



جامعة تونس الافتراضية  
Université Virtuelle de Tunis

## Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

Présenté par  
**Mr. Labib KOOLI**

Pour l'obtention du  
**Diplôme de mastère professionnel**

**Mise en place d'une démarche de  
certification au Centre Sectoriel de  
Formation aux Métiers de l'Industrie de  
Khnis conformément aux Normes  
ISO9001.V2015 et ISO29990.V2010.**

المركز القطاعي للتكوين  
في مهن الصناعة بخنيس  
Centre Sectoriel de Formation aux  
Métiers de l'Industrie de Kheniss



Soutenu le ..

Devant le Jury :

Président	: Mr	Helmi BEN REJEB
Rapporteur	: M <sup>me</sup>	Hanen KOOLI
Encadreur Organisme d'accueil	: Mr	Lotfi BZIOUECH
Encadreur UVT	: Mr	Elyes BENHMIDA ELEBRI

Année Universitaire : 2017/2018

## Résumé

Dans ce Mastère nous proposons une réflexion et une ligne de conduite sur la démarche de mise en place d'un Système de Management de la Qualité intégrant et conforme aux exigences de la Norme générique ISO9001.V2015 et la Norme spécifique à la formation professionnelle ISO29990.V2010 qui est caractérisée par sa compatibilité à la formation professionnelle et l'opportunité qu'elle présente aux apprenants ayant des besoins spécifiques.

Nous estimons que le travail présenté est d'un support utile, appréciable et exploitable à faciliter la mise en place de cette nouvelle organisation reconnue à l'internationale, cohérente à la stratégie, à la politique et aux objectifs qualité et aux valeurs du Centre Sectoriel aux Métiers de l'Industrie de Khnis.

A noter que nous n'offrons pas une solution clé en main au Management et aux pilotes des processus mais plutôt à démontrer le bon chemin et la feuille de route optimale qui devra se compléter par une réelle dynamique et synergie en interne afin de réussir cette démarche stratégique.

Enfin, nous souhaitons avoir amplement réussie dans cette mission avec beaucoup de conviction sur la valeur ajoutée qu'apportera à l'ensemble des acteurs du Centre Sectoriel de Formation aux Métiers de l'Industrie de Khnis.

## Abstract

In this Master, we propose a reflection and a line of conduct on the process of setting up a Quality Management System integrating and complying with the requirements of the ISO9001.V2015 generic standard and the ISO29990.V2010 vocational training specific standard which is characterized by its compatibility with the vocational training and the opportunity it presents to learners with specific needs.

We believe that the work presented is a useful, valuable and usable support to facilitate the establishment of this new organization recognized internationally, consistent with the strategy, the policy and the quality objectives and the corporate values of the Vocational Training Center of Khnis.

Note that we do not offer a turnkey solution for management and process pilots, but rather to demonstrate the right path and the optimal roadmap that will be completed by a real dynamic and synergy internally to succeed in this strategic process.

Finally, we wish to be very successful in this mission with a lot of conviction about the added value that will bring to all the actors of the Vocational Training Center of Khnis.

## ملخص

في هذه الماجستير نقترح مسار وخريطة الطريق ومنهجية للقيام بنظام ضبط الجودة مطابق لمواصفات المقياس العالمي العام الايزو 9001 في نسخته الأخيرة بتاريخ 2015 والمقياس العالمي الخاص بالتكوين المهني 29990 في نسخته الأخيرة بتاريخ 2010 والذي يتميز بتطابقه المباشر لخصوصية التكوين المهني وتوفيره لفرص أكبر الى المتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة.

يشتمل العمل المقدم في تقديرنا على ركائز مستحسنة الاستغلال والاستخدامات من شأنها تسهيل انشاء ووضع منظومة معترف بها دوليا متناسقة مع الاستراتيجية ومع سياسة واهداف الجودة ومع قيم المرسخة في المركز القطاعي للتكوين في مهن الصناعة بخنيس.

مع العلم اننا لا نقترح هنا حلول جاهزة للإدارة ولرؤساء السيرورات لكن بالأساس تمكينهم من معرفة الطريق الصحيح والأجدي فلإنجاح هذه الطريقة لا بد من استكمالها بتعاون وبدنا مكثي داخلية فعلية وفعالة.

في الأخير نتمنى قد وفقنا توفيق تام في هذه المهام مع الاقتناع التام في القيمة المضافة التي يقدمها هذا العمل لكافة فاعلي المركز القطاعي للتكوين في مهن الصناعة بخنيس.

## MOTS CLES

ISO9001.V2015, ISO29990.V2010, PESTEL, MICMAC, SWOT, stratégie, Système Management Qualité (SMQ), processus, risque, partie intéressée, politique et objectifs qualité.

