI Lydia Guide : Morsli Reda
Processus support: Formation	
Objectif d'audit : évaluer la conformité du processus formation par rapport aux exigences de l'iso 9001 v 2008	
Référentiel : ISO 9001 v 2008	
<p>Le processus formation de la direction fret est un processus identifié dans la cartographie comme processus support, il est bien structuré et documenté (manuel formation, procédure formation, ...), avec une finalité et un objectif de former 95% du personnel fret en 2014, Ce processus est globalement maîtrisé, et mesurer grâce à un indicateur.</p> <p>Les enregistrements sont aussi maîtrisés.</p> <p>Néanmoins, afin d'améliorer la gestion de ce processus, nous avons relevés certaines actions sur lesquelles il faut agir.</p>	

CHAPITRE III : DEROULEMENT DE LA MISSION D'AUDIT DE LA DIRECTION
FRET

Chapitre	Exigences	Remarques
4.1 Exigences générales	<p>L'organisme doit :</p> <p>a) Déterminer les processus nécessaires</p> <p>b) Déterminer l'interaction de ces processus</p> <p>c) Déterminer les critères et méthodes nécessaire pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus</p>	<p>a) Le processus est identifié :</p> <ul style="list-style-type: none"> • existe dans le manuel qualité ; • cartographie processus ; • manuel formation ; • procédure formation. <p>b) L'interaction avec les autres processus est déterminée dans la cartographie des processus fret.</p> <p>c) Les critères et méthodes nécessaires à l'efficacité du fonctionnement du processus sont décrits dans le manuel formation et la procédure PS12.</p>

CHAPITRE III : DEROULEMENT DE LA MISSION D'AUDIT DE LA DIRECTION
FRET

	<p>d) assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus;</p> <p>e) surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus</p>	<p>d) le service formation n'a pas toutes les ressources nécessaires à son bon fonctionnement (tel, fax, imprimant,...) pas de remontée d'information.</p> <p>e) Absence d'indicateurs performants pour la maîtrise et la surveillance du processus (le seul indicateur existant est le taux de dépassement des formations continues)</p>
<p>4.2 Exigences relatives à la documentation</p>	<p>d) les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.</p> <p>c) une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.</p> <p>Les enregistrements établis pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité doivent être maîtrisés.</p> <p>Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles</p>	<p>d) L'existence d'une architecture documentaire claire et cohérente : un manuel formation, une procédure formation, un programme bien défini.</p> <p>c) la description des interactions entre le processus formation et les autres processus du système de management de la qualité existe dans la cartographie des processus.</p> <p>Les enregistrements sont maîtrisés, bien entretenus, classés dans des armoires ; facilement identifiables grâce aux étiquettes.</p>

CHAPITRE III : DEROULEMENT DE LA MISSION D'AUDIT DE LA DIRECTION
FRET

<p>6.2.2 Compétence formation et sensibilisation</p>	<p>L'organisme doit :</p> <p>a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit;</p> <p>b) de façon adaptée, pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires;</p> <p>c) évaluer l'efficacité des actions entreprises;</p> <p>d) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité;</p> <p>e) conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.</p>	<p>a) Les compétences nécessaires pour effectuer les activités du fret sont déterminées dans des fiches de poste.</p> <p>b) Des actions de formations sont prévus pour tout le personnel du fret.</p> <p>c) Après chaque formation il y a lieu à une évaluation à chaud (questionnaire, test écrit ...) et une évaluation à froid après 6 mois</p> <p>d) Le personnel n'est pas impliqué dans la démarche qualité, n'est pas motivé, et n'a pas conscience de l'importance des actions de formation d'où le taux d'absentéisme élevé.</p> <p>e) Les enregistrements relatifs à la formation initiale et professionnelle sont conservés dans des dossiers du personnel.</p>
<p>8.2.3 Surveillance et mesure des processus</p>	<p>L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité.</p> <p>Ces méthodes doivent démontrer</p>	<p>Un indicateur de mesure a été mis en place afin de démontrer l'aptitude du processus formation à atteindre les résultats planifiés dans le plan d'action.</p>

