

Audit de la formation : asseoir l'excellence au sein du processus formation de l'entreprise

HICHAM BALAFREJ, MOHAMED AMINE M'BARKI, YOUSSEF AL MERIOUH

ENCG – Tanger

Maroc

Résumé

La formation joue un rôle capital dans le développement des compétences des ressources humaines au sein des organisations. En effet, ce levier, qui doit impérativement toucher tous les aspects de la vie dans l'entreprise et toutes ses fonctions, doit être généralisé sur l'ensemble des collaborateurs quels que soient leurs niveaux d'instruction ou leurs positions dans la hiérarchie. La formation est un outil qui permet à l'entreprise de faire face efficacement à un environnement de plus en plus imprévisible et de plus en plus contraignant. L'importance du système formation au sein des organisations est à même à pousser les décideurs à commanditer régulièrement des audits des systèmes formation au sein de leurs entreprises afin d'en déceler les forces et les faiblesses et de proposer les redressements nécessaires. La présente communication se veut une opportunité d'exhiber la notion d'audit de la formation et de présenter une synthèse de cas de la pratique de cette démarche au sein de l'entreprise marocaine comme une mesure d'asseoir l'excellence au sein de son processus formation.

Mots clés : Audit, formation, typologie d'audit, excellence, audit de la formation

Abstract:

Training plays a key role in the human resource skills development within organizations. This lever, which should touch all aspects of the company's life and all its functions, must be generalized to all employees regardless of their level of education or their hierarchy positions. Training is a tool that allows the company to respond effectively to a more and more unpredictable and restricting environment. The importance of the training system within organizations is able to push managers to finance regular audits of training systems within their enterprises in order to identify strengths and weaknesses and propose necessary adjustments. This article is an opportunity to expose the concept of training process auditing and to provide a summary of cases of the practice of this approach within the Moroccan company as a measure to establish excellence in its training process.

Introduction

L'audit a connu ces dernières années une évolution très importante notamment dans la perception de sa finalité par les acteurs dans les organisations, dans les procédures et méthodes de sa mise en œuvre et dans ses domaines d'intervention.

L'importance donnée à cette démarche, qui a pour objet de porter un jugement par référence à une norme prédéfinie afin de formuler une opinion sur des procédures, des méthodes de

travail voire porter un jugement critique sur l'organisation générale d'une entreprise, n'est pas le fait du hasard. En effet, les managers ont de plus en plus tendance à décentraliser la gestion dans un objectif de rechercher davantage d'amélioration de la performance de leurs entreprises et pour en assurer sa pertinence et sa mise en œuvre rapide.

Dans ce contexte, les managers sont amenés à s'interroger davantage sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation par eux-mêmes et par leurs collaborateurs. Le développement de l'audit a engendré l'apparition de différents types de démarches classés selon différents critères. Ces différents types ont fait leur émergence avec le développement de l'environnement interne et externe des entreprises et avec l'apparition de nouveaux besoins tant de certification que d'organisation.

L'audit de la formation est l'un des résultats de ce développement et son objectif s'insère dans le cadre de l'amélioration du système formation dans les organisations. Tout système formation comprend des points de forces et des points de faiblesses. Dans ce contexte l'audit de la formation a pour objet d'évaluer le dispositif ou structure de la formation tant au niveau de la structuration de la réponse aux besoins de formation que des conditions organisationnelles (Ressources humaines, financières, matérielles...).

Ce travail essaye de définir la notion d'audit de la formation et donne sa démarche et sa méthodologie d'application. Pour comprendre davantage son applicabilité au niveau de l'entreprise marocaine nous présentons un benchmark de trois cas pratiques qui concernent l'application de l'audit de la formation dans la société Diax.sa, une société marocaine de développement informatique, dans la Banque Populaire Régionale et dans Poste Maroc.