## Dédicaces

---

*A ma femme et mes fillettes : Ibtihel, Isra et Ouswa  
Mes profondes excuses pour mon indisponibilité ce dernier temps.*

*Je tiens à remercier tout particulièrement mon encadreur : Mr Elyes BENHMIDA ELEBRI qu'il accepté à grand cœur de m'encadrer, pour ses précieux conseils ainsi que pour le soutien et support qu'il m'a accordé.*

*Je présente aussi bien mes remerciements les plus sincères aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont portés à mes travaux en acceptant de les expertiser à savoir :*

- *Mr Helmi BEN REJEB*
- *Mme Hanen KOOLI*

*Enfin je tiens à remercier toute personne ayant bénévolement contribué que ce soit aux sondages d'opinions concernant les besoins et les attentes des parties intéressées ou au choix des variables éléments d'entrées du processus de développement de la stratégie du centre, soit environ un total de 220 acteurs.*

# Table des matières

Introduction générale.....	1
1. Cadrage de la démarche .....	2
1.1. Présentation du centre.....	2
1.1.1. Introduction.....	2
1.1.2. Capacité d’insertion du centre.....	2
1.1.3. Effectif du centre.....	2
1.1.4. Capacité d’hébergement et de restauration .....	2
1.1.5. Les modes de formation.....	2
1.1.6. Les bénéficiaires de la formation .....	2
1.1.7. Les certificats .....	2
1.1.8. Les conditions d’accès .....	3
1.1.9. Les spécialités .....	3
1.1.10. Les ateliers .....	3
1.1.11. Les moyens de communication.....	4
1.1.12. Organigramme CSFMİK .....	4
1.2. Culture de Leadership.....	4
1.2.1. Méthodologie d’élaboration mission .....	4
1.2.2. Enoncé de la mission .....	5
1.2.3. Méthodologie d’élaboration vision .....	5
1.2.4. Enoncé de la vision .....	5
1.2.5. Méthodologie d’élaboration valeurs .....	5
1.2.6. Formulation de nos valeurs .....	5
1.3. Problématique et méthodologie de la démarche.....	6

1.3.1. Problématique .....	6
1.3.2. Les enjeux de la formation professionnelle .....	7
1.3.3. Les exigences légales et réglementaires .....	7
1.3.4. La cible.....	7
1.3.5. Applicabilité.....	7
1.3.6. Les enjeux de la démarche de certification.....	7
1.3.7. Méthodologie .....	8
2. Diagnostic, positionnement et planification.....	10
2.1. Cycle SDCA .....	10
2.2. Cycle PDCA .....	10
2.3. Méthodologie.....	11
2.4. Barème de mesure .....	12
2.5. Positionnement du CSFMIK par rapport aux exigences ISO9001.V2015.....	12
2.5.1. Positionnement par rapport au chapitre 4 contexte de l'organisme .....	12
2.5.2. Positionnement par rapport au chapitre 5 leadership .....	14
2.5.3. Positionnement par rapport au chapitre 6 planification.....	17
2.5.6. Positionnement par rapport au chapitre 7 support.....	20
2.5.7. Positionnement par rapport au chapitre 8 réalisation des activités opérationnelles ...	24
2.5.8. Positionnement par rapport aux exigences du chapitre 9 évaluation des performances .....	33
2.5.9. Positionnement par rapport aux exigences du chapitre 10 amélioration.....	37
2.5.10. Conclusion du positionnement par rapport à l'ISO9001.V2015 .....	39
2.6. Plan d'action répondant aux exigences ISO9001.V2015 .....	41
2.7. Positionnement du CSFMIK par rapport aux exigences ISO29990.V2010.....	43
2.7.1. Positionnement par rapport au chapitre 3 prestation de la formation.....	43
2.7.2. Positionnement par rapport au chapitre 4 management du prestataire du service de formation .....	51

2.7.3. Conclusion du positionnement par rapport à l'ISO29990.V2010 .....	62
2.8. Plan d'action répondant aux exigences ISO29990.V2010 .....	64
2.9. Analyse comparative entre l'ISO9001.V2015 et l'ISO 29990.V2010.....	66
2.9.1. Introduction .....	66
2.9.2. Similitudes des deux normes.....	66
2.9.3. Particularités de l'ISO29990.V2010. ....	67
2.9.4. Les principes de l'ISO9001.V2015.....	67
2.9.5. Les principes de l'ISO29990.V2010.....	68
2.10. Plan d'Action Intègre (PAI) .....	68
2.11. Elaboration Organigramme des Taches du Projet (OTP/WBS) .....	71
2.11.1. Processus d'élaboration.....	71
2.11.2. Les jalons.....	71
2.11.3. Organigramme des Taches du Projet (OTP) .....	72
2.12. Elaboration du diagramme de GANTT .....	72
2.12.1. Processus d'élaboration du GANTT .....	72
2.12.2. Estimation de la durée totale de la démarche projet.....	72
2.12.3. Les taches critiques .....	72
2.12.4. Allocation des ressources .....	73
2.12.5. Diagramme de GANTT.....	74
2.13. Management du risque .....	74
2.13.1. Définition d'un risque .....	74
2.13.2. Les principes de management du risque selon la Norme ISO31000.V2009.....	74
11- Le management du risque facilite l'amélioration continue de l'organisme.....	75
2.13.3. Processus de management du risque .....	75
2.13.4. Cartographie globale d'élaboration du Plan de Management du Risque.....	76
2.13.5. Echelle d'appréciation du risque .....	78



