



**Mastère professionnel en**  
**« Management intégré : Qualité - Sécurité - Environnement »**

**Rapport de Stage de Fin d'Etudes**

Pour l'obtention du

**Diplôme de mastère professionnel**

**Mise en place d'un processus gestion des ressources  
humaines au sein de la direction de la navigabilité**

Réalisé par

**Abderraouf RFIFI**

Organisme d'accueil

**Office de l'Aviation civile et des Aéroports (OACA)**



Encadré par:

Mr. Mondher DARMOUL

Mr. Mohamed Yassine HADDAD

**Année Universitaire : 2018 - 2019**

## AUTORISATION DE SOUTENANCE

Au regard du rapport qui m'a été présenté, j'autorise l'étudiant(e) ci-dessous à se présenter à l'épreuve de soutenance de mémoire de **Mastère Professionnel Management intégré QSE**. Il/elle dispose jusqu'au **11 Juin 2019** au plus tard pour déposer au secrétariat du **Mastère Professionnel Management intégré Qualité, Sécurité et Environnement (MPQSE)** quatre copies de la version de son mémoire qui fera l'objet de la soutenance (trois copies papier et une copie numérique sur CD-ROM).

La soutenance aura lieu après **20 jours au moins**, à compter de la date de réception des copies du mémoire et de ce formulaire par l'UVT.

**Cette autorisation ne garantit nullement la réussite à l'épreuve du mémoire de master**, l'issue de la soutenance pouvant être, selon la délibération du Jury :

- soit une réussite.
- soit une prolongation de **3 mois au plus** et sans que la date de la deuxième soutenance ne **dépasse le 31/12** de l'année de la première soutenance. Le Jury demandera alors à l'étudiant(e) d'apporter d'ultimes modifications à son mémoire. Une fois ces modifications validées par le directeur du mémoire, l'étudiant(e) doit déposer la version finale de son mémoire au secrétariat du **Mastère Pro MPQSE** (3 copies papier + une copie électronique sur CD-ROM) et se représenter devant le Jury après **3 semaines au moins** à compter de la date de réception des copies du mémoire et de ce formulaire par l'UVT.
- soit un échec. Dans ce cas l'étudiant doit se réinscrire et choisir un nouveau sujet pour son mémoire de stage de fin d'études.

Titre définitif du Mémoire de Mastère :

**Mise en place d'un processus GRH au sein de la direction de la navigabilité conformément à la norme ISO 9001 version 2015**

.

Nom du Directeur du Mémoire :

**Mr. Mondher DARMOUL**

Date et Signature :

.....

Nom de l'étudiant :

**Abderraouf RFIFI**

Date et Signature:

.....

Visa du Coordinateur du Mastère MPQSE. Signature :

## Remerciements

Au terme de ce travail de fin d'études, réalisé à la Direction de Navigabilité de l'OACA en collaboration avec l'Université Virtuelle de Tunis et l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Charguia.

Je remercie également Monsieur **Mohamed Yassine HADDAD** pour son assistance lors de la réalisation de ce projet, pour sa disponibilité qui m'a permis de mener à terme mes tâches. Son encadrement a été très bénéfique pour moi.

Je voudrais, exprimer toute mes gratitude à Monsieur **Mondher DARMOUL**, Enseignant à l'UVT, il m'a fait confiance et accepter de diriger ce travail durant ces 4 mois de stage, tâche qu'il a mené sans complaisance et avec beaucoup de rigueur et de patience.

Son encadrement de près de l'avancement de ce projet, et les conseils judicieux qu'il n'a cessé de me prodiguer, ainsi pour la précieuse aide qui m'ont permis d'améliorer la qualité de ce rapport.

Nous remercions toute l'équipe de la DN pour leurs coopérations et collaborations.

J'aimerais remercier tous mes enseignants de l'Université Virtuelle de Tunis en particulier **Mr Abdellatif BEN RHIT** qu'ils trouvent ici l'expression de mes sincères reconnaissances.

Mes remerciements vont enfin à ma famille, pour leurs encouragements et pour son soutien sans faille.

## Sommaire :

---

INTRODUCTION GENERALE .....	1
Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise et Diagnostic de la situation .....	3
Introduction : .....	4
I. Présentation de l'OACA : .....	4
1. Activités de l'OACA : .....	4
2. Les Périmètres d'application de la démarche qualité au sein de l'OACA : .....	5
II. Présentation de la Direction de la Navigabilité (DN) : .....	5
1. Organigramme : .....	6
2. Activité de la DN:.....	6
III. Système de Management de la Qualité(SMQ) au niveau de la DN :.....	7
1. Evolution du système de management de la qualité au niveau de la DN : .....	7
2. Description du système de management de la qualité existant:.....	8
IV. Cadrage du projet :.....	12
1. Problématique : .....	12
2. Plan de travail:.....	12
Conclusion .....	14
Chapitre 2 : Le déroulement du stage .....	15
Introduction : .....	16
Partie A : Des fondements théoriques : .....	16
I. Termes et définitions :.....	16
II. Les basiques de management de la qualité : .....	17
1. Les principes de management de la qualité:.....	17
2. Approche processus:.....	18
III. Les chapitres de la norme ISO9001 version 2015 qui font référence aux ressources humaines : .	20
Partie B : Mise en place d'un processus GRH .....	21
I. Les activités qui relèvent du processus gestion des ressources humaines de la DN : .....	21
1. Recrutement:.....	21
2. Formation:.....	24
II. Analyse des risques du processus GRH : .....	26
1. Identification et évaluation des risques et opportunités du processus GRH:.....	26

2. Outil utilisé pour l'évaluation des risques du processus:.....	30
III. La mise en place du processus « GRH » au sein de la DN : .....	31
1. Identification du processus GRH:.....	31
2. Contenu de fiche processus GRH:.....	32
3. Document de description du processus "Gestion des ressources humaines":.....	34
Conclusion : .....	40
Chapitre 3 : Analyse et résultats .....	41
Introduction : .....	42
I. Missions accomplies et difficultés rencontrés:.....	42
II. Interprétations des résultats :.....	43
III. Recommandations et perspectives d'amélioration : .....	43
Conclusion : .....	44
Conclusion Générale : .....	45
Bibliographie :.....	47
Annexes :.....	48
Annexe 1 :.....	
Annexe 2 :.....	
Annexe 3 :.....	
Annexe 4 :.....	
Annexe 5 :.....	

## Table de Figures :

---

Figure 1: Organigramme de la Direction de Navigabilité .....	6
Figure 2: Cartographie des processus.....	9
Figure 3: Hiérarchisation du système documentaire du SMQ de la DN.....	11
Figure 4: Représentation schématique des éléments d'un processus .....	18
Figure 5: Représentation de la structure de la norme ISO9001 version 2015 dans le cycle PDCA.....	19
Figure 6: Plan de recrutement dans une entreprise.....	23
Figure 7: Matrice de criticité.....	30
Figure 8: Tableau d'évaluation de la criticité.....	30

## Liste des tableaux

---

Tableau N°1: Interaction des processus .....	10
Tableau N°2: Tableau d'identification et évaluation des risques du processus GRH...	28
Tableau N°3: Tableau d'opportunités du processus GRH .....	29
Tableau N°4: La tortue de Crosby .....	31
Tableau N°5: Tableau des indicateurs de performance du processus GRH .....	32
Tableau N°6: Tableau des parties interressés du processus GRH et leurs exigences..	33
Tableau N°7: Tableaude début et fin du processus GRH.....	33





## Liste des annexes :

---

ANNEXE N°1 : Fiche de besoin en ressources humaines.....

ANNEXE N°2 : Fiche d'évaluation à chaud.....

ANNEXE N°3 : Fiche d'évaluation à froid.....

ANNEXE N°4 : Plan de formation.....

ANNEXE N°5 : Formulaire de suivi de l'indicateur « Taux des agents qui n'ont pas atteint la valeur minimale des jours de formation ».....

## LISTE DES ABREVIATIONS

---

- AIR** : Navigabilité des Aéronefs.
- BIA** : Bureau d'Information Aéronautique.
- CCA** : Contrôleurs de Circulation aérienne.
- CDN** : Certificat de Navigabilité.
- CEIRB** : Certificat d'Exploitation des Installations Radioélectriques de Bord.
- CI** : Certificat d'Immatriculation.
- CLN** : Certificat Limitation de Nuisance.
- CN** : Consigne de Navigabilité.
- CR** : Carnet de route.
- LA** : Livret Aéronef.
- LM** : Livret Moteur.
- DN** : Direction de la Navigabilité.
- DGAC** : Direction Générale de l'Aviation Civile.
- DCTA** : Direction Centrale du Trafic Aérien.
- DRH** : Direction des ressources humaines.
- EE** : Élément d'entrée.
- ES** : Élément de Sortie.
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines.
- MEA** : Mécanicien Avion.
- MOM** : Manuel des spécifications des organismes de Maintenance des aéronefs.
- MMQ** : Manuel Management de la Qualité.
- OPAT** : Office des Ports Aériens de Tunisie.
- OPS** : Exploitation Technique des Aéronefs.

**OACA** : Office d'Aviation Civile et des Aéroports.

**OACI** : Organisation de l'Aviation Civile Internationale.

**PEL** : Licences du Personnel Aéronautique.

**PNC** : Personnel Navigant Commercial.

**PNT** : Personnel Navigant Technique.

**RMQ** : Responsable Management Qualité.

**SIA** : Service de l'Information Aéronautique.

**SMQ** : Système Management de la Qualité.



## INTRODUCTION GENERALE

Le domaine aéronautique se caractérise par une forte concurrence tout en ayant comme défis les exigences de qualité, sécurité et de production, pour garder ses parts du marché mondial.

La Direction de la Navigabilité (DN) appartenant à l'Office de l'Aviation Civile et des Aéroports (OACA) en tant que prestataire de services aéronautiques a mis en place un système de management de la qualité pour garantir une meilleure qualité des prestations fournies auprès de ses clientèles et de satisfaire sa mission en matière de supervision de la sécurité aérienne.

Pour se faire et afin de compléter ma formation de Master Professionnel en Management Intégré Qualité Sécurité Environnement, j'étais chargé de réaliser ma Mémoire de stage de Fin d'Etudes du MPQSE en s'articulant sur le thème :

### **«Mise en place d'un processus GRH au sein de la direction de la navigabilité conformément à la norme ISO 9001 version 2015»**

Ma participation dans la mise en place d'un processus GRH qui gère le recrutement et la formation du personnel de la DN, donc mon travail consiste à répondre à cette problématique :

### **Quelles sont les étapes à entreprendre dans la mise en place d'un processus GRH conformément à la norme ISO 9001 version 2015 au sein de la DN?**

Pour se faire une méthodologie doit être adoptée et consiste à :

D'abord, faire une présentation de l'Office de l'Aviation Civile et des Aéroports en générale et la direction de la navigabilité en particulier où je fais mon stage PFE.

Ensuite, faire un cadrage du projet selon la norme ISO 9001 version 2015.