CHAPITRE III : DEROULEMENT DE LA MISSION D'AUDIT DE LA DIRECTION
FRET

	l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés.	
Observations et constats		
<ul style="list-style-type: none">• Observations 01 : L'interaction avec les autres processus est identifiée dans la cartographie des processus mais il serait souhaitable d'établir une matrice d'interaction précisant les éléments d'entrées et de sorties ainsi que les ressources nécessaires au fonctionnement.• Observation 02 : absence d'indicateurs performants pour la maîtrise et la surveillance du processus, le seul indicateur existant est celui du taux de dépassement des formations continues, il ne permet pas aussi d'analyser l'amélioration du processus• Observation 03 : un taux d'absentéisme du personnel pendant les séances de formation très élevé, il n'atteint parfois même pas 50% du personnel convoqué.• Observation 04 : absence d'une procédure de transfert de métier• Observation 05 : un taux de dépassement dans les actions de formation• NC-min : le fichier des organismes de formation n'est pas tenu à jour, absence des fiche d'évaluation de ces organismes, conformément à la procédure formation PS12 point (i. actualisation du fichier des organismes de formation).• Observation 06 : Aucune revue de processus formation n'a été faite ce qui exclue la possibilité de toute opportunité supplémentaire susceptible d'améliorer l'efficacité de chacune des étapes du processus de formation.• Observation 07 : Le système de notation des évaluations à froid est subjectif (appréciation des responsables).		

Source : Elaboré par nos soins

2.3 Le suivi de l'audit

Les corrections, actions correctives/ préventives ou d'amélioration mentionnées au rapport d'audit, doivent être réalisés par l'audité selon un calendrier qu'il définit. La version 2008 de l'ISO 9001 exige que ces actions non seulement fassent l'objet d'un suivi mais aussi que l'efficacité de ces actions soit évaluée.

2.4 Suggestions et recommandations

Faute de temps, nous n'avons pas pu arrêter un plan d'actions pour éliminer les causes d'écarts, toutefois, nous avons émis une série de recommandations qui aideront le RMQ à développer un plan d'amélioration avec des indicateurs de pilotage, de mesure, d'efficacité et de performance du processus formation.

- L'absentéisme aux séances de formation est un problème qui préoccupe la responsable formation de la direction fret, afin d'aider à la résolution de ce problème nous recommandons :
 - Faire une analyse objective des causes d'absentéisme et cela à l'aide d'un des outils qualité à savoir le diagramme de cause à effet (Ishikawa) qui nous aidera à les identifier, une fois les causes identifiées il faudra les analyser et mettre en place des actions correctives.
 - Mesurer l'absentéisme à l'aide d'indicateurs pertinents et invariable dans le temps afin de pouvoir effectuer une comparaison d'une année à une autre, ces indicateurs doivent être portés sur le taux d'absentéisme général et le taux en fonction des absences (un jour de formation, toute la formation, ...)
 - Développer une procédure claire concernant l'absentéisme aux séances de formation et se conformer à cette procédure.
 - Responsabiliser chacun des responsables sur l'obligation que ses éléments assistent aux séances de formation ;
 - Sensibiliser le personnel à l'importance des actions de formation, et essayer de le faire adhérer à la démarche de qualité;
 - Elaborer un tableau de bord d'absentéisme.
- Toutes les séances de formation de la direction Fret se font en interne dans des salles de formation, organiser des séances en externe pourrait motiver le personnel à y aller;

- La direction devrait s'intéresser à la réalisation d'enquête de satisfaction auprès des responsables des formés pour obtenir leur avis sur les résultats de la formation il faudrait que ces retours d'information soient un indicateur de surveillance du processus ;
- Instaurer un nouveau système d'information interne afin de garantir la remontée d'informations.
- Adopter les lignes directrices pour la formation de la norme ISO10015, ces lignes directrices 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. Elle s'applique à tous les types d'organismes. Elle ne vient pas compléter, amender ou modifier les exigences de la série de normes ISO 9000.
- Mettre en place et entretenir de bonnes conditions de travail, en mettant à disposition des membres de l'équipe formation des ressources et des moyens nécessaire au bon fonctionnement du processus.

CONCLUSION

CONCLUSION

L'audit qualité interne est positionné dans la norme ISO 9001 v 2008 comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité des différents processus du système de management de la qualité.

Notre travail avait pour but de nous familiariser aux pratiques du management de la qualité dans le processus formation de la direction fret d'Air Algérie et cela en utilisant l'audit processus comme outil d'amélioration.