2.13.6. Calcul de la criticité.....	78
2.13.7. Niveau de pertinence du risque .....	78
2.13.8. Traitement générique du risque.....	79
2.13.9. Processus d'élaboration du Plan de Management du Risque (PMR).....	79
2.13.10. Appréciation et traitement du risque lié à la non élaboration de procédure.....	79
2.13.10.1. Méthodologie .....	79
2.13.10.2. Impact du risque .....	80
2.13.10.3. Appréciation et traitement du risque .....	80
2.13.10.4. Plan d'Action Complémentaire (PAC) .....	81
2.14. Classification et traitement des parties intéressées .....	83
2.14.1. Introduction .....	83
2.14.2. C'est quoi une partie intéressée ?.....	83
2.14.3. Méthodologie .....	83
2.14.4. Analyse et classification des parties intéressées.....	85
2.14.5. Déclinaison de la stratégie à adopter selon le niveau du pouvoir d'influence et intérêt.....	86
2.14.6. Définition des exigences des parties intéressées .....	86
2.14.6.1 Introduction sur le contenu.....	86
2.14.6.2. Recensement besoins des Apprenants.....	87
2.14.6.3. Recensement besoins du personnel .....	90
2.14.6.4. Recensement besoins des industriels.....	94
2.14.6.5. Besoins des autres parties intéressées .....	94
2.14.6.6. Fréquence de revue des besoins et attentes des parties intéressées.....	94
2.14.6.7. Tableau de bord parties intéressées du CSFMK .....	95
2.14.6.7.1. Introduction sur le contenu.....	95
2.14.6.7.2. Tableau de bord des parties intéressées catégorie A .....	95
2.14.6.7.3. Tableau de bord des parties intéressées catégorie B .....	95

2.14.6.7.4. Tableau de bord des parties intéressées catégorie C .....	95
2.14.6.7.5. Tableau de bord des parties intéressées catégorie D .....	95
2.15. Traitement des risques transverses liés aux parties intéressées.....	95
2.15.1. C'est quoi une partie intéressée pertinente ?.....	95
2.15.2. Tableau de bord de traitement des risques .....	96
2.16. Risque lié à la démarche projet .....	96
2.16.1. Formes génériques de résistance .....	96
2.16.2. Appréciation et traitement des risques liés aux formes de résistances génériques ..	96
2.16.3. Causes possibles au manque d'adhésion du personnel .....	97
2.16.4. Risque lié aux divers freins à la démarche .....	98
3. Actions prioritaires.....	100
3.1. : Les processus primaires CSFMIK berceau de la valeur ajoutée.....	100
3.1.1. : C'est quoi un processus ?.....	100
3.1.2. Méthodologie .....	100
3.1.3. Cartographie d'un processus .....	100
3.1.4. Pilotage et revue de processus.....	100
3.1.5. Traitement du risque lié à un processus .....	100
3.1.6. C'est quoi la matrice RACI ? .....	100
3.1.7. La cartographie globale des processus CSFMIK .....	101
3.1.8. Le processus réaliser l'alternance de formation au centre .....	102
3.1.8.1. Cartographie du processus réaliser l'alternance de formation au centre.....	102
3.1.8.2. Matrice RACI liée au processus réaliser la formation au centre.....	105
3.1.8.3. Appréciation et traitement du risque lié au processus réaliser l'alternance de formation au centre.....	106
3.1.8.4. Pilotage du processus réaliser l'alternance de formation au centre.....	108
3.1.9. Le processus développer l'alternance de formation avec l'entreprise .....	109
3.1.9.1. Cartographie du processus réaliser l'alternance de formation avec l'entreprise.	109

3.1.9.2. Matrice RACI liée au processus réaliser l’alternance de formation avec l’entreprise.....	111
3.1.9.3. Appréciation et traitement du risque lié au processus réaliser l’alternance de formation avec l’entreprise.....	112
3.1.9.4. Pilotage du processus réaliser l’alternance de formation avec l’entreprise.....	116
3.1.10. Le processus réaliser la formation à distance .....	117
3.1.10.1. Cartographie processus réaliser la formation à distance .....	117
3.1.10.2. Matrice RACI liée au processus réaliser la formation à distance.....	121
3.1.10.3. Appréciation et traitement du risque lié au processus réaliser la formation à distance.....	122
3.1.10.4. Pilotage du processus réaliser la formation à distance .....	124
3.1.11. Le processus assurer le suivi d’évaluation sommative.....	125
3.1.11.1. Cartographie processus assurer le suivi d’évaluation sommative .....	125
3.1.11.2. Matrice RACI liée au processus assurer le suivi d’évaluation sommative .....	127
3.1.11.3. Appréciation et traitement du risque lié au processus assurer le suivi d’évaluation sommative .....	127
3.1.11.4. Pilotage du processus assurer le suivi d’évaluation sommative.....	128
3.2. Développement de la stratégie CSFMK : .....	129
3.2.1. Méthodologie .....	129
3.2.2. Analyse du contexte externe par application du PESTEL .....	131
3.2.2.1. Sélection initiale des variables .....	131
3.2.2.2. Les variables de l’axe politique (P).....	131
3.2.2.3. Les variables de l’axe économique (E) .....	131
3.2.2.4. Les variables de l’axe socioculturel (S) .....	131
3.2.2.5. Les variables de l’axe technologie (T) .....	132
3.2.2.6. Les variables de l’axe écologique/environnemental (E) .....	132
3.2.2.7. Les variables de l’axe légal (L) .....	132
3.2.2.8. Les acteurs entrevus .....	132