Puis, lister les activités concernées par le processus de gestion des ressources humaines et faire l'analyse des risques et opportunités et élaborer un document descriptif du processus GRH.

Enfin, faire des interprétations et perspectives des résultats obtenus de ladite mission du stage.

C'est à cet effet qu'on a le présent rapport et qui a été organisé comme suit :

Le 1er chapitre «présentation de l'entreprise et diagnostic de situation» est consacré à la présentation de l'OACA et plus précisément la Direction de la Navigabilité et de la description de son SMQ existant ainsi que le cadrage du projet.

Le 2ème chapitre «déroulement du stage» présente dans sa première partie « A » les basiques de management de la qualité et les principes du management de la qualité font référence aux ressources humaines;

Sa seconde partie « B » sera dédiée pour la mise en place de ce processus au sein de la DN qui consiste à déterminer les activités qui relèvent du processus GRH de la DN en premier lieu, puis faire un analyse des risques et opportunités du ce processus en second lieu et finalement l'élaboration d'un document descriptif du ce dernier.

Le 3ème chapitre «Résultats et analyses » explicitera en premier lieu les missions accomplies pendant le stage et les difficultés rencontrées tout le long de cette période.

En seconde lieu, des interprétations des résultats obtenues lors des travaux effectués feront l'objet de cette dernière.

Enfin, des recommandations et des perspectives d'améliorations seront proposées.

On terminera ce rapport de mémoire de stage par une conclusion générale.

**Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise et Diagnostic de la situation**

## **Introduction :**

Dans ce chapitre nous allons commencer par une présentation de l'Office de l'Aviation Civile et des Aéroports (OACA), plus précisément la Direction de la Navigabilité comme étant l'organisme d'accueil.

Ensuite, nous donnerons une description plus détaillée sur le SMQ existant de la DN.

### **I. Présentation de l'OACA :**

L'Office de l'aviation civile et des aéroports « OACA » été nommé l'office des ports aériens de Tunisie (l'OPAT) fondé en date du le 03 juillet 1970, ce dernier est un organisme public ayant un caractère industriel et commercial doté d'une autonomie financière et ce conformément au décret N°98-1374 du 30 Juin 1998.

Il est chargé de manager l'ensemble des aéroports ci-dessous, dont :

- Tunis- Carthage,
- Djerba- Zarzis
- Tozeur- Nafta
- Sfax - Thyna
- Tabarka – Ain Drahem
- Gafsa - Ksar
- Les aéroports de Monastir (Hbib Bourguiba) et Enfida (Hammamet) sont en revanche gérés par le consortium Turquie TAV Airports Holding.

#### **1. Activités de l'OACA :**

L'Office de l'Aviation Civile & des Aéroports (OACA) est chargé de :

- Tous types de services nécessaires afin de satisfaire les besoins de ces clients dans les aéroports tunisiens (voyageurs, public, compagnies et exploitants).
- Le contrôle de navigation aérienne régional et local.
- Les opérations de délivrance et de renouvellement des documents d'aéronefs (CDN, CEIRB, CLN, CI, CR, LA, LM, ...) et des titres du personnel aéronautique (CCA, MEA, PNT, PNC,..).



- La veille réglementaire nationale et internationale dans le domaine de la navigabilité des aéronefs.

## **2. Les Périmètres d'application de la démarche qualité au sein de l'OACA :**

La mise en place des démarches qualité, aboutissant à la certification ISO 9001 version 2000 puis version 2008 et enfin la version 2015, ont été engagées au niveau des périmètres suivants :

- Le Service de l'Information Aéronautique (SIA), relevant de la Direction du Centre de Contrôle Régional et les Bureaux d'Information Aéronautique (BIA) des Aéroports Tunisiens qui sont chargés de la réception, traitement, édition, exploitation et diffusion des informations aéronautiques dans les aéroports tunisiens.
- Les services de la Direction de l'Audit Interne et de l'Inspection qui ont comme attributions d'auditer et d'inspecter tout aspect administratif, économique et technique.
- La Direction de Navigabilité a pour mission principale : la supervision de la sécurité dans les domaines de la navigabilité des aéronefs (AIR), des licences du personnel aéronautique (PEL) et de l'exploitation technique des aéronefs (OPS), faisant l'objet de mon projet.

Le maintien de ces certificats est assuré par le suivi interne des SMQ et de l'amélioration continue de leurs processus et à travers des audits internes de ces systèmes.

## **II. Présentation de la Direction de la Navigabilité (DN) :**

La Direction de la Navigabilité est chargée de supervision de la sécurité aérienne en ce qui concerne les aspects Navigabilité des Aéronefs (AIR), Licence du Personnel Aéronautique (PEL), Exploitation Technique des Aéronefs (OPS) couverts par les annexes 1 (Licence des Personnels) ,6 (Exploitation Technique des Aéronefs),7 et 8 ( Navigabilité), de la convention relative à l'aviation civile internationale (OACI) signée à Chicago en décembre 1944 et ratifiée par la Tunisie en vertu de la loi N 59-122 du 28 septembre 1959 portant adhésion de la république tunisienne à cette convention.

## 1. Organigramme :

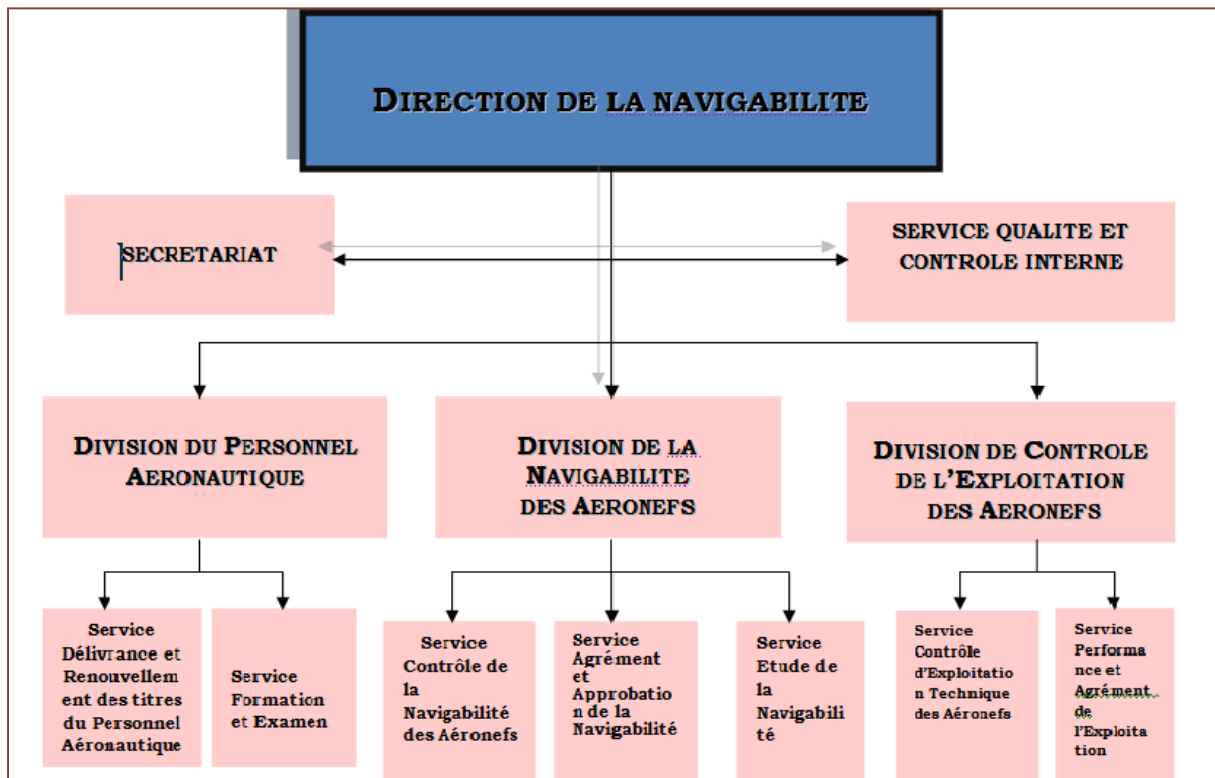


Figure 1: Organigramme de la direction de navigabilité

L'organigramme illustré ci-dessus présente les différentes divisions et services au sein de la Direction de la Navigabilité :

## 2. Activités de la DN :

### a- Division de la Navigabilité des Aéronefs :

Cette division constituée par trois services comme suit :

- Service de contrôle de la navigabilité : Contrôler les aéronefs et les éléments d'aéronefs tunisiens en vue de délivrer et/ou renouveler les documents qui doivent être à bord, approuver les modifications et réparations sur aéronef ou élément d'aéronef et il est chargé de la rédaction et amendement de la réglementation relative à la navigabilité des aéronefs ainsi que la participation à la certification des exploitants en vue de la délivrance et/ou de renouvellement du permis de l'exploitation aérienne.
- Service agréments et approbation de navigabilité : chargé de participer à l'étude des manuels des spécifications des organismes de maintenance (MOM) des aéronefs et faire des audits sur les organismes de maintenance, participer avec la Direction Générale de l'Aviation civile (DGAC) à des audits de contrôle technique et

opérationnel des organismes de maintenance en vue de l'obtention de l'agrément de maintenance d'aéronefs.

- Service Etude de Navigabilité : chargé de faire l'étude des consignes de navigabilité (CN), tenir le registre d'immatriculation des aéronefs ainsi qu'assurer les opérations d'immatriculation de radiation et de transcription de privilèges des aéronefs.

*b- Division de Contrôle de l'Exploitation des Aéronefs :*

Cette division comporte deux services :

- Service de contrôle de l'exploitation technique des aéronefs : Ce service est chargé de contrôle d'exploitation technique des aéronefs en vue d'assurer que les compagnies aériennes exploitent leurs avions conformément aux réglementations en vigueur.
- Service de performance et agrément d'exploitation : Ce service est chargé de faire l'étude des manuels d'exploitations en vue de leur approbation.

*c- Division du Personnel Aéronautique :*

La division du personnel aéronautique est responsable de supervision des centres de formation aéronautique et faire la délivrance, le renouvellement, la suspension ou l'annulation des licences du personnel aéronautique.

Cette division comporte deux services :

- Service de délivrance et du renouvellement des titres aéronautiques : Chargé de délivrance, de renouvellement, de suspension ou annulation des licences du personnel aéronautique.
- Service formation et examen : Chargé de supervision des centres de formation aéronautique (Formation et examen).

### **III. Système de Management de la Qualité(SMQ) au niveau de la DN :**

#### ***1. Evolution du système de management de la qualité au niveau de la DN :***

Le système de management de la qualité au sein de la direction de navigabilité a été initié en juillet 2006 et il est passé jusqu'à présent par 5 audits de certifications :

**1-** Un audit de certification couronné par l'obtention en mars 2007 du certificat de conformité aux exigences de la norme iso 9001/V2000 par le bureau "SGS".