Audit de la Formation : Définitions, démarche et méthodologie

Essais de définition de « l'audit »

Le mot « audit » du latin audire, qui veut dire « écouter », est entré dans le langage courant et spécialement au niveau du management. Cependant, ce terme est victime d'un souci excessif d'originalité qui conduit chaque auteur à donner une définition personnelle à ce terme. L'étude de ce concept montre l'existence d'une multiplicité de définitions. Ainsi, selon ISO 19011

¹ ISO 19011 « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management » AFNOR

l'audit est un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. Pour J. Raffegau¹, l'audit est défini comme un ensemble de techniques d'informations et d'évaluation mises en œuvre au sein d'une démarche cohérente par un professionnel afin de porter un jugement par référence à des normes et formuler une opinion sur une procédure ou les modalités de réalisation d'une opération. L'audit n'est pas uniquement un ensemble de techniques d'information et d'évaluation de la qualité d'une action, c'est un examen précis et précieux sur la conduite de l'action et sur son résultat. De son côté et dans le même ordre d'idées. M. LAHYANI² avance que l'audit est souvent assimilé au fait de dresser un état des lieux, il étudie non seulement l'image d'un système à un instant donné, mais également son évolution au cours de la période observée.

On peut donc conclure, d'après les définitions précitées, que l'audit est une démarche, structurée et bien organisée, qui vise à examiner les procédures en vigueur au sein d'une organisation, afin de formuler, par la suite, une opinion sur la qualité de celles-ci et si elles sont conformes ou pas à des normes bien déterminées.

Typologie de l'audit

Audit interne, opérationnel, de performance..., financier ou qualité, autant de types d'audit dont on entend parler ces jours-ci. Il est donc nécessaire de faire une différence entre ces types. Selon les spécialistes en la matière, les types d'audit peuvent être classés selon le statut de l'auditeur, la nature de l'audit, son objectif et selon son domaine d'application³.

Le tableau figurant dans la page suivante décrit les différentes typologies d'audit.

¹ RAFFEGEAU (Jean), DUFILS (Pierre), MENONVILLE (Didier de), « l'audit financier », éditions : Presses Universitaires de France – PUF, Paris, 1994.

² LAHYANI (Mohamed), « Audit et Contrôle Interne », éditions Cabinet Audit et Analyse, Rabat, 2012.

³ COLLINS (Lionel), VALIN (Gérard), « Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques », 4ème édition, éditions Dalloz, Paris, 1992, page 20.

Typologie de l'audit : Tableau récapitulatif

Classement de l'audit	Selon le statut de l'auditeur	Audit Légal CAC (Commissariat Aux Comptes)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obligatoire. ➤ Certification des comptes. ➤ Contrôle de légalité.
		Audit Contractuel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sur demande des dirigeants ou actionnaires. ➤ La révision des comptes. ➤ Audit de la situation de l'entreprise.
	Selon la nature de l'audit	Audit Interne	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fonction interne à l'entreprise. ➤ Assistance au management. ➤ S'intéresse aux processus. ➤ Evaluation et appréciation de la qualité du contrôle des opérations.
		Audit Externe	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fonction externe et indépendante de l'entreprise. ➤ Examine la régularité et la sincérité des comptes annuels. ➤ Le rapport de certification est destiné aux tiers.
	Par objectifs	Audit de Conformité (ou de régularité)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Audit de régularité aux normes. ➤ Certifie la bonne application des règles et procédures. ➤ Informer sur ce qui devrait être.
		Audit d'Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Audit de conformité + l'appréciation de la qualité même des règles et procédures appliquées.
	Selon le domaine d'application	Audit Comptable et Financier	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Certification des états de synthèse. ➤ Atteste de l'image fidèle du patrimoine. ➤ Prends en considération les informations extracomptables.
		Audit Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Audit de l'efficacité des opérations. ➤ S'intéresse aux processus mais d'une manière plus large que l'audit interne c'est un audit de processus transversaux. ➤ Audit de gestion, des contrôles opérationnels et de stratégie.
		Audit de Performance (Audit de Gestion)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ C'est un Audit d'efficacité, d'économie, de l'efficience d'une fonction ou d'une organisation. ➤ Intègre l'audit comptable et l'audit opérationnel et les dépasse par l'évaluation des performances globales d'entreprise.
		Audit Social	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déclinaison sociale de l'audit opérationnel. ➤ Constitue l'étude des éléments sociaux de l'entreprise.

Audit de la Formation

L'audit de la formation est un audit contractuel externe et d'efficacité, il examine la qualité des règles et procédures de formation appliquées et leur conformité à des normes ou référentiels prédéfinis.