3.2.2.9. Légende .....	133
3.2.2.10. Scores des variables de l'axe politique (P).....	133
3.2.2.11. Scores des variables de l'axe économique (E) .....	134
3.2.2.12. Scores des variables de l'axe socioculturel (S) .....	135
3.2.2.13. Scores des variables de l'axe technologique (T).....	135
3.2.2.14. Scores des variables de l'axe écologique/environnementale (E) .....	136
3.2.2.15. Scores des variables de l'axe légal (L) .....	136
3.2.2.16. Les variables maintenues.....	137
3.2.3. Application de la méthode MICMAC .....	137
3.2.3.1 Désignation MICMAC .....	137
3.2.3.2. Matrice d'Influence Directe (MID).....	137
3.2.3.3. Caractéristiques de la Matrice d'Influence Directe (MID) .....	138
3.2.3.4. Les indicateurs de stabilité de la matrice MID.....	139
3.2.3.5. Le plan des influences /dépendances directes .....	140
3.2.3.6. Graphe des influences /dépendances directes .....	141
3.2.3.7. Matrice d'Influence Indirecte (MII) .....	141
3.2.3.8. Le plan des influences / dépendances indirectes .....	142
3.2.3.9. Graphe des influences indirectes .....	143
3.2.3.10. Comparaison des classements directs et indirects des variables .....	143
3.2.3.11. Classement et analyse des variables selon la matrice 4 cadrans d'influence/dépendance.....	145
3.2.3.12. Les Opportunités/Opportunities (O) dégagées .....	147
3.2.3.13. Les Menaces/Threats (T) dégagées .....	147
3.2.4. Analyse du contexte interne par le stratège PORTER .....	147
3.2.4.1. La chaine des valeurs .....	147
3.2.4.2. Les Forces .....	147
3.2.4.3. Les faiblesses/ Weaknesses (W) .....	148

3.2.4.4. Application du PORTER au CSFMIK .....	148
3.2.4.5. Les compétences fondamentales et distinctives .....	149
3.2.4.6. La matrice SWOT du CSFMIK.....	149
3.2.5. Analyse SWOT .....	151
3.2.5.1. La gestion de l'expansion :.....	151
3.2.5.2. La gestion de la défensive de l'expansion :.....	151
3.2.5.3. La défense : .....	151
3.2.5.4. La diversification : .....	151
3.2.5.5. Conclusion SWOT .....	151
3.2.5.6. Actions stratégiques envisagées .....	151
3.2.5.7. Les objectifs stratégiques et leurs pilotages :.....	153
3.2.5.8. Résumé de la stratégie .....	155
3.2.6. Mobilisation des acteurs sur les objectifs.....	155
3.2.6.1. Objectif.....	155
3.2.6.2. Méthodologie .....	155
3.2.6.3. Rapport des forces entre acteurs.....	157
3.2.6.5. Conclusion.....	160
3.2.7. Politique Qualité :.....	160
3.2.7.1. Méthodologie .....	160
3.2.7.2. Enoncé.....	160
3.2.8. Recommandations .....	161
Conclusion.....	162

Références normatives

Références bibliographiques

Netographie

Liste des annexes :

Annexe 1 : Organigramme des taches du projet (OTP)

Annexe 2 : Extrait Diagramme de GANTT

Annexe 3 : Questionnaire de recensement attentes des apprenants

- Annexe 4 : Questionnaire de recensement attentes du personnel
- Annexe 5 : Tableau de bord des parties intéressées catégorie A
- Annexe 6 : Tableau de bord des parties intéressées catégorie B
- Annexe 7 : Tableau de bord des parties intéressées catégorie C
- Annexe 8 : Tableau de bord des parties intéressées catégorie D
- Annexe 9 : Tableau de bord de traitement des risques transverses liés aux parties intéressées
- Annexe 10 : Questionnaire recensement d'opinion sur le Choix des variables PESTEL