L'objectif à l'origine de ce travail était donc de contribuer à l'amélioration du processus de formation actuel de la direction fret.

Cet audit nous a conduit à confirmer notre première hypothèse qui consiste à dire que la direction fret dispose d'une politique formation cohérente avec les exigences de la norme ISO 9001 version 2008, cependant la deuxième hypothèse relative à la conformité du processus formation aux exigences de la norme ISO 9001 est confirmée partiellement car certains écarts ont pu être détectés, notamment en ce qui concerne l'évaluation des formateurs, l'engagement de la direction et l'implication du personnel.

La direction fret doit maîtriser tous les processus métier sans négliger les processus support à tels que les ressources humaines et en particulier le processus formation. Afin de contribuer à l'élimination des écarts nous avons essayé de proposer une série de recommandations facile à entreprendre. Faute de temps, elles n'ont pas pu être mises en œuvre. Cependant, elles peuvent servir à l'élaboration d'un plan d'amélioration du processus formation.

Enfin, ce stage au sein de la direction fret nous a été très instructif dans la mesure où il nous a permis de côtoyer le domaine professionnel, d'enrichir nos connaissances théoriques et pratiques en matière d'audit qualité interne, plus particulièrement l'audit processus et d'approfondir nos connaissances en tout ce qui a trait à la formation professionnelle.

Nous espérons que le contenu de ce modeste travail ainsi que les recommandations formulées dans le dernier chapitre, soient à la hauteur des attentes du responsable management de la qualité de la direction fret et nous espérons qu'elles soient, à moyen terme, activement appliquées au sein de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- ARDOUIN Thierry et LACAILLE Sylvain, février 2009, L'audit de formation, comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation, édition Dunod, Paris ;
- BARABEL Michel et autres, 2012, Le grand livre de la formation, édition Dunod, Paris ;
- JONQUIERES Michel, Manuel de l'audit des systèmes de management à l'usage des auditeurs et des audités, 2006, Afnor ;
- PINET Claude, L'audit de système de management, mettre en œuvre l'audit interne selon l'ISO 19011, 2013, Lixitis éditions ;
- SEKIOU Lakhdar et autres, 2001, Gestion des ressources humaines, édition Debock, Bruxelles.

Articles :

- CHAMINADE Benjamin, Développement des compétences dans l'organisation formation, article IV-20-20 : Analyser les besoins de formation, Mars 2004, Afnor ;
- CHAMINADE Benjamin, Gestion des compétences et management de la qualité : Auditer les processus RH, article V-10-11, Novembre 2004, Afnor ;
- Préparation d'un audit processus, article VIII-22, décembre 2009, AFNOR ;

Mémoires de master :

- CHABANE Karima, Audit du processus formation selon ISO 9001 v 2008, ENSM 2013.

Documents internes à l'organisme d'accueil :

- Manuel qualité 2013 ;
- Manuel de formation fret 2012,
- Procédure d'audit interne 2013 ;
- Procédure de formation fret 2008 ;
- Revue interne Air Algérie, Envol, numéro 00. DG/COM, 2013 ;
- Revue interne, La qualité en marche, numéro 02, septembre 2012 ;

Documents institutionnels :

- Norme, (FD X 50-176) : management des processus, 2000 ;
- Norme, (ISO 19011) : lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, 2011 ;
- Norme, (ISO 10015) : lignes directrices pour la formation ;
- Norme, (ISO 9000) : système de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire, 2005 ;
- Norme, (ISO 9001) : système de management de la qualité-Exigences, 2008.

Webographie :

- <http://www.e-rh.org/>
- <http://www.formation-pour-tous.com/>
- <http://www.airalgerie.dz/>

ANNEXES

Annexe A : La politique qualité d'Air Algérie.


POLITIQUE QUALITE

AIR ALGERIE, consciente des enjeux que représente actuellement l'environnement concurrentiel dans le transport aérien, nourrit l'ambition de développer davantage sa politique d'amélioration continue afin de répondre aux attentes de ses clients en leur garantissant le meilleur niveau de qualité.

AIR ALGERIE dont le développement passe inévitablement par la mise en œuvre d'une démarche qualité, a procédé à l'implémentation d'un Système Management de la Qualité qui prend sa source dans les exigences légales et réglementaires telles que DACM, ISO 9001, IOSA, PART 145 et qui est constamment évalué et amélioré à travers les audits internes et externes.