**2-**Un audit de renouvellement de certification qui s'est effectué en mars 2010 par le bureau "VERITAS".

**3-**Un audit de renouvellement de certification pour l'obtention du certificat de conformité aux exigences de la norme ISO 9001 Version 2008 par le bureau de la TUV Maghreb.

**4-**Un audit de certification pour le renouvellement de la certification ISO 9001 Version 2008 par le même bureau de la TUV Maghreb.

**5-** Un audit de certification ISO 9001 Version 2015 par le même bureau de la TUV.

***2. Description du système de management de la qualité existant:***

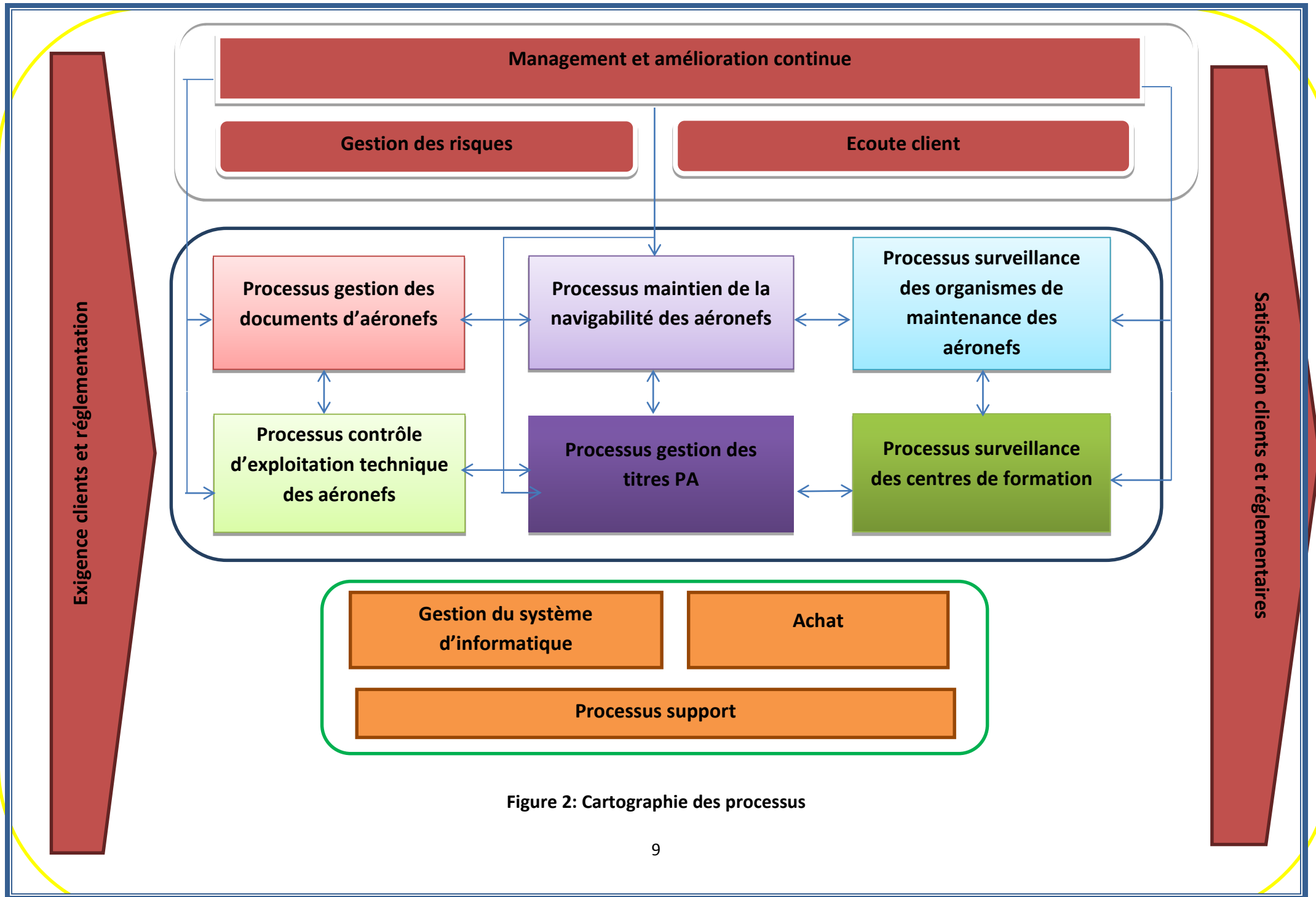



Figure 2: Cartographie des processus

	Processus gestion des documents d'aéronefs	Processus maintien de la navigabilité des aéronefs	Processus surveillance des organismes de maintenance	Processus surveillance des centres de formation du PA	Processus gestion des titres du PA	Processus contrôle d'exploitation technique des aéronefs
Processus gestion des documents d'aéronefs		Information sur la situation des documents d'aéronefs	Information sur les aéronefs radiés du registre d'immatriculation			Information sur la situation des documents d'aéronefs
Processus maintien de la navigabilité des aéronefs	Rapport d'inspection technique		Information de la situation des écarts concernant les organismes de maintenance	Information de la situation des écarts concernant les centres de Formation du PA	Information de la situation des licences en cas de demande du pilote processus	Compte rendu d'examen d'aéronef pour le renouvellement du CDN
Processus surveillance des organismes de maintenance		Rapport d'audits / inspection /fiche d'écart ou de recommandation			Rapport d'audits / inspection /fiche d'écart ou de recommandation	Rapport d'audits / inspection /fiche d'écart ou de recommandation
Processus surveillance des centres de formation du PA					Rapport d'audits / inspection relatifs aux centres de formation du PA	Rapport d'audits / inspection relatifs aux centres de formation du PA
Processus gestion des titres du PA		Etat des titres aéronautiques validés (base de données GPA)	Etat des titres aéronautiques validés (base de données GPA)	Etat des titres aéronautiques validés (base de données GPA)		Etat des titres aéronautiques validés (base de données GPA)
Processus contrôle d'exploitation technique des aéronefs	Rapport mensuel renfermant les états de suivi des anomalies	Rapport mensuel renfermant les états de suivi des anomalies	Rapport mensuel renfermant les états de suivi des anomalies	Rapport mensuel renfermant les états de suivi des anomalies	Rapport mensuel renfermant les états de suivi des anomalies	

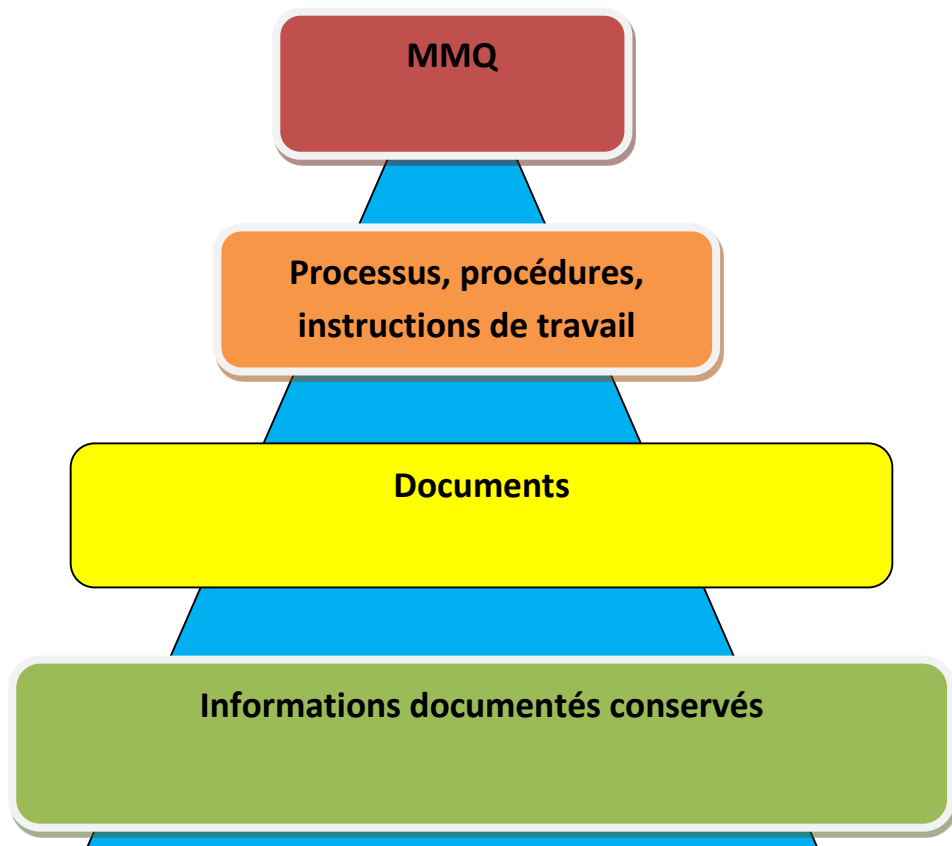
**Tableau 1: Interaction des processus**

Le système de management de la qualité existant vise à mettre en œuvre dans l'organisme un système de management de la qualité orienté vers les clients et fondé sur les notions d'efficacité des processus et d'amélioration continue.

Les informations documentées tenues à jour de la direction de la navigabilité sont basé sur :

- La politique qualité et ces objectifs.
- Un manuel Qualité. (Afin de faciliter la comparaison de ce système à la norme, les chapitres de la manuelle qualité correspondent strictement aux articles de cette norme.)
- Les procédures et les informations documentées conservés
- Les documents définis au niveau du SMQ.

Le système de management de la qualité s'appuie sur un manuel ainsi que des processus, procédures, instructions de travail et les informations documentées conservés selon le mode pyramidal suivant :



**Figure 3: Hiérarchisation des informations documentées du SMQ de la DN**

#### **IV. Cadrage du projet :**

##### **1. Problématique :**

- Quelles sont les étapes à prendre pour la mise en place d'un processus de gestion des ressources humaines au sein de la direction de la navigabilité ?

##### **2. Plan de travail:**

- Lister toutes les activités qui relèvent du département des ressources humaines de l'entreprise, de les regrouper et de les ordonner.
- Faire l'analyse de risques et opportunités du processus de gestion des ressources humaines.
- La mise en place du processus GRH au sein de la DN.



Afin de mieux percevoir les différents enjeux de mon projet je vais m'appuyer sur la méthode de QQOQCP :

<b>Qui</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Emetteur direct : Stagiaire afin d'obtenir le diplôme d'un master QSE</li><li>•Emetteur indirect: UVT /ISET CHARGUIA</li><li>•Récepteur direct: Direction de la Navigabilité</li></ul>
<b>Quoi</b>	La mise en place d'un processus de gestion des ressources humaines.
<b>Où</b>	•Au sein de la Direction de la Navigabilité
<b>Quand</b>	•A partir de Mai 2019
<b>Comment</b>	Lister toutes les activités qui relèvent du département des ressources humaines de l'entreprise, de les regrouper et de les ordonner
<b>Pourquoi</b>	Pour améliorer le cursus de recrutement, de formation, de qualification et maintien de qualification des auditeurs de la Direction de la navigabilité

## Conclusion :

Ce premier chapitre est essentiellement consacré pour présenter l'environnement dans lequel ce projet de fin d'études a été effectué, en mettant l'accent sur la présentation de l'entreprise et plus précisément le service d'accueil ainsi que le contexte du projet et ses objectifs.