Les étapes de la démarche d'audit de la formation se présentent comme suit :

- Les trois temps de l'audit ;
- Les six étapes incontournables ;
- Les écrits indispensables (éléments soulignés) ;

La figure, ci-dessous, peut schématiser la démarche d'audit de la formation.

Les étapes dans la démarche d'audit de la formation

Premier temps : ANALYSE DE LA DEMANDE

1 - Une demande

Un problème, un déséquilibre, une question, un besoin d'évaluation



Étude de la faisabilité de l'audit



2 - Une commande

Une volonté d'intervention

=

La lettre de mission



Deuxième temps : ENQUÊTE ET ANALYSE

3 - Analyse opérationnelle et pré-diagnostic

Premières observations et constitution des hypothèses

Construction des outils d'intervention et des référentiels



4 - Analyse fonctionnelle

Réalisation sur le terrain

Visites, documents, enquête, travail de groupe



5 – Diagnostic

Rapport de diagnostic

(Rapport intermédiaire)

Troisième temps : DES INTENTIONS - RECOMMANDATIONS

6 – Restitution

Recommandations

Rapport final

Source : ARDOUIN (Thierry), LACAILLE (Silvain), « Audit de Formation », édition : Dunod, Paris, 2005, page 73

Audit de la formation : Cas pratiques

Cette partie présente une synthèse de trois cas d'audit de la formation au niveau de l'entreprise marocaine, à savoir ; la société DIAX.SA, une société marocaine de développement et de vente de matériel Informatique (Mission d'audit réalisée par nos soins en collaboration avec le cabinet d'expertise et de conseil Mondial Compta « Groupe Fidunion International » Rabat, la Banque Populaire Régionale Rabat-Kénitra (mission réalisée par Nabil BALAFREJ Faculté des Sciences de l'Education Université Mohamed V Rabat) et enfin Poste Maroc.(mission réalisée par Khadija CHABI et SAADNI Tarek, Faculté des Sciences de l'Education Université Mohamed V Rabat)

Présentation des systèmes formation des entreprises auditées

➤ Système formation de la Société Diax SA

La gestion de la formation au sein de la société DIAX.SA est assurée par le service développement des compétences relevant de la direction des ressources humaines. Ce service a été créé en 2003 dans un objectif d'améliorer et de développer les compétences des employés

de la société et d'accroître leur rendement. Il est composé d'un chef de service et de deux agents collaborateurs.

Les attributions du service développement des compétences se présentent comme suit :

- Planification, réalisation et évaluation des actions de formation ;
- Organisation de stages au sein de la société au profit des étudiants universitaires
- Gestion du fonds documentaire de la société ;

Le service développement des compétences assure la planification, la réalisation et l'évaluation des actions de formation. Pour ce qui est de la planification, cette phase s'effectue généralement une fois par an et plus précisément pendant le quatrième trimestre de l'année qui précède celle en question. Le plan de formation est approuvé, après son élaboration sur la base des recensements des besoins en formation, par le comité consultatif de formation composé des responsables de direction et des responsables du service développement des compétences. Le processus formation de la société DIAX concerne les actions de formation à l'étranger, en interne et en externe et les formations aux langues.

➤ **Système formation de la Banque Populaire Rabat-Kénitra**

Au niveau de la BPR Rabat-Kénitra la gestion de la formation est assurée par le Département Formation et GPEC relevant de sa Direction des Ressources Humaines. Ce Département assure la gestion des compétences au sein du Groupe Banques Populaires à travers un ensemble de mesures prises afin de détecter l'écart en compétences et de le combler par un choix d'une catégorie précise de formation (formations intégration, formations/reconversion, formations mise à niveau).

Au niveau du Groupe Banque Populaire La Direction des Ressources Humaines du siège (BCP) détermine les orientations stratégiques des Ressources Humaines pour l'ensemble des banques régionales (BPR). Ainsi, la détermination des actions de formation est effectuée en concertation entre les banques régionales et la banque centrale (exemple : dans le cadre des formations visant à intégrer les nouvelles recrues) et leurs planification et réalisation sont déléguées totalement au département Formation et GPEC de la Banque Régionale ce qui leur permet de jouir d'une liberté dans le cadre des orientations générales et des plans annuels dressés par la banque centrale.