## Liste des tables

Tableau 1 : Positionnement CSFMik par rapport au chapitre 4/ISO9001.....	1-14
Tableau 2 : Positionnement CSFMik par rapport au chapitre 5/ISO9001.....	15-16
Tableau 3 : Positionnement CSFMik par rapport au chapitre 6/ISO9001.....	17-20
Tableau 4 : Positionnement CSFMik par rapport au chapitre 7/ISO9001.....	20-23
Tableau 5 : Positionnement CSFMik par rapport au chapitre 8/ISO9001.....	24-33
Tableau 6 : Positionnement CSFMik par rapport au chapitre 9/ISO9001.....	34-36
Tableau 7 : Positionnement CSFMik par rapport au chapitre 10/ISO9001.....	37-38
Tableau 8 : Positionnement globale CSFMik /ISO9001.....	39
Tableau 9 : Plan d'action en réponse aux exigences ISO9001.V2015.....	41-43
Tableau 10 : Positionnement CSFMik par rapport au chapitre 3 /ISO29990.....	44-51
Tableau 11 : Positionnement CSFMik par rapport au chapitre 4 /ISO29990.....	52-61
Tableau 12 : Positionnement global CSFMik/ ISO29990.....	62
Tableau 13 : Plan d'action en réponse aux exigences ISO29990.V2010.....	64-66
Tableau 14 : Exigences communes et proches des Normes ISO9001& ISO29990.....	66-67
Tableau 15 : Plan d'Action Intègre .....	69-71
Tableau 16 : Organigramme des Taches du Projet (OTP).....	annexe 1
Tableau 17 : Les jalons.....	72
Tableau 18 : Les taches critiques .....	72-73
Tableau 19 : Echelle d'appréciation du risque.....	78
Tableau 20 : Placement et pertinence du risque selon Farmer .....	78
Tableau 21 : Appréciation et traitement des risques liés à la non élaboration de procédure...	81
Tableau 22 : Plan d'Action Complémentaire (PAC).....	82-83
Tableau 23 : Répartition échantillon d'Apprenants recensé.....	87
Tableau 24 : Scores recensement attentes des Apprenants.....	87-88
Tableau 25 : Classement et pondération des attentes Apprenants par ordre décroissant.....	89
Tableau 26 : Attentes prioritaires des Apprenants.....	90
Tableau 27 : Scores recensement attentes du personnel.....	91
Tableau 28 : Classement et pondération des attentes du personnel.....	92-93
Tableau 29 : Attentes prioritaires du personnel.....	94
Tableau 30 : Tableau de bord de traitement des risques liés aux formes de résistance.....	96-97
Tableau 31 : Traitement risque lié aux divers freins à la démarche.....	99
Tableau 32 : Cartographie du processus réaliser la formation au centre.....	102-104
Tableau 33 : Matrice RACI liée au processus réaliser la formation au centre.....	105
Tableau 34 : Traitement risque du processus réaliser la formation au centre.....	106-107
Tableau 35 : Pilotage du processus réaliser la formation au centre.....	108-109
Tableau 36 : Cartographie du processus réaliser la formation avec l'entreprise.....	109-112
Tableau 37 : Matrice RACI du processus réaliser la formation avec l'entreprise.....	112
Tableau 38 : Traitement risque du processus réaliser la formation avec l'entreprise.....	113-115
Tableau 39 : Pilotage du processus réaliser la formation avec l'entreprise .....	116

## Liste des tables (suite)

Tableau 40 : Cartographie du processus réaliser la formation à distance.....	117-121
Tableau 41 : Matrice RACI liée au processus réaliser la formation à distance.....	121
Tableau 42 : Traitement risque lié du processus réaliser la formation à distance.....	122-124
Tableau 43 : Pilotage du processus réaliser la formation à distance .....	124
Tableau 44 : Cartographie du processus assurer le suivi d'évaluation sommative.....	124-125
Tableau 45 : Matrice RACI liée au processus assurer le suivi d'évaluation sommative.....	127
Tableau 46 : Traitement risque du processus assurer le suivi d'évaluation sommative.....	127-128
Tableau 47 : Pilotage du processus assurer le suivi d'évaluation sommative .....	129
Tableau 48 : Scores des variables de l'axe politique (P).....	133-134
Tableau 49 : Scores des variables de l'axe économique (E).....	134
Tableau 50 : Scores des variables de l'axe socioculturel (S) .....	135
Tableau 51 : Scores des variables de l'axe technologie (T) .....	135
Tableau 52 : Scores des variables de l'axe écologique/environnementale (E).....	136
Tableau 53 : Scores des variables de l'axe légale (L).....	136
Tableau 54 : Les variables maintenues.....	137
Tableau 55 : Matrice des Influences Directe (MID).....	138
Tableau 56 : Les caractéristiques de la matrice (MID).....	138
Tableau 57 : Total des lignes et des colonnes de la matrice (MID).....	139
Tableau 58 : Indicateurs de stabilité de la matrice (MID).....	139-140
Tableau 59 : Total des lignes et des colonnes de la matrice (MII).....	141-142
Tableau 60 : Comparaison des classements directs et indirects des variables.....	143
Tableau 61 : Appréciation des forces de PORTER au CSFMIK.....	149
Tableau 62 : Matrice SWOT.....	150-151
Tableau 63 : Actions stratégiques envisagées.....	152
Tableau 64 : Matrice des influences directes des parties prenantes.....	156
Tableau 65 : Matrice des positions simples acteurs x objectifs.....	157