## Chapitre 2 : Le déroulement du stage

## Introduction :

Dans ce chapitre nous allons évoquer dans sa première partie « A » les bases de management de la qualité et les principes du management de la qualité font référence aux ressources humaines;

Sa seconde partie « B » sera dédiée pour la mise en place de ce processus au sein de la DN qui consiste à déterminer les activités qui relèvent du processus GRH de la DN en premier lieu, puis faire un analyse des risques et opportunités du ce processus en second lieu.

Enfin, nous terminerons ce chapitre par l'élaboration d'un document descriptif du processus de gestion des ressources humaines.

## Partie A : Des fondements théoriques :

### I. Termes et définitions :

- **Processus** : ensemble d'activités corrélées ou en interaction entre elles qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie afin d'obtenir un résultat prévu.
- **Procédure** : méthode spécifique pour réaliser une activité ou un processus.
- **Gestion des ressources humaines** : c'est un ensemble des moyens mis en œuvre à fin de faire l'administration, la mobilisation et le développement des ressources humaines et matérielles impliquées dans l'activité d'une organisation.
- **Implication** : c'est la participation à une activité ou un événement liés à l'organisation de l'entreprise.
- **Environnement de travail** : C'est l'ensemble des conditions générales de travail effectué.
- **Risque** : C'est l'effet d'incertitude.
- **Information documentée**: C'est sont les informations qui devons être maîtrisées et tenues à jour par l'entreprise.

- **Manuel qualité:** C'est sont les spécifications relatives au système de management de la qualité d'une entreprise.
- **Compétence :** C'est la capacité de mettre en pratique les connaissances et les savoir-faire des ressources humaines à fin d'atteindre les résultats prévus.
- **Evaluation à chaud :** L'évaluation à chaud intervient après la formation directement, pour cumuler l'avis général des participants sur la formation.
- **Evaluation à froid :** L'évaluation à froid intervient après plusieurs semaines de formation. Plus on augmente le délai de l'évaluation à froid plus les compétences sont difficiles à acquérir.
- **La formation inter:** se déroule dans un centre de formation et peut regrouper des participants de différentes organismes au sein d'un même stage de formation.
- **La formation intra:** se déroule dans les locaux de la société ou entreprise qui veut faire la formation

Référence : ISO 9000 version 2015- Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire

## II. Les basiques de management de la qualité :

### 1. Les principes de management de la qualité :

Les sept principes de management de la qualité sont les suivants:

- Principe N°1 : Orientation client;
- Principe N°2 : Leadership;
- Principe N°3 : Implication du personnel;
- Principe N°4 : Approche processus;
- Principe N°5 : Amélioration;
- Principe N°6 : Prise de décision fondée sur des preuves;
- Principe N°7 : Management des relations avec les parties intéressées.

## 2. Approche processus :

### a- Présentation de l'approche processus :

La compréhension et le pilotage des processus sont en interaction comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'entreprise par l'atteinte des objectifs prévus. Cette approche permet à l'entreprise de bien maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système.

L'approche processus basé sur une identification systématique et un management des processus de l'entreprise et de leurs interactions de façon d'obtenir des résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'entreprise. Le management des processus peut être établi par l'application de cycle PDCA, en lui intégrant globalement une approche des risques permettent de tirer les opportunités et à prévenir et minimiser les résultats indésirables.

La Figure N°4 est une représentation schématique de tout processus et montre l'interaction entre ses éléments. Les points de surveillance et de mesure, qui sont nécessaires à la maîtrise, sont spécifiques à chaque processus et varieront selon les risques associés.

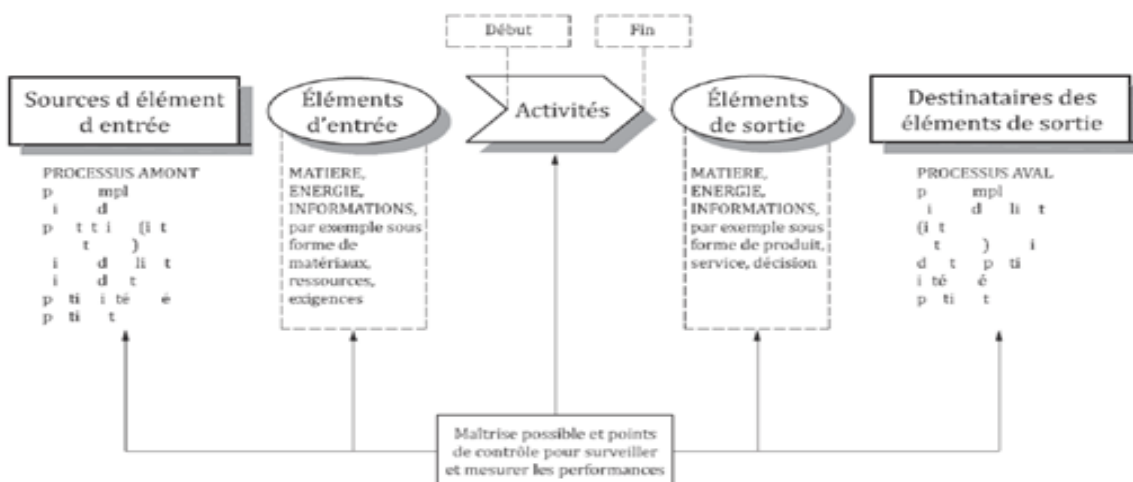
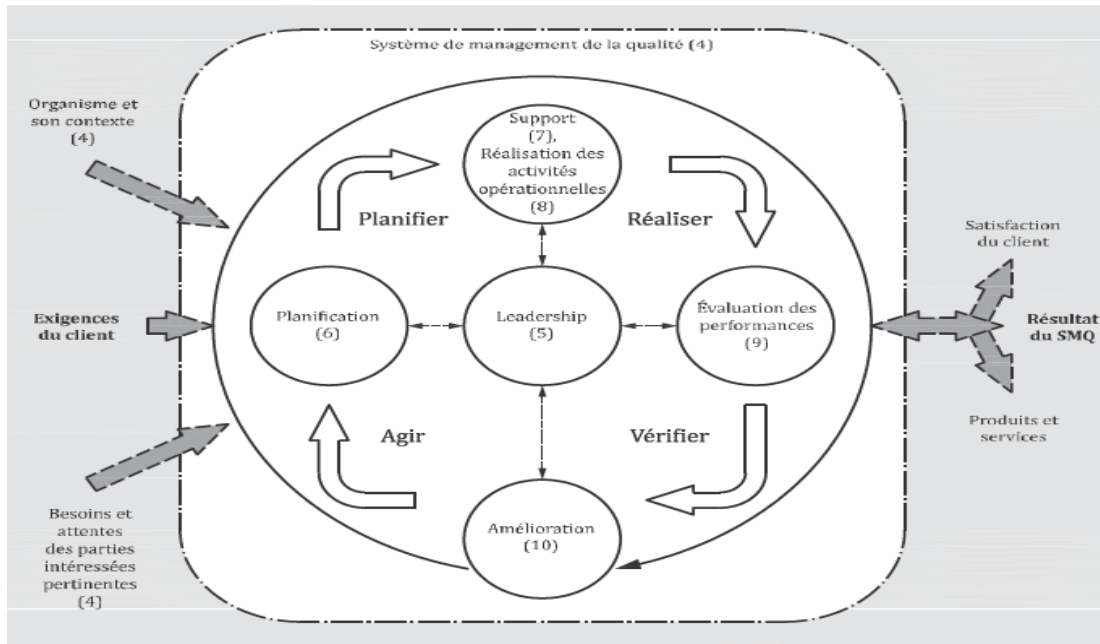


Figure N°4 — Représentation schématique des éléments d'un processus

*b- Cycle PDCA :*

Le cycle PDCA est applicable à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble.



**Figure N°5 — Représentation de la structure de la Norme ISO9001 dans le cycle PDCA**

Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit:

- Planifier: établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires et identifier et traiter les risques et opportunités;
- Réaliser: Mettre en œuvre ce qui on a déjà planifié;
- Vérifier: Surveiller et mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats;
- Agir: entreprendre les actions nécessaires pour améliorer en continue les performances.

*c- Approche par les risques :*

L'approche par les risques est principalement pour l'obtention d'un système de management de la qualité efficace.

Référence : La norme ISO 9001 version 2015 Systèmes de management de la qualité – Exigences

### **III. Les chapitres de la norme ISO 9001 version 2015 qui font référence aux ressources humaines :**

Les chapitres font référence aux ressources humaines :

- Contexte de l'organisme (4): Les enjeux internes et externes et les parties intéressés et leurs exigences.
- Le leadership (5) : les ressources requises pour le système de management de la qualité.
- Planification (6) : Mettre en places les actions faces aux risques et opportunités ;
- Support (7) : la détermination et la mise à disposition des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace dans le SMQ ainsi de déterminer les compétences nécessaires du personnel qui ont une incidence sur la performance du SMQ.
- Evaluation des performances (9) : déterminer les méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation nécessaires (Indicateurs de performance).



## **Partie « B » : Mise en place d'un processus GRH**

Dans cette partie nous allons évoquer en premier lieu les activités qui relèvent du processus de gestion des ressources humaines de la DN.

Ensuite, nous allons faire l'analyse des risques de ces activités et présenter l'outil utilisé pour cette analyse.

Enfin, nous évoquerons la mise en place du processus GRH au sein de la DN par la réalisation d'un diagnostic du processus en premier lieu, la présentation de contenu de fiche processus GRH en deuxième lieu et en troisième lieu la création d'un document descriptif du processus de gestion des ressources humaines de la Direction de la Navigabilité.