A ce titre, nous ferons des attentes de nos clients, les objectifs stratégiques d'AIR ALGERIE. Ainsi,

- Nous maintiendrons et améliorerons le niveau de sécurité des vols, en cohérence avec les normes nationales et internationales les plus exigeantes,
- Nous veillerons à la régularité des programmes,
- Nous améliorerons la ponctualité des vols,

Pour cela, nous travaillerons ensemble pour améliorer les performances de nos processus internes, notamment à travers :

- La mise en place d'un dispositif de management de la relation clients, afin d'améliorer l'écoute client, à tous les stades de la relation commerciale,
- La maîtrise des performances, en matière de délais, de tous nos processus opérationnels,
- Le développement des compétences collectives de la compagnie et des compétences individuelles des femmes et des hommes qui font la réussite d'AIR ALGERIE.

L'ensemble du personnel d'AIR ALGERIE, conjuguera ses efforts et mettra ses compétences, au service du client.

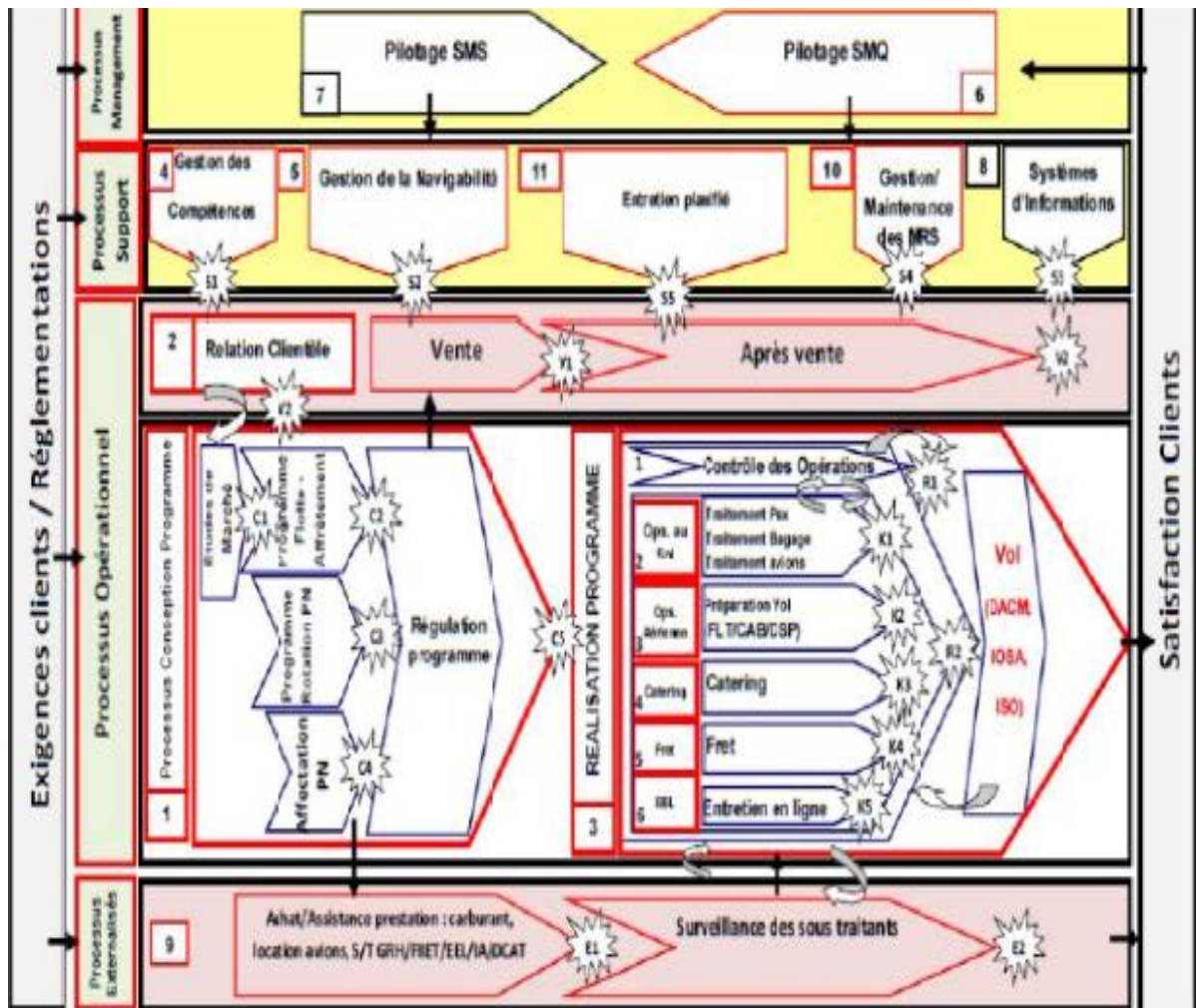
J'ai engagé à réunir toutes les ressources nécessaires, en vue d'améliorer en permanence l'efficacité de notre système de management de la qualité, dans l'esprit et la lettre de la norme ISO 9001 :2008.