➤ **Système formation de Poste Maroc**

La Division Formation qui est rattachée directement à la DRH de Poste Maroc est constituée de deux services :

- Service ingénierie de la formation
- Service planification de la formation

La mission de la Division Formation se présente comme suit :

- Assurer la conception et garantir la mise en œuvre d'une politique de formation pour répondre aux besoins actuels et futurs en compétences de Poste Maroc.
- Garantir la réalisation du plan de formation de Poste Maroc dans les meilleures conditions de rapport qualité/Prix
- Garantir l'évaluation du plan de formation sur le plan des réalisations et de l'impact sur les compétences
- Veiller à la définition et à la mise en œuvre des formations nécessaires à la prise d'emploi
- Participer à la politique de recrutement, assurer l'intégration des nouvelles recrues et gérer les stages à Poste Maroc
- Assurer l'animation, le développement et la professionnalisation de l'équipe placée sous sa responsabilité.

En 2009 Poste Maroc s'est dotée d'une université d'entreprise baptisée : Université Barid Al-Maghrib (UBM). Cette entité a pour mission ; le renforcement de l'intégration de nouveaux métiers (Banque postale etc.) afin d'intégrer la culture d'entreprise et le développement du savoir. Elle a également pour objectif d'aligner les compétences des employés aux impératifs stratégiques de l'institution et l'accompagnement des changements stratégiques de l'entreprise et le développement de sa performance.

Missions d'audit de la formation : méthodologies et résultats

Afin de faciliter la compréhension du déroulement des missions d'audit ainsi que les différentes démarches adoptées, nous avons choisi de les synthétiser dans le tableau suivant :

	Société DIAX SA	Banque Populaire	Poste Maroc
Élément initiateur de l'audit	Besoin d'évaluation du système formation par les responsables et surtout par la Direction des Ressources Humaines	Connaissance de l'état des lieux du processus formation (non encore certifié ISO 9001 V 2008)	Amélioration de la rentabilité de l'investissement et de l'efficacité du processus formation
Normes et moyens de mesure d'écart	Manuel de procédures Documents de travail Bonnes pratiques (Procédures type figurant dans la littérature)	Le Fascicule de documentation "Management de la qualité - Lignes directrices pour la formation" (FD X 50-757)	La politique formation Référentiel construit à partir de données de la littérature
Démarche adoptée	<ol style="list-style-type: none"> 1- Définition de la mission d'audit : <ul style="list-style-type: none"> • Audit de la demande • Formalisation de la demande 2- Analyse opérationnelle et planification de la mission : <ul style="list-style-type: none"> • Analyse opérationnelle • Planification de la mission 3- Analyse fonctionnelle <ul style="list-style-type: none"> • Observations sur terrain • Diagnostic et analyse 4- Recommandations et restitution de l'audit 	<ol style="list-style-type: none"> 1- La prise de connaissance de l'organisme <ul style="list-style-type: none"> • Démarche de prise de connaissance • Processus de gestion des compétences au sein du Groupe Banques Populaire • Résultats du précédent rapport d'audit • La mission d'audit, approches et orientation • Le plan d'approche • Rapport d'orientation de la mission 2- L'entretien avec le Chef de Département Formation et GPEC <ul style="list-style-type: none"> • Présentation du guide d'entretien • Analyse du guide d'entretien 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Collecte des données 2- La structuration des données 3- Diagnostic et interprétation des données : <ul style="list-style-type: none"> • Mesure de la conformité • Mesure de la pertinence • Mesure de la cohérence • Mesure de l'efficacité • Mesure de l'efficience • Mesure de l'adaptabilité

		<ul style="list-style-type: none"> 3- Présentation et analyse du questionnaire 4- Points forts et points à améliorer 5- Synthèse 6- Recommandations 	
Outils d'analyse utilisés	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretien avec les responsables de la Direction des Ressources Humaines - Entretien avec des clients internes - Questionnaire à destination des formés 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Entretien avec le chef du département formation et GPEC - Questionnaire destiné au formés 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Questionnaire destiné au formés
Méthodes de résolution de problèmes utilisées	<ul style="list-style-type: none"> - Hexamètre du Quintilien (QOQOCP) - Diagramme d'affinité - Diagramme de Gantt - Carte relationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'approche 	<ul style="list-style-type: none"> - Méthode d'analyse de la valeur
Volets examinés	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisation générale du système formation - Les formations en interne - Les formations en externe - Les formations à l'étranger - L'évaluation des actions de formation - La gestion de la documentation 	<ul style="list-style-type: none"> - Les besoins en formation professionnelle - La planification des actions de formation - Organisation de la formation - Évaluation de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Politique formation - Attentes par rapport à la formation - Identification des besoins en formation - Planification et organisation des actions de formation - Réalisation des actions de formation - Après formation et suivi
Difficultés et Limites	<ul style="list-style-type: none"> - La contrainte du temps a entravé la vérification du suivi de l'application des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le questionnaire, il fallait adresser le minimum possible de questions « vu le manque de temps chez la plupart des 	<ul style="list-style-type: none"> - Les référentiels traitant le processus formation sont très minimes