## Liste des figures

Figure 1 :	Organigramme CSFMIK .....	4
Figure 2 :	Valeurs du CSFMIK .....	6
Figure 3 :	Cartographie globale de mise en marche de la démarche.....	8
Figure 4 :	Roue de Deming / Cycle PDCA .....	10
Figure 5 :	Logigramme conduite diagnostic, planification et pilotage.....	11
Figure 6 :	Camembert positionnement CSFMIK/Chap.4 ISO9001.....	14
Figure 7 :	Camembert positionnement CSFMIK/Chap.5 ISO9001.....	17
Figure 8 :	Camembert positionnement CSFMIK/Chap.6 ISO9001.....	20
Figure 9 :	Camembert positionnement CSFMIK/Chap.7 ISO9001.....	23
Figure 10 :	Camembert positionnement CSFMIK/Chap.8 ISO9001.....	33
Figure 11 :	Camembert positionnement CSFMIK/Chap.9 ISO9001.....	37
Figure 12 :	Camembert positionnement CSFMIK/Chap.10 ISO9001.....	39
Figure 13 :	Camembert positionnement global CSFMIK/ ISO9001.....	40
Figure 14 :	Histogramme positionnement global CSFMIK/ ISO9001.....	40
Figure 15 :	Camembert positionnement CSFMIK/Chap.3 ISO29990.....	51
Figure 16 :	Camembert positionnement CSFMIK/Chap.4 ISO29990.....	62
Figure 17 :	Camembert positionnement global CSFMIK/ ISO29990.....	63
Figure 18 :	Histogramme positionnement global CSFMIK/ ISO29990.....	63
Figure 19 :	Les principes de l'ISO9001.V2015.....	68
Figure 20 :	Les principes de l'ISO29990.V2010.....	68
Figure 21 :	Histogramme d'allocation des ressources .....	74
Figure 22 :	Processus management du risque.....	76
Figure 23 :	Cartographie globale d'élaboration Plan Management du Risque.....	77
Figure 24 :	Logigramme de classification et traitement des parties intéressées.....	84
Figure 25 :	Matrice 4 cadrans de pouvoir d'influence/intérêt .....	85
Figure 26 :	Histogramme résultat recensement attentes des apprenants .....	88
Figure 27 :	Diagramme PARETO des attentes des apprenants.....	90
Figure 28 :	Histogramme résultat recensement attentes du personnel.....	92
Figure 29 :	Diagramme PARETO des attentes du personnel.....	93
Figure 30 :	Diagramme d'ISHIKAWA pour l'effet manque d'adhésion du personnel..	98
Figure 31 :	Cartographie globale des processus clés CSFMIK.....	101
Figure 32 :	Logigramme méthodologie de développement de la stratégie.....	130
Figure 33 :	Plan des influences/dépendances directes.....	140
Figure 34 :	Graphe des influences directes.....	141
Figure 35 :	Plan des influences/dépendances indirectes.....	142
Figure 36 :	Graphe des influences indirectes.....	143
Figure 37 :	Classement des variables par influence.....	144
Figure 38 :	Classement des variables par dépendance.....	144
Figure 39 :	Matrice 4 cadrans d'influence/dépendance.....	145
Figure 40 :	Diagramme radar forces de PORTER appliqué au CSFMIK.....	150
Figure 41 :	Diagramme radar rapport de forces entre les acteurs .....	158
Figure 42 :	Diagramme radar degré d'implication des acteurs sur les objectifs .....	159
Figure 43 :	Scénario de conduite du changement.....	162

## Glossaire

Abréviation	Désignation
AFD	Agence Française de Développement
Amé.	Amélioration
ATFP	Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle
ATR	Action Traitement Risque
BTP	Brevet Technicien Professionnel
BTS	Brevet Technicien Supérieur
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnel
CENAFFIF	Centre National de Formation des Formateurs en Ingénierie de Formation
CNFCPP	Centre National de la Formation Continue et de la Promotion Professionnelle
CORP	Corps Pédagogique / Formateur ou un Conseiller d'Apprentissage
COT	Coordinateur Technique
CPFS	Chargé des Programmes de Formation Spéciaux
CSE	Chargé du Suivi d'Evaluation
CSFMK	Centre Sectoriel de Formation aux Métiers de l'Industrie de Khnis
DRC	Directeur du Centre
ISHIKAWA	Père de la Qualité (Kaoru ISHIKAWA) le premier à développer le diagramme causes-effet (diagramme à arrêtes de poisson)
KAIZEN	Mot japonais se traduit par l'amélioration continue
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et d'Emplois
MICMAC	Matrice d'Impacts Croisés Multiplication Appliquée à un Changement
MID-MII	Matrice d'Influence Direct -Matrice d'Influence Indirect
NCMaj.	Non-conformité Majeure
NCMin.	Non-conformité Mineure
OBQ	Objectif Qualité
OBS	Objectif Stratégique
OTP	Organigramme des Taches du Projet
PAC	Plan d'Action Complémentaire
PAF	Plan d'Action Final
PAI	Plan d'Action Intègre
PAI	Plan d'Action Intègre
PARETO	Economiste italien premier à développer la loi des 20-80
PAS	Plan d'Action Stratégique
PDCA	Plan Do Check Act
PESTEL	Politique Economie Socioculturel Technologique Environnement Légal
PFF	Projet Fin de Formation
PMR	Plan Management du Risque
PMR	Plan Management Risque
PP	Partie Prenante
PSF	Prestataire du Service de Formation
RACI	Responsible Accountable Consulted Informed
RAF	Responsable Administratif Financier
RDFE	Responsable de Développement de la Formation avec l'Entreprise
RMQ	Responsable Management Qualité
RNFQP	Référentiel National Formation Qualité Professionnel

SDCA	Standardize Do Check Act
SIPOC	Supplier Inputs Process Outputs Client
SMQ	Système Management Qualité
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TBDPP	Tableau de Bord Parties Prenantes
TIC	Technologie d'Information et de Communication
UGTT	Union Générale des Travailleurs Tunisiens
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
WBS	Work Breakdown Structure

## **Introduction générale**

Dans mon cursus professionnel j'ai eu la chance de contribuer efficacement à l'instauration de deux Systèmes de Management de la Qualité conformes aux exigences de l'ISO9002.V1994, un premier au secteur de l'automobile en 1997 et un second au secteur textile en 1999.