### **I. Les activités qui relèvent du processus gestion des ressources humaines de la DN :**

#### **1. Recrutement :**

##### *a- Généralité :*

Le personnel constitue la ressource la plus influant d'une entreprise et son succès ou échec dépend en grande partie de démarche préétabli. Donc, pour réussir la mission de la direction, il faut mettre en place une démarche claire pour le personnel nouvellement recruté.

b- Logigramme :

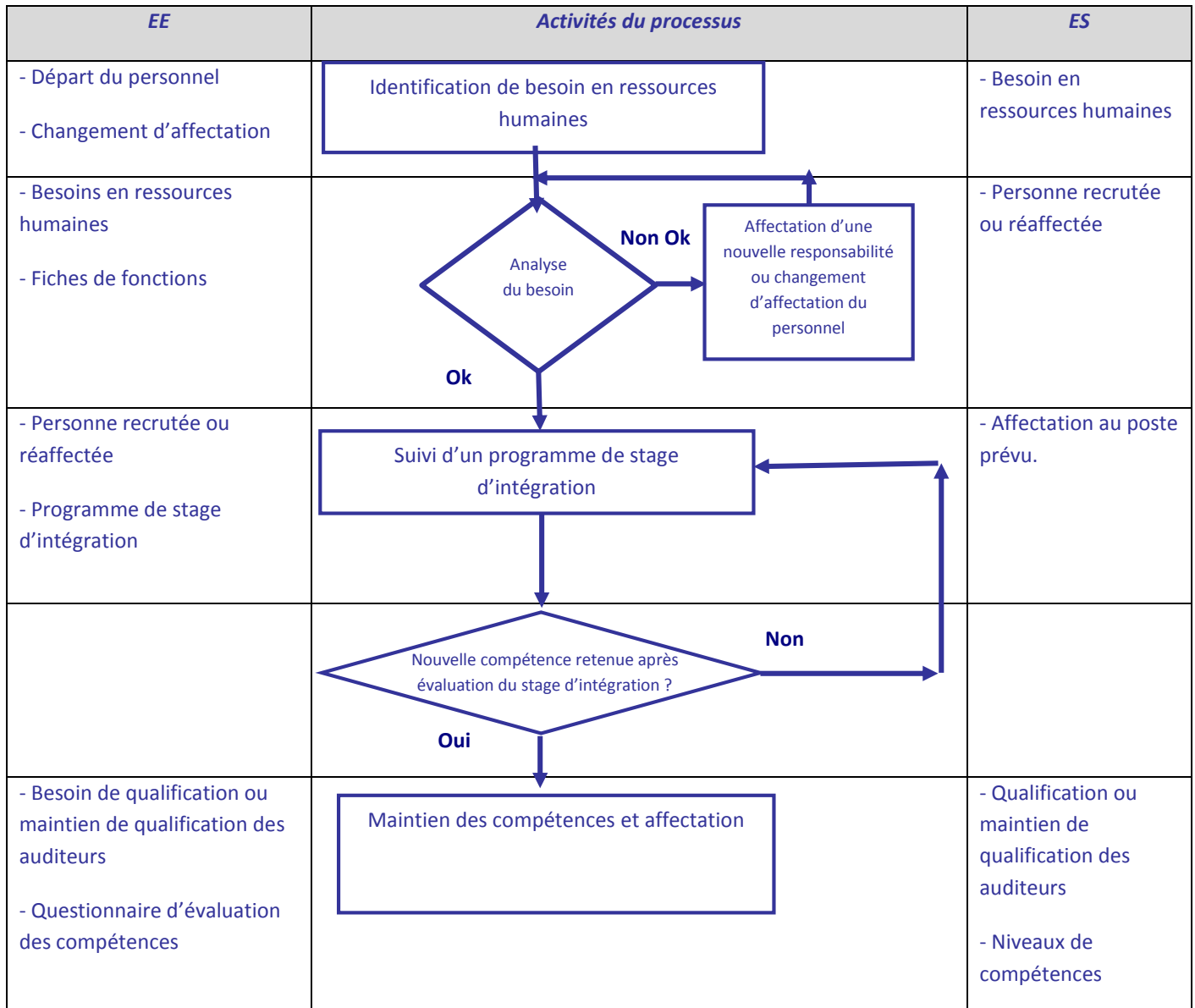




Figure N° 6: Plan de recrutement dans une entreprise

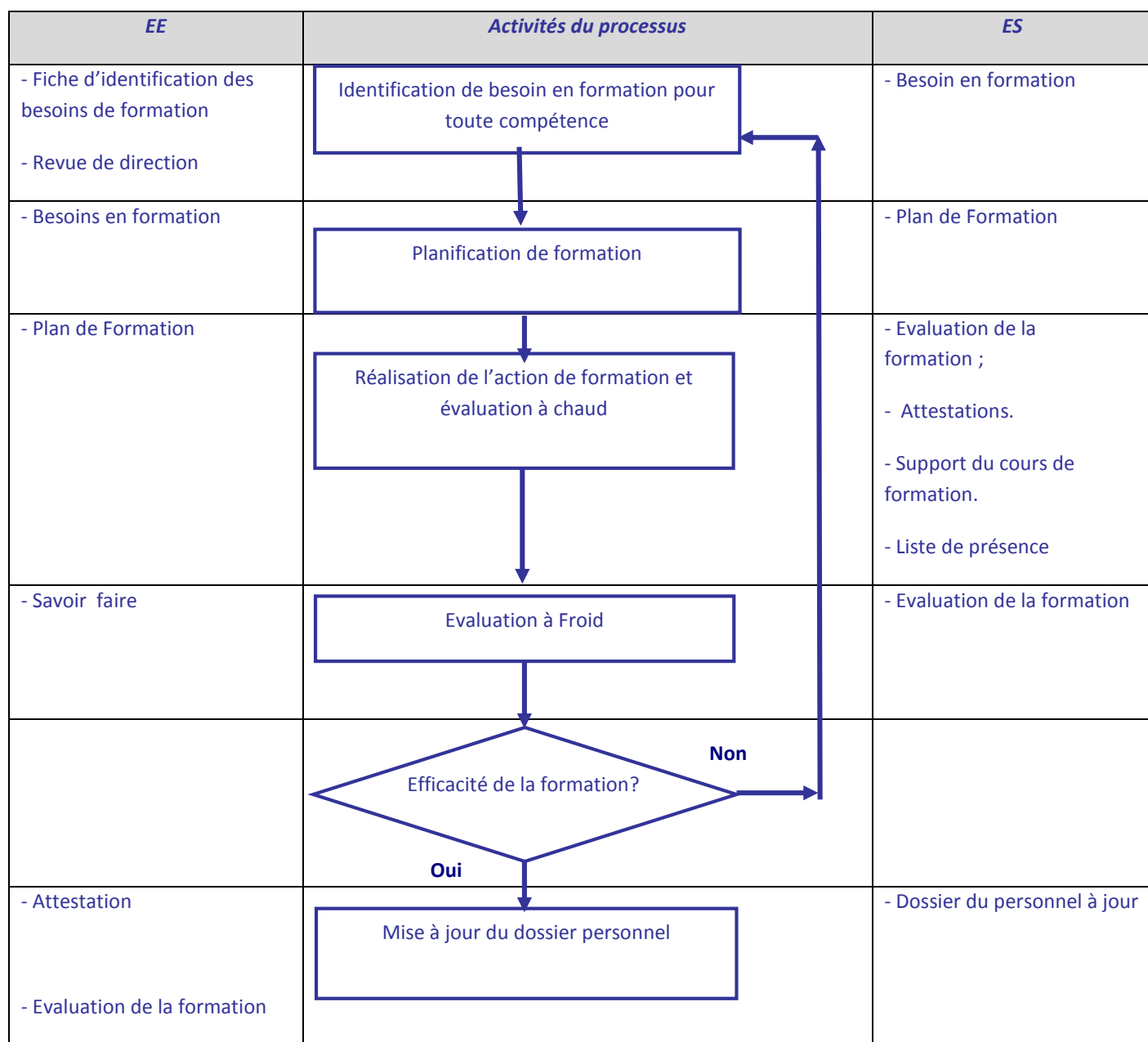
## **2. Formation :**

### *a- Généralité :*

Le personnel veut développer de nouvelles compétences, améliorer leur efficacité et évoluer. Pour le personnel, la formation est essentielle à leur valorisation spécifiquement dans le domaine aéronautique, mais également au sein de la Direction de la Navigabilité. Donc il faut structurer le suivi de formation pour créer la valeur ajoutée attendue de la formation réalisée pour le personnel de la DN.

La mission de la DN rend le besoin en formation du personnel très important en termes de réglementation nationale et internationale et les formations continues exigées pour la qualification et le maintien de qualification des auditeurs de la DN dans le domaine de supervision de la sécurité aérienne.

*b- Logigramme :*



## II. Analyse des risques et opportunités du processus GRH :

### 1. Identification et évaluation des risques et opportunités du processus GRH :

#### a- Identification et évaluation des risques du processus GRH :

IDENTIFICATION							ANALYSE ET EVALUATION			Niveau de maîtrise de risque			TRAITEMENT / PLAN D'ACTION			Surveillance			
N°	Activités	Risques	Enjeux/Exigences PI liés	Conséquences	Sources et causes	Objectifs impactés	Gravité	Occurrence	Criticité	Moyen	Compétence	Méthode	Action	Responsable	Délai	Echéance	Evaluation du risque résiduel obtenu	Appréciation de l'efficacité de l'action	Revue
1	Identification de besoin en ressources humaines	- Le besoin en ressource humaine n'est pas accordé par la DRH	-Satisfaction en besoin de ressources humaines	Non Satisfaction en besoin de ressources humaines	- Budget - Lourdeur des procédures administratives	Taux de respect de recrutement par poste	3	7	21	Réunion avec la DRH	PEL, AIR et OPS	Fiche de besoin de RH.	Demande des recrutements en interne de l'OACA	DN + GRH	31/12/2019	30/06/2020			
2	Affectation d'une nouvelle responsabilité ou changement d'affectation du personnel	- La non adéquation de compétence de la nouvelle responsabilité avec le poste demandé	Affectation des compétences requises au poste demandé	Non Satisfaction des clients	La sélection n'est pas efficace	Taux de respect de recrutement par poste	6	3	18	Réunion de DN et les chefs des divisions avec la DRH	PEL, AIR et OPS	Fiche de besoin de RH.	Continuer la communication avec la DRH en ce qui concerne les critères de sélection	DN + DRH	31/03/2020	30/06/2020			
3	Suivi d'un programme de	- Le non respect du programme de stage	Intégration de la recrue ou du	Mauvaise intégration	-Non disponibilité du personnel	Taux de respect de recrutement par poste	3	7	21	Réunion de sensibilisation	PEL, AIR et OPS	Programme de stage	Sensibiliser le personnel d'encadrement ainsi que	DN + GRH	31/03/2020	30/06/2020			

	stage d'intégration	d'intégration	personnel affecté		d'encadrement, - Absentéisme de la recrue ou du personnel affecté				les chefs des divisions			la recrue sur l'importance du respect du programme de stage d'intégration						
4	Maintien de compétence	Compétence non maintenue	Maintien de compétence du personnel de la DN	Le non maitrise des procédures de travail	évaluation du stage d'intégration n'est pas efficace	Taux de respect de recrutement par poste	6	3	18	Réunion avec les DN et les chefs des divisions	PEL, AIR et OPS	Programme de stage	Sensibiliser le personnel d'encadrement ainsi que la recrue sur l'importance du respect du programme de stage d'intégration	DN	31/03/2020	30/06/2020		
5	Identification de besoin en formation pour toute compétence	- Le besoin en formation pour toute compétence n'est pas accordé par la DRH	- Satisfaction en besoin de formation Du personnel	La non satisfaction en besoin de formation pour toute compétence	- Budget - Lourdeur des procédures administratives	Taux de réalisation du plan de formation -Taux des agents qui n'ont pas atteint la valeur minimale des jours de formation	6	7	42	Réunion avec le service de formation de DHR	PEL, AIR et OPS	Contrat de service avec le DRH	Elaborer un contrat de service DN/ DRH afin de garantir les besoins en formations des compétences de la DN	DN + DRH	31/12/2019	30/06/2020		
6	Planification de formation	Mauvaise planification	La réalisation des formations dans les délais prévues	Le non respect de la planification	- La non disponibilité du personnel	-Taux de réalisation du plan de formation -Taux des agents qui n'ont pas atteint la valeur minimale des jours de formation	3	7	21	Réunion avec le service de formati	PEL, AIR et OPS	Contrat de service avec le DRH	Prendre en compte de la disponibilité du personnel et coordonner avec les chefs des	DN + GRH	31/12/2019	30/06/2020		