- 36% des questionnaires envoyés n'ont pas été retournés
- Entretiens prévus avec des responsables ont été annulés pour des raisons de non disponibilité de ces derniers
- Sentiment de méfiance manifesté par certains employés

agents pour répondre » tout en assurant leurs pertinences

- La distribution du questionnaire s'est avérée assez difficile vu que la région de Rabat-Kénitra représente une zone très large et qu'il existe des agences dispatchées

- Indisponibilité du top management (difficulté de réaliser l'entretien)
- L'incompréhension de certaines questions figurant dans le questionnaire par les employés
- La réticence des collaborateurs par rapport à l'audit (en tant que concept : confusion avec le contrôle et jugement)

Conclusion

La réalisation d'un audit du système formation dans une entreprise permet, non seulement, de déceler les forces et faiblesses de l'ensemble des éléments le constituant, mais également de proposer des recommandations aux responsables permettant l'amélioration de l'organisation générale du système et palant à la fois des questions de forme et de fonds dans un objectif d'asseoir l'excellence au sein de ce processus.

Au Maroc la pratique de l'audit de la formation n'est pas encore vulgarisée, cependant, ce que cette évaluation pourrait apporter en termes d'augmentation de l'efficacité des systèmes formation, que ça soit dans les entreprises publiques ou privées, devra pousser les responsables à penser sérieusement à sa réalisation dans leurs entités respectives afin d'améliorer leurs systèmes formation garants du développement et de l'épanouissement de leurs ressources humaines et de l'amélioration de la compétitivité de leurs entreprises.

Les missions d'audit de la formation réalisées au sein de la société Diax, de la Banque Populaire Rabat-Kenitra et de Poste Maroc, et présentées dans cet article, donnent une idée générale sur l'application sur le terrain de l'audit de la formation au sein de l'entreprise marocaine. Différents référentiels et outils ainsi que différentes démarches ont été adoptés dans le cadre de ces missions, cependant, l'objet ultime reste le même à savoir donner un état des lieux de ces systèmes formation de ces entreprises, identifier leurs forces et leurs faiblesses et fournir les redressements nécessaires dans le cadre des préconisations communiquées aux responsables afin d'aider à améliorer ces systèmes et par la même occasion corriger la fausse idée stéréotypée que procède la plupart des gens par rapport au concept même de l'audit.

Pour conclure on peut dire que le fait d'entamer des missions d'audit de la formation au sein des sociétés marocaines, conditionnées par une implication, à la fois des managers et des collaborateurs, pourra non seulement développer leurs systèmes formation et l'améliorer, mais également accroître sa pertinence et son efficacité et rendre ses procédures, méthodes et modes de fonctionnement conformes à des normes organisationnelles bien structurées à l'instar des systèmes formations des grandes entreprises internationales.

Bibliographie

- [1] ARDOUIN (Thierry), LACAILLE (Silvain), « Audit de Formation », édition : Dunod, Paris, 2005.
- [2] COLLINS (Lionel), VALIN (Gérard), « Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques », 4ème édition, éditions Dalloz, Paris, 1992.
- [3] GERVAIS (Michel), « Contrôle de gestion stratégique de l'entreprise », éditions : Economica, Paris, 1991.
- [4] ISO 19011 « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management » AFNOR
- [5] LAHYANI (Mohamed), « Audit et Contrôle Interne », éditions Cabinet Audit et Analyse, Rabat, 2012.
- [6] RAFFEGEAU (Jean), DUFILS (Pierre), MENONVILLE (Didier de), « l'audit financier », éditions : Presses Universitaires de France – PUF, Paris, 1994.