A cette époque la qualité était encore à ses premiers pas en Tunisie et une démarche qualité était trop articulée sur l'approche procédure avec ce qu'elle présentait comme inconvénient l'abus de formalisme et le risque accentué de résistance et de manque d'adhérence.

Cependant la Norme ISO9001 a connu des évolutions avec l'apparition successivement des versions 2000, 2008 et 2015, cette dernière caractérisée et remarquée par l'obligation de management du risque, le management des parties intéressées et la gestion des connaissances , le tout en adoptant l'approche processus et leurs interactions, ainsi l'instauration d'un Système Management Qualité conforme aux exigences de la plus récente version 2015 est sans doute, jusqu'à la , la manière la plus exhaustive permettant à une organisation donnée à optimiser ses ressources et à accéder des paliers nettement supérieurs de performance.

Acteur depuis janvier 2011 en qualité de Conseiller d'Apprentissage au Centre Sectoriel de Formation aux Métiers de l'Industrie de Khnis (CSFMIK) qui est sous la tutelle de l'Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP) et par prise de conscience des défis par la quelle la formation professionnelle est confrontée, j'ai eu la conviction et la motivation à proposer à l'administration l'instauration d'un Système de Management de la Qualité qui intègre les exigences de la Norme générique ISO9001.V2015 et la Norme spécifique à la formation professionnelle ISO29990.V2010 qui s'oriente et s'intéresse directement à la qualité de la prestation de formation, ceci en vue de maximiser la prise d'opportunité offerte par un Système de Management de la Qualité qui intègre à la fois la qualité de l'organisation et la qualité de la prestation de formation est un moyen de distinction redoutable sans aucune doute.

Cette proposition est bien en harmonie et en symbiose avec la reprise et la dynamique de qualité que connais récemment l'ATFP et dont j'espère en contribuer davantage.

# **1. Cadrage de la démarche**

## **1.1. Présentation du centre**

### **1.1.1. Introduction**

La création du Centre Sectoriel de Formation aux Métiers de l'Industrie de Khnis (CSFMIK) a été en 2008 dans le cadre de la mise à niveau du secteur de la formation professionnelle ceci en concordance avec les besoins régionales et nationales en techniciens compétents.

Le démarrage effectif de la formation avec le mode de la formation en alternance été en 2010.

### **1.1.2. Capacité d'insertion du centre**

La capacité actuelle du centre est de 28 groupes de 20 Apprenants chacun soit 560 au centre et 560 à l'entreprise ce qui donne un total de 1120 Apprenants.

### **1.1.3. Effectif du centre**

Le personnel du centre se répartit en deux catégories :

- ✓ 55 Cadres Pédagogiques entre Formateurs et Conseillers d'Apprentissages
- ✓ 25 Cadres et Agents Administratifs

### **1.1.4. Capacité d'hébergement et de restauration**

La capacité d'hébergement est de 200 lits

La capacité de la restauration est de 320 repas par jour.

### **1.1.5. Les modes de formation**

Les modes de formation pratiqués au CSFMIK sont :

- La formation initiale par alternance
- La formation continue à distance
- La formation diplômante
- La formation à la carte
- Les tests de compétences professionnelles

### **1.1.6. Les bénéficiaires de la formation**

Les bénéficiaires de la formation professionnelle initiale par alternance sont essentiellement les jeunes de 15 à 25 ans, pour les autres modes de formation il n'y a pas de restrictions sensibles à l'âge.

### **1.1.7. Les certificats**

Les certificats délivrés par le centre sont :

- ✓ Le Certificat d'Aptitude Professionnelle(CAP)

✓ Le Brevet de Technicien Professionnel (BTP)

✓ Le Brevet de Technicien Supérieur (BTS)

### **1.1.8. Les conditions d'accès**

✓ Au niveau CAP, neuvième année terminée ou plus, ou certificat d'une Ecole Préparatoire Technique.

✓ Au niveau BTP, deuxième année secondaire terminée ou plus, ou bien ayant le niveau CAP dans une spécialité y afférente.

✓ Au niveau BTS, ayant le niveau baccalauréat ou bien ayant le niveau BTP dans une spécialité y afférente.