									on de DHR			divisions lors de la planification de formation						
7	Réalisation de l'action de formation et évaluation à chaud	Le non réalisation de l'action de formation	La réalisation de l'action de formation et l'évaluation à chaud de cette action.	Le non respect de la planification de formation	Le non disponibilité des ressources	-Taux de réalisation du plan de formation -Taux des agents qui n'ont pas atteint la valeur minimale des jours de formation	6	7	42	Réunion avec le service de formation de DHR	PEL, AIR et OPS	Contrat de service avec le DRH	Mise en place d'un processus GRH et Coordonner avec la DRH sur l'importance de réalisation des actions de formations	DN + DRH	31/12/2019	30/06/2020		
8	Evaluation à froid	Le non réalisation de l'évaluation à froid	Connaissances requises suite à l'action de formation	La Mesure de l'efficacité de la formation n'est pas réalisée	- Omission, - Personnel non satisfait par l'action de formation	-Taux de réalisation du plan de formation -Taux des agents qui n'ont pas atteint la valeur minimale des jours de formation	6	3	18	Réunion sensibilisation avec le personnel de la DN	PEL, AIR et OPS	PV de sensibilisation	- Sensibiliser le personnel sur le degré d'importance de l'évaluation à froid et sa valeur ajoutée,	GRH	31/12/2019	30/06/2020		
9	Mise à jour du dossier personnel	Dossier non mis à jour	Dossier du personnel tenue à jour et conforme	La qualification de l'auditeur n'est pas justifiée	Omission,	-Taux de réalisation du plan de formation -Taux des agents qui n'ont pas atteint la valeur minimale des jours de formation	3	3	9	Réunion sensibilisation avec le personnel de la DN	PEL, AIR et OPS	PV de sensibilisation	- Communiquer et sensibiliser le personnel de la DN sur le degré d'importance de finalisé leur dossiers	GRH	31/12/2019	30/06/2020		

**Tableau N°2 : Tableau d'Identification et évaluation des risques du processus GRH**



*b- Opportunités du processus GRH:*

<b>Opportunités</b>	<b>Actions faces à l'opportunité</b>	<b>Responsables</b>	<b>Délais</b>	<b>Efficacité de l'action</b>
Cellule de formation interne	Création d'une cellule de formation interne	DN + DRH	31/12/2019	
Application informatique pour gérer le personnel de la DN	Mettre en place une application informatique pour gérer le personnel de la DN	DN + Pilote processus GRH	31/12/2019	

**Tableau N°3 : Tableau d'opportunités du processus GRH**

## 2. Outil utilisé pour l'évaluation des risques du processus :

Lors de l'évaluation des risques, le caractère tolérable du risque est établi à partir de l'analyse des risques. La matrice de décision, présentée à la figure, a été utilisée comme outil pour cette évaluation.

		MATRICE DE CRITICITE				
		GRAVITE				
		Insignifiante	Modéré	Majeure	Critique	Catastrophique
Fréquence		1	2	3	6	8
Presque certain	10	10	20	30	60	80
Fréquent	9	9	18	27	54	72
Probable	7	7	14	21	42	56
Improbable	3	3	6	9	18	24
Très rare	1	1	2	3	6	8

Figure N°7 : Matrice de criticité

$$\text{Criticité } C = F * G$$

EVALUATION TOTALE DU RISQUE	
< à 8	Négligeable
De 8 à 21	A améliorer
De 22 à 59	A réduire
> à 60	Inacceptable

Figure N°8 : Tableau d'évaluation de la criticité

### III. La mise en place du processus « GRH » au sein de la DN :

#### 1. Identification du processus :

Données d'entrée	Avec quoi ?	Avec qui ?	Données de sortie
Fiche d'identification des besoins en formation et en recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipements informatique</li> <li>➤ Internet</li> <li>➤ Email</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le Directeur de la DN</li> <li>➤ Les chefs de divisions</li> <li>➤ Les chefs de services</li> <li>➤ Les auditeurs de la DN</li> <li>➤ Les agents</li> <li>➤ Les secrétariats</li> </ul>	Formation effectuée, validée et efficace / Compétence maintenue
	Indicateurs	Comment ?	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Taux des agents qui n'ont pas atteint la valeur minimale des jours de formation <math>\leq 10\%</math></li> <li>➤ Taux de réalisation du plan de formation <math>\geq 70\%</math></li> <li>➤ Taux de respect de recrutement par poste <math>\geq 50\%</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procédure d'évaluation des compétences</li> <li>➤ Procédure de certification des auditeurs</li> <li>➤ Plan annuelle de formation</li> <li>➤ Fiche de besoin en formation</li> <li>➤ Fiche de besoin en ressources humaines</li> <li>➤ Fiche de poste</li> </ul>	

Tableau N°4 : La Tortue de Crosby

## 2. Contenu de fiche processus GRH :

### a- Objectif :

Ce processus assure le recrutement ainsi que la formation du personnel de la Direction de la navigabilité (DN).

### b- Domaine d'application :

Ce processus s'applique à l'ensemble du personnel de la DN.

### c- Ressources nécessaires au bon fonctionnement du processus :

- Ressources humaines
- Ressources matérielles

### d- Finalité du processus (Objectif) :

Assurer que tous les autres processus disposent des compétences adéquates afin de les maîtriser et les améliorer.

### e- Indicateurs de performance :

Indicateurs	Mode de calcul	Cible
Taux des agents qui n'ont pas atteint la valeur minimale des jours de formation	Nombre des agents n'ayant atteint/nombre totale des agents.  <i>NB: la valeur minimale des jours de formation = 3 jours par an.</i>	≤ 10%
Taux de réalisation du plan de formation	Nombre d'actions de formation réalisées/nombre d'actions de formation planifiées	≥ 70%
Taux de respect de recrutement par poste	Nombre de recrutement effectué/ Nombre de recrutement prévu	≥ 50%

**Tableau N°5 : Tableau des indicateurs de performance de processus GRH**

*f- Parties intéressées du processus et leurs exigences :*

<b>Parties intéressées</b>	<b>Exigences des parties intéressées</b>
Tous les processus de la Direction de la Navigabilité (DN)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Satisfaire leurs besoins en compétences.</li><li>➤ Améliorer les compétences.</li></ul>
Direction des Ressources Humaines (DRH) de l'OACA	Retour d'information sur les formations réalisées.
La Direction de la Navigabilité	Assurer une valeur ajoutée par la gestion des compétences du personnel.

**Tableau N°6 : Parties intéressées du processus et leurs exigences**

*g- Prestataires externes du processus :*

- DN,
- Tous les processus de la DN,
- DRH.

*h- Début et fin du processus :*


<b>Elément d'entrée</b>	<b>Elément de sortie</b>
Identification de besoin en formation ou en compétence	Formations réalisés et Mise à disposition et maintien des compétences requises

**Tableau N°7 : Début et fin du processus GRH**

*i- Mode de suivi de l'efficacité du processus et de son amélioration :*

- Evaluation de la pertinence des indicateurs de performances.
- Audit qualité interne.
- Revue de processus.

3. Document de description du processus « gestion des ressources humaines » :

 OACA /DCTA/DN	<b>DOCUMENT DE DESCRIPTION DU PROCESSUS GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	PRS/GRH
		20/05/2019
		Page : 1 de 6

**OFFICE DE L'AVIATION CIVILE ET DES AEROPORTS**

**DIRECTION DE LA NAVIGABILITE**

**DOCUMENT DE DESCRIPTION DU PROCESSUS  
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

REDIGEE PAR		VERIFIEE PAR :		APPROUVE PAR	
NOM & PRENOM		NOM & PRENOM		NOM & PRENOM	
FONCTION		FONCTION		FONCTION	
DATE		DATE		DATE	

**1. Objet :**

Ce processus assure le recrutement ainsi que la formation du personnel de la Direction de la navigabilité (DN).

**2. Domaine d'application :**

Ce processus s'applique à l'ensemble du personnel de la DN.

**3. Pilote(s) du processus :**

Assure le pilotage de ce processus à son niveau.

**4. Ressources nécessaires au bon fonctionnement du processus :**

Ressources humaines : Un pilote processus ;

Ressources matérielles : Budget pour la formation ;

**5. Finalité du processus (Objectif) :**

Assurer que tous les autres processus disposent des compétences adéquates afin de les maîtriser et les améliorer.

**6. Indicateurs de performance :**

Indicateurs	Mode de calcul	Cible	Périodicité
Taux des agents qui n'ont pas atteint la valeur minimale des jours de formation	Nombre des agents n'ayant atteint/nombre totale des agents NB: la valeur minimale des jours de formation = 3 jours par an	≤ 10%	1 an
Taux de réalisation du plan de formation	Nombre d'actions de formation réalisées/nombre d'actions de formation planifiées	≥ 70%	1 an
Taux de respect de recrutement par poste	Nombre de recrutement effectué/ Nombre de recrutement prévu	≥ 50 %	1 an

**7. Parties intéressées du processus et leurs exigences :**

Parties intéressées du processus	Exigences des parties intéressées du processus
Direction de la Navigabilité (DN)	Assurer une valeur ajoutée par la gestion des compétences du personnel
Tous les processus	Satisfaire leurs besoins en compétences Améliorer les compétences
Direction de Ressources Humaines (DRH) de l'OACA	Retour d'information sur les formations réalisées

**8. Prestataires externes du processus :**

- > DN,
- > Tous les processus,
- > DRH.