15 AOUT 2011

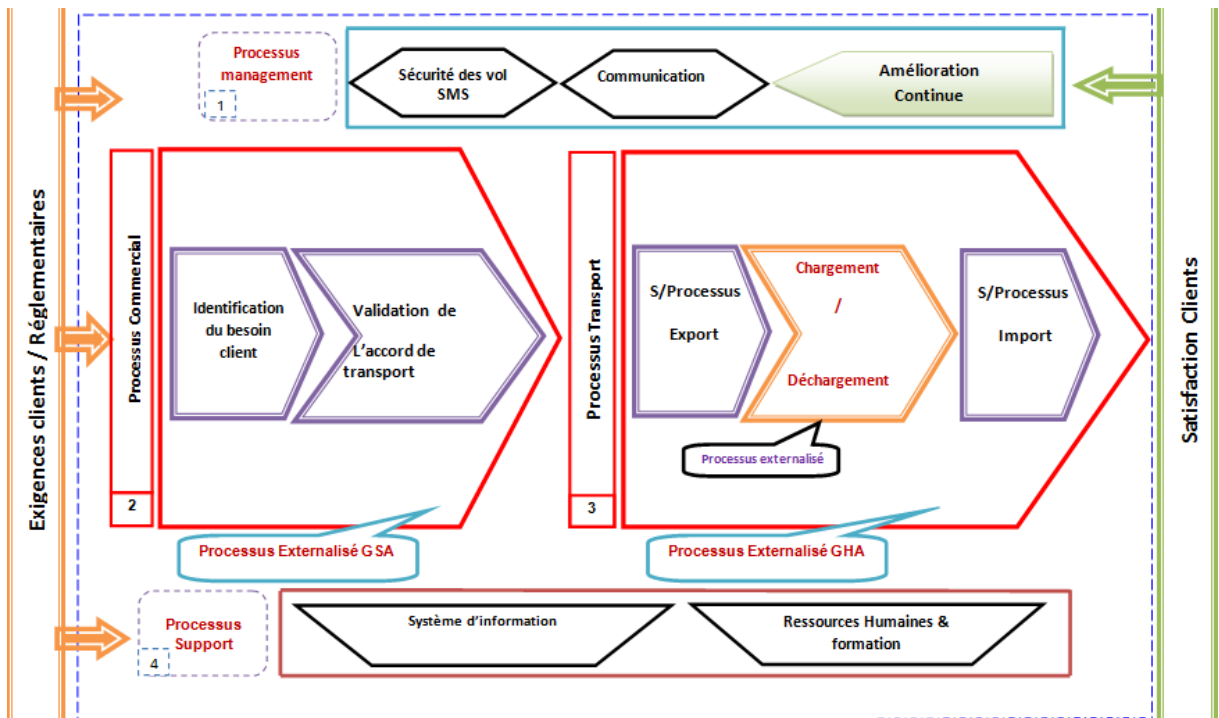

Le Président Directeur Général
M.S. BOULTIF



Annexe B : Cartographie des processus d'Air Algérie.



Annexes C : Cartographie des processus fret



Annexe D : Fiche d'évaluation impact.

IMPACT DE LA FORMATION SUR L'EMPLOYE			
Structure d'affectation :		Responsable :	
Nom & prénom du formé	Date de formation (début & fin)	Intitulé de la formation reçue	Impact de la formation sur la performance du bénéficiaire (initiative, réduction de temps de traitement de dossiers, meilleure intégration dans le groupe de travail, etc....)
-			
-			
-			

A renseigner par le responsable de la structure d'affectation

Date et signature du responsable de la structure d'affectation