**9. Début et fin du processus :**


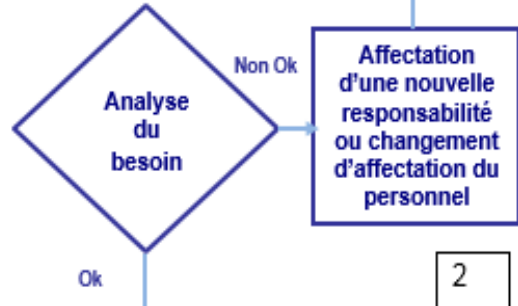
Début	Fin
Identification de besoin en formation ou en compétence	Mise à disposition et maintien des compétences requises

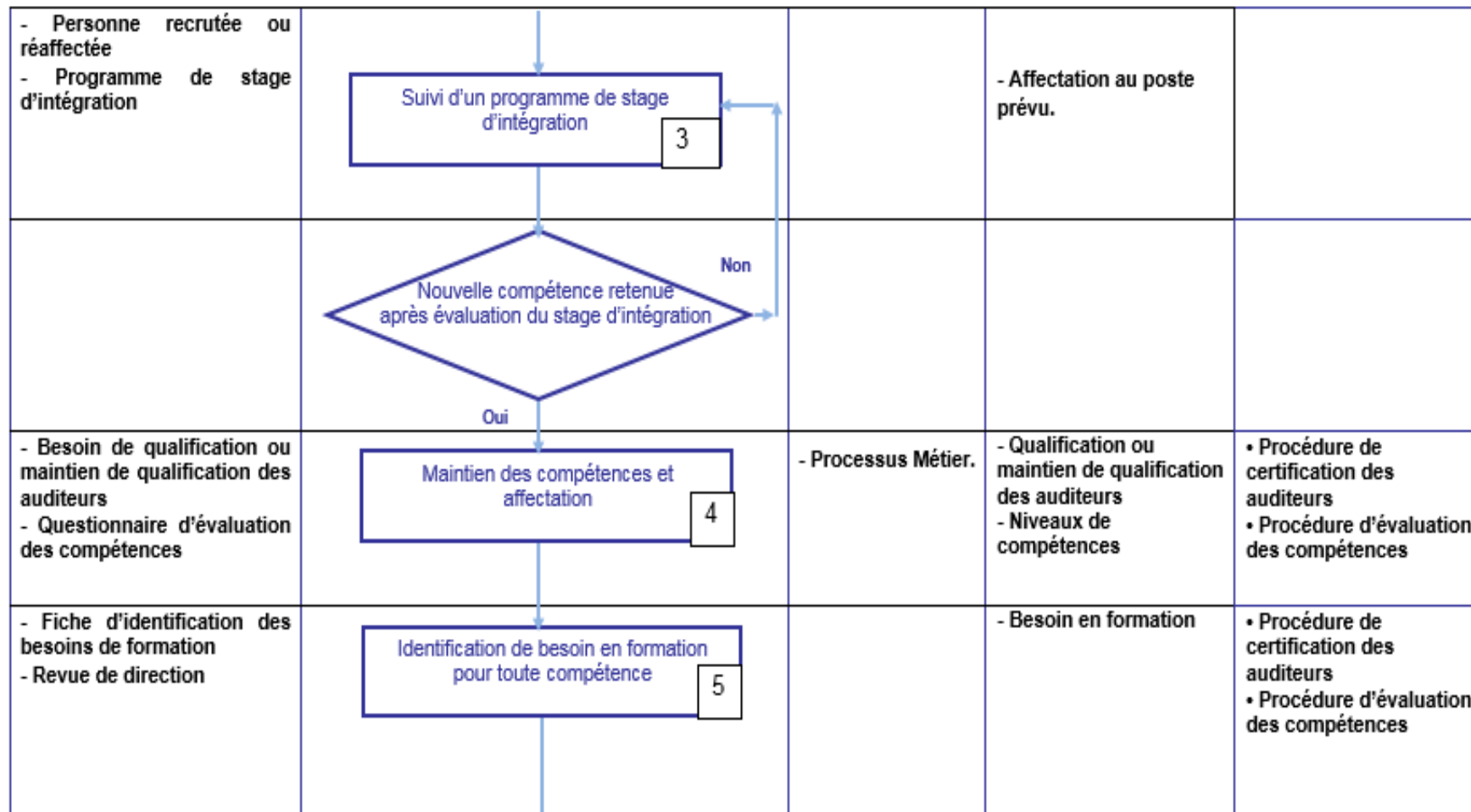
**10. Mode de suivi de l'efficacité du processus et de son amélioration :**

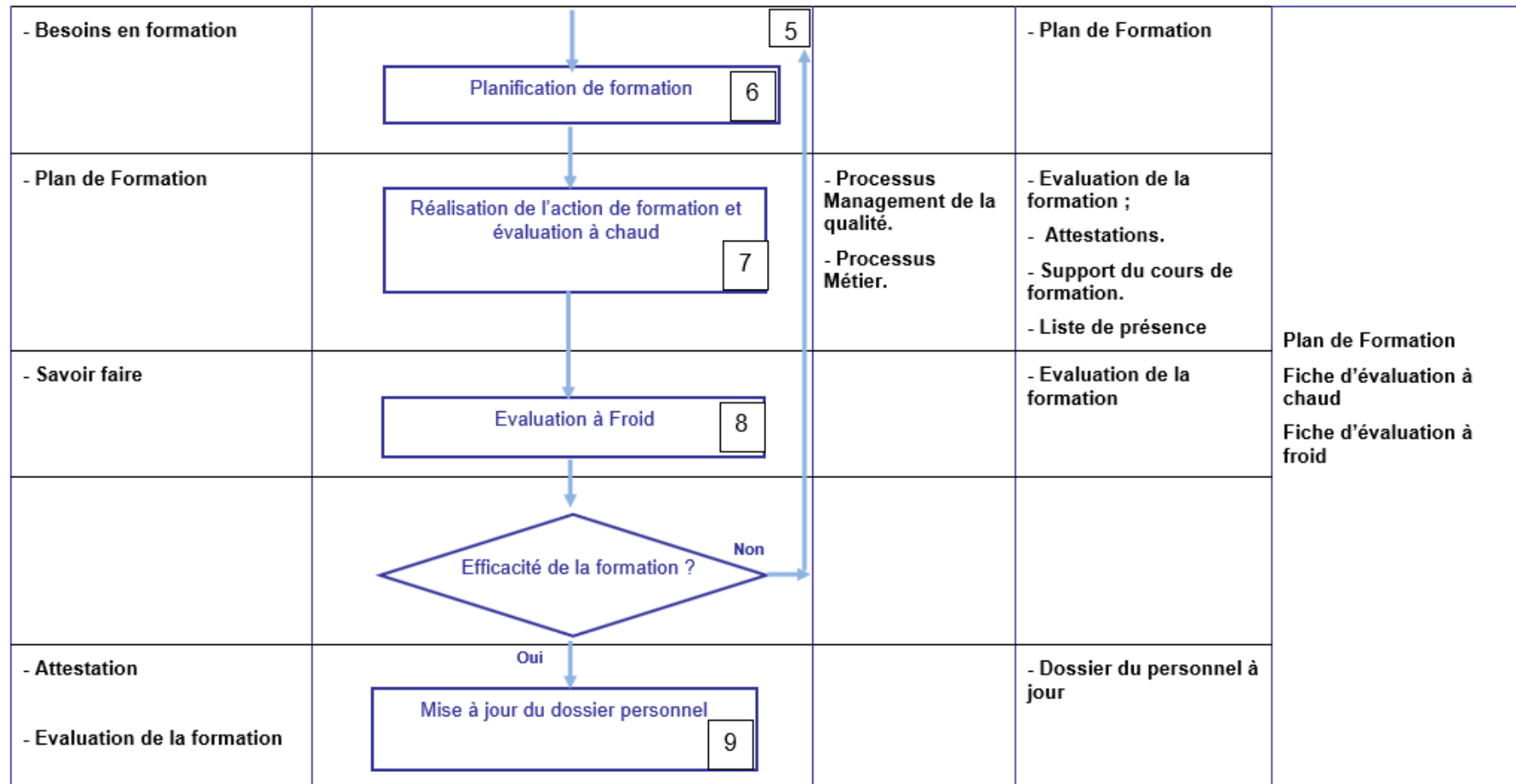
- Evaluation de l'efficacité des résultats obtenus,
- Audit qualité interne,
- Analyse des processus.



11. Déroulement :

Données d'entrée	Activités du processus	Interactions	Données de sortie	Informations documentées associées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Départ du personnel</li> <li>- Changement d'affectation</li> </ul>	 <p>Identification de besoin en ressources humaines</p> <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus Management de la qualité.</li> <li>- Processus Métier.</li> </ul>	<p>Besoin en ressources humaines</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoins en ressources humaines</li> <li>- Fiches de fonctions</li> </ul>	 <p>Analyse du besoin</p> <p>Affectation d'une nouvelle responsabilité ou changement d'affectation du personnel</p> <p>2</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personne recrutée ou réaffectée</li> </ul>	<p>Programmes d'intégration des jeunes recrues</p>





## Conclusion :

Dans ce chapitre on a commencé dans sa première partie « A » par les basiques de management de la qualité et les principes du management de la qualité font référence aux ressources humaines;

Ainsi que dans sa seconde partie « B » on a évoqué la mise en place du processus GRH au sein de la DN qui commence par la détermination des activités qui relèvent de ce processus et qui sont le recrutement et la formation, puis on a fait l'analyse des risques et opportunités du ce processus.

Enfin, on a terminé ce chapitre par l'élaboration d'un document descriptif du processus GRH.

## **Chapitre 3 : Analyse et résultats**

## Introduction :

En première partie on va évoquer les missions accomplies pendant le stage et les difficultés rencontrées tout le long de cette période.

En seconde partie, des interprétations des résultats obtenues lors des travaux effectués feront l'objet de cette dernière.

Enfin, des recommandations et des perspectives d'améliorations seront proposées.

### I. Missions accomplies et difficultés rencontrées :

Le travail réalisé dans le cadre de ce projet consiste à :

- Mettre en place un processus de gestion des ressources humaines qui a pour objectif de mettre en place une démarche claire pour le personnel nouvellement recruté en premier lieu et structurer les formations pour créer la valeur ajoutée attendu et faire le suivi de qualification et maintien de qualification des auditeurs de la DN pour répondre à la finalité de la Direction qui est la supervision de la sécurité arienne.
- Faire l'analyse des risques et opportunités du processus GRH.
- L'élaboration d'un document descriptif du processus de gestion des ressources humaine.

Ce projet au sein de la Direction de Navigabilité était riche sur tous les aspects techniques, et management : travail de groupe, animation de réunion et communication.

En effet, on a beaucoup appris sur l'animation et le pilotage d'une équipe de travail de différents niveaux académiques.

Par contre, on a rencontré la difficulté de charge de travail de tout le personnel (auditeurs, responsables d'audit et chefs hiérarchique) à cause de leur concentration pour la préparation de l'audit de suivi N°1 de certification ISO 9001 version 2015 qui sera réalisé dans le mois de juillet 2019.

On peut affirmer que malgré cette difficulté tous les intervenants de la Direction de Navigabilité ont montrées une preuve de rigueur à satisfaire les exigences relatives à la norme ISO 9001 :2015 afin de délivrer des résultats des services validées d'une façon cohérente, et continue dans temps.

## **II. Interprétations des résultats :**

- La Direction de la navigabilité n'a pas l'indépendance financière, elle dépend de la direction de ressources humaines (DRH) de l'Office de l'Aviation Civile et des Aéroports en ce qui concerne la réalisation des formations du personnel de la DN quel que soit le personnel administratif ou les auditeurs de la direction.
- La signature de convention avec les centres de formation et l'ouverture d'un appel d'offre sur des thèmes de formation spécifiques pour le personnel de la DN est étudiée par la division de formation de direction de ressources humaines de l'OACA
- Le besoin en ressources humaines est préparé par la direction de la navigabilité mais le choix de type de recrutement quel que soit un recrutement interne ou externe est étudié par la direction de ressources humaines de l'OACA.

## **III. Recommandations et perspectives d'amélioration :**

La création d'une cellule de formation interne composée par les experts et les responsables d'audit de la direction de la navigabilité pour résoudre le problème de qualification et maintien de qualification des auditeurs ainsi d'exploiter cette cellule pour créer un outil de retour d'expérience peut jouer un rôle primordiale dans le domaine de supervision de la sécurité aérienne.

La création d'une bibliothèque en interne de la DN qui peut être une source des connaissances organisationnelles (Support de formation, Projet de Fin d' Etude établi au sein de la DN, liste des contacts des clients, ...) ;

Mettre en place une application informatique pour gérer le personnel de la direction de la navigabilité (Formation continue des auditeurs, la qualification, ...).

## Conclusion :

En premier lieu, on a cité les missions accomplies et les difficultés rencontrées pendant le stage.

En seconde partie, on a interprété les résultats obtenus des missions et tâches effectuées.

Enfin, des recommandations et des perspectives d'améliorations ont été proposées.



## Conclusion Générale :

Les clients exigent d'avoir confiance en la qualité des produits et des services et veulent vivre dans un environnement dont la sécurité est assurée.

Dans le cadre des nouveautés apportées par la version 2015 de la norme ISO 9001 et en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, la Direction de la Navigabilité et tous le personnel ont démontré une preuve de rigueur à réussir l'approche de mise en place d'un processus GRH objet de mes missions durant ce stage de fin d'études qui est l'un des piliers de la performance des entreprises afin de délivrer des résultats des services validés d'une façon cohérente, et continue dans temps.

Et pour répondre à cette problématique « quels sont les étapes à entreprendre pour la mise en place d'un processus Gestion des Ressources Humaines conformément à la norme ISO 9001 version 2015 au sein de la Direction de la Navigabilité de l'Office de l'Aviation Civile et des Aéroports ? »

Un travail a été réalisé dans le cadre de ma mémoire de master suivant cette méthodologie qui consiste à :

- Présenter les principes de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 en générale;
- Présenter une étude bibliographique liée à l'approche processus, le cycle PDCA selon la norme ISO 9001 version 2015 et l'approche par les risques;
- Faire une présentation théorique sur les principes du management de la qualité qui font références à la gestion des ressources humaines par rapport à la nouvelle version de la norme ISO 9001;
- Elaboration d'un processus de gestion des ressources humaines qui consiste en premier lieu à déterminer les activités qui relèvent du processus GRH, puis faire l'identification et l'évaluation des risques et opportunités de ce dernier et en fin l'élaboration d'un document descriptif du ce processus.

J'ai également souligné l'importance de créer le document descriptif du processus GRH à fin de mettre en place une démarche claire et simple pour le cursus de recrutement et de la formation qui sont deux facteurs principales pour le maintien de compétence, la qualification et le maintien de qualification des auditeurs de la DN pour l'achèvement de leurs missions dans le domaine de la supervision de la sécurité aérienne.

Des perspectives d'améliorations doivent faire l'objet pour l'entreprise dans l'avenir, partant de ma conviction que l'amélioration de ces derniers, ne constitue qu'une première étape dans une approche globale visant l'amélioration continue des compétences du personnel de la Direction de la Navigabilité.

En effet il s'agit de définir une démarche claire de gestion des ressources humaines en ce qui concerne les activités de recrutement et de formation du personnel de la Direction de la Navigabilité de l'OACA.

Je peux conclure que mon projet au sein de la Direction de la Navigabilité était riche sur tous les aspects techniques, et management : travail de groupe, animation de réunion et communication et il m'a permis d'acquérir un enrichissement de mes connaissances en matière de management de la qualité et en gestion des ressources humaines.

En effet, j'ai beaucoup appris sur l'animation et le pilotage d'une équipe de travail de différents niveaux académiques.

## BIBLIOGRAPHIE :

- Site Officiel de l'OACA disponible sur :  
<http://www.oaca.nat.tn/index.php?id=985>
- Association Française de Normalisation, disponible sur:  
<http://www.afnor.org/>
- La norme ISO 31000 version 2009 : Management du risque — Principes et lignes directrices.
- La norme ISO 9000 version 2015 : Systèmes de management de la qualité -- Principes essentiels et vocabulaire ;
- La norme ISO 9001 version 2015 : Systèmes de management de la qualité – Exigences
- Bouchra Sebti. THESE « *Etude des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises : une approche managériale* » Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2014. Français. NNT : 2014PA090022
- <http://bazin-conseil.fr/RH-et-qualite.html>

## ANNEXES

Liste des annexes :

ANNEXE N°1	Fiche de besoin en ressources humaines
ANNEXE N°2	Fiche d'évaluation à chaud révisée
ANNEXE N°3	Fiche d'évaluation à froid révisée
ANNEXE N°4	Plan de formation révisé
ANNEXE N°5	Formulaire de suivi de l'indicateur « Taux des agents qui n'ont pas atteint la valeur minimale des jours de formation »

ANNEXE N°1 : Fiche de besoin en ressources humaines

 OACA /DCTA/DN	<b>Fiche de besoin en ressources humaines</b>  <b>Année : ....</b>	Page 1 sur 1
--	--	--------------

Fonctions demandés	Nombre actuel	Nombre requis	Nombre de besoin
Ingénieur			
Technicien supérieur			
Qualiticien			
Secrétariat			
Agent d'archivage			
Agent d'administration			
<b>Total</b>			

ANNEXE N°2 : Fiche d'évaluation à chaud révisée

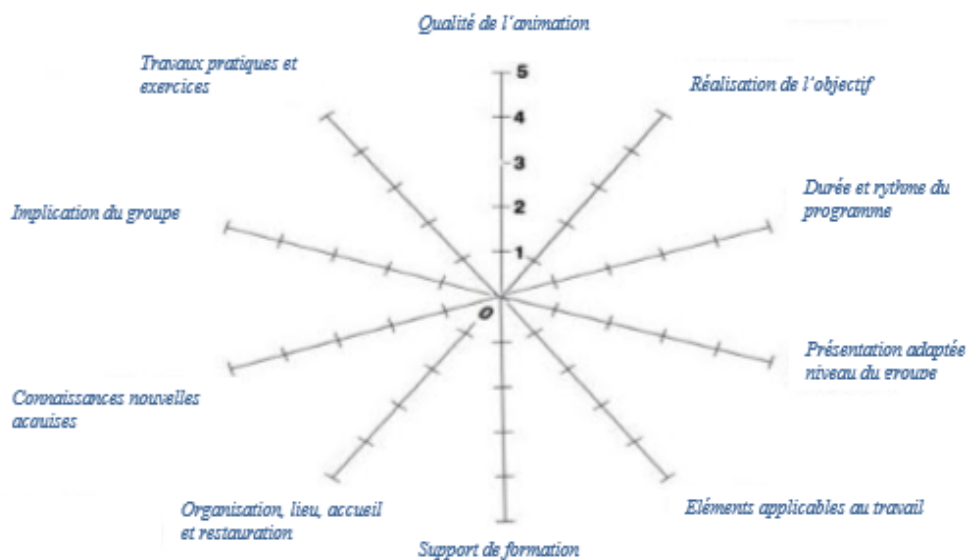
DIRECTION DE LA NAVIGABILITE	FICHE D'EVALUATION A CHAUD	Révision : 4
------------------------------	----------------------------	--------------

Nom et prénom : ..... Matricule : ..... Service : .....

Thème : ..... Bureau de formation : ..... Lieu : .....  
 Date de début de formation : ..... Date de fin de formation : .....  
 Durée de la formation : .....  
 Nom du formateur : .....

Encercler sur l'axe pour indiquer la note appropriée de 1 à 5

1 : Mauvais	2 : Moyen	3 : Assez bien	4 : Bien	5 : Très bien
-------------	-----------	----------------	----------	---------------



Autres critique ou suggestion : .....

Appréciation générale sur la formation : Pas réussi  Globalement réussi  Totalement réussi

Date : .....

Signature : .....

NB : Fiche d'évaluation à chaud d'une action de formation (dans un délai de 15 jours après la formation au maximum)

ANNEXE N°3 : Fiche d'évaluation à froid révisée

DIRECTION DE LA NAVIGABILITE	FICHE D'EVALUATION A FROID	Révision : 4
------------------------------	----------------------------	--------------

Nom et prénom : ..... Matricule : ..... Service : .....

Thème : ..... Bureau de formation : ..... Lieu : .....  
 Date de début de formation : ..... Date de fin de formation : .....  
 Durée de la formation : .....  
 Nom de l'évaluateur : .....

Votre collaborateur avait-il besoin de suivre cette formation pour acquérir de nouvelles compétences ?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Je ne sais pas	
La formation choisie semblait-elle répondre à son besoin ?	<input type="checkbox"/> Oui, parfaitement	<input type="checkbox"/> Oui, partiellement	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Je ne sais pas
Si « oui partiellement » ou « non », pourquoi ?				
Depuis la fin de sa formation, a-t-il pu mettre en pratique les connaissances acquises ?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Oui partiellement	<input type="checkbox"/> Non	
Si « oui » ou « oui partiellement », à quelle fréquence ?	<input type="checkbox"/> Régulièrement		<input type="checkbox"/> Occasionnellement	
Si « oui partiellement » ou « non », pourquoi ?				
Selon vous, qu'est ce qui pourrait favoriser la mise en pratique de sa formation ?	<input type="checkbox"/> Disposer de plus de temps de mise en pratique	<input type="checkbox"/> Etre guidé par vous ou un collègue	<input type="checkbox"/> Autre	
A l'issue de sa formation, avez-vous eu un entretien avec votre collaborateur pour faire le point sur l'apport de sa formation ?	<input type="checkbox"/> Oui		<input type="checkbox"/> Non	
Au regard de l'objectif visé, le résultat est-il atteint ?	<input type="checkbox"/> Totalement	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Non	

Date : .....

Signature de l'évaluateur : .....

*NB : Fiche d'évaluation à froid d'une action de formation (Dans un délai entre 60 et 90 jours après la formation au maximum)*

ANNEXE N°4 : Plan de formation révisé

 OACA / DCTA / DN	<b>Plan de formation de la Direction de la Navigabilité</b>	Page 1 sur 1
	<b>Année : ....</b>	Révision: 02

N°	Domaine	Thème	Durée en j	Date prévue	Spécifications (Intra, Inter)	Organismes formateur proposés	Nom et prénom	Matricule	N° CIN	Situation