### **1.1.9. Les spécialités**

Les spécialités réalisées au centre sont :

✓ La CAP Electromécanique

✓ La BTP en Logistique de Production

✓ La BTP en Conduite de Systèmes de Production

✓ La BTP Maintenance Industrielle

✓ La BTS Développement des Systèmes Intelligents et Informatique Industrielle

✓ La BTS Maintenance des Systèmes Automatisés

✓ La BTS en Industrialisation et en Amélioration des Procédés

### **1.1.10. Les ateliers**

Les ateliers du centre sont :

✓ Atelier d'électricité des bâtiments

✓ Atelier d'électronique

✓ Atelier d'électronique des puissances

✓ Atelier d'électrotechnique

✓ Atelier de domotique

✓ Atelier d'automatisme

✓ Atelier de régulation

✓ Atelier d'hydraulique

✓ Atelier de pneumatique

✓ Atelier de construction métallique

✓ Atelier d'usinage mécanique

✓ Atelier de climatisation

- ✓ Atelier de gestion de production
- ✓ Atelier d'informatique

### 1.1.11. Les moyens de communication

Les moyens de communications déployés au CSFMIK sont :

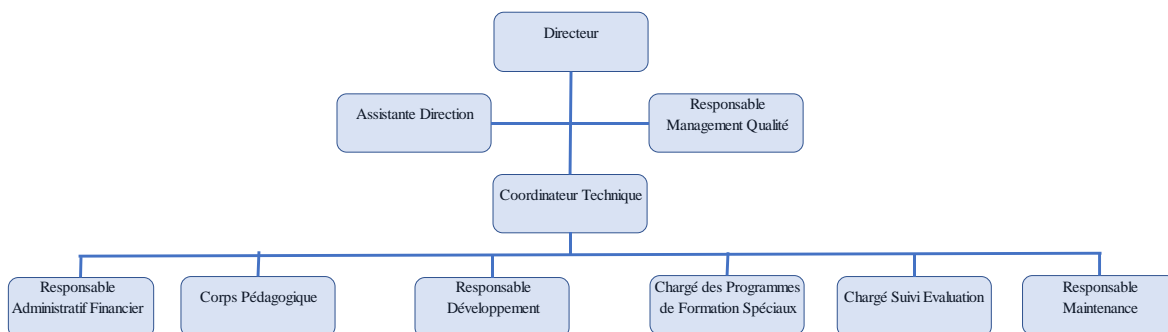
- Affichage
- Site Web
- Emails
- Entrevues
- Notes internes
- Réunions pédagogiques
- Réunions du conseil de discipline
- Soutenances rapports de stages en entreprises
- Soutenances projet fin formation (PFF)
- Visites de suivis des Apprenants en entreprises
- Visites de prospection des industriels

### 1.1.12. Organigramme CSFMIK

Les pilotes des processus sont désignés et opérationnels, à l'exception du Responsable Management de la Qualité, cependant le centre ne dispose pas d'un organigramme fonctionnel officiel.

Nous proposons l'organigramme fonctionnel suivant :

*Organigramme CSFMIK (figure-1-)*



## 1.2. Culture de Leadership

### 1.2.1. Méthodologie d'élaboration mission

La formulation de la mission du CSFMIK est le fruit :

- D'une entrevue avec le Directeur du Centre

- De la prise en compte de l'exigence 4.2 de l'ISO 29990.V2010.
- D'inspiration de la règle empirique QOCCP (Qui, Quand, Ou, Comment, Combien et Pourquoi)
- De notre conscience que la formulation devra se faire d'une manière concise et précise

### **1.2.2. Enoncé de la mission**

Notre raison d'être est le développement des compétences en symbiose avec les besoins des industriels du tissu économique prioritairement régional, la préparation des jeunes à assurer leurs rôles dans la croissance économique, ainsi que le traitement équitable de l'ensemble de nos parties intéressées. Nos valeurs soutiennent et favorisent le bon accomplissement de cette mission.

### **1.2.3. Méthodologie d'élaboration vision**

La formulation de la vision est le fruit :

- D'entrevue avec le Directeur du Centre
- Retour d'info du Conseil Pédagogique constitué par la quasi-totalité des Formateurs et des Conseillers d'Apprentissages matérialisée par une pleine conviction que le CSFMK mérite un classement meilleur que l'actuel catégorie officielle C.
- D'inspiration de la technique d'élaboration d'objectifs SMART : (S : Spécifique); (M : Mesurable) ; (A : Atteignable) ; (R : Réaliste) ; (T : Temporellement défini)

### **1.2.4. Enoncé de la vision**

Etre la locomotive de la formation professionnelle en métiers de l'industrie à l'horizon 2020, notamment dans la région du Grand Sahel : Monastir ; Sousse ; Mahdia et Kairouan. L'ascension du centre de la catégorie C vers la catégorie A est un passage obligatoire.

### **1.2.5. Méthodologie d'élaboration valeurs**

La méthodologie d'identification des valeurs du CSFMK est axée sur :

- ✓ L'entrevue avec le Directeur du Centre
- ✓ L'adoption des 4 valeurs de notre tutelle l'ATFP et qui sont : L'intégrité, l'excellence, l'innovation et la redevabilité.

### **1.2.6. Formulation de nos valeurs**

En effet, au stade actuel, la culture d'entreprise à favoriser par le management repose sur les valeurs suivantes :

- ✓ L'appartenance
- Appartenance et ancrage du centre à son milieu et tissus industriel régional.
- ✓ L'équipe gagnante



Travaillons ensemble en se partageant les mêmes objectifs stratégiques nous sommes plus performants, synchronisés et gagnants.

✓ L'intégrité

Honnêteté et expertise dans toutes nos prestations et travaux.

✓ L'excellence

Livrer nos prestations de formation avec éminent degré de qualité et un impact primé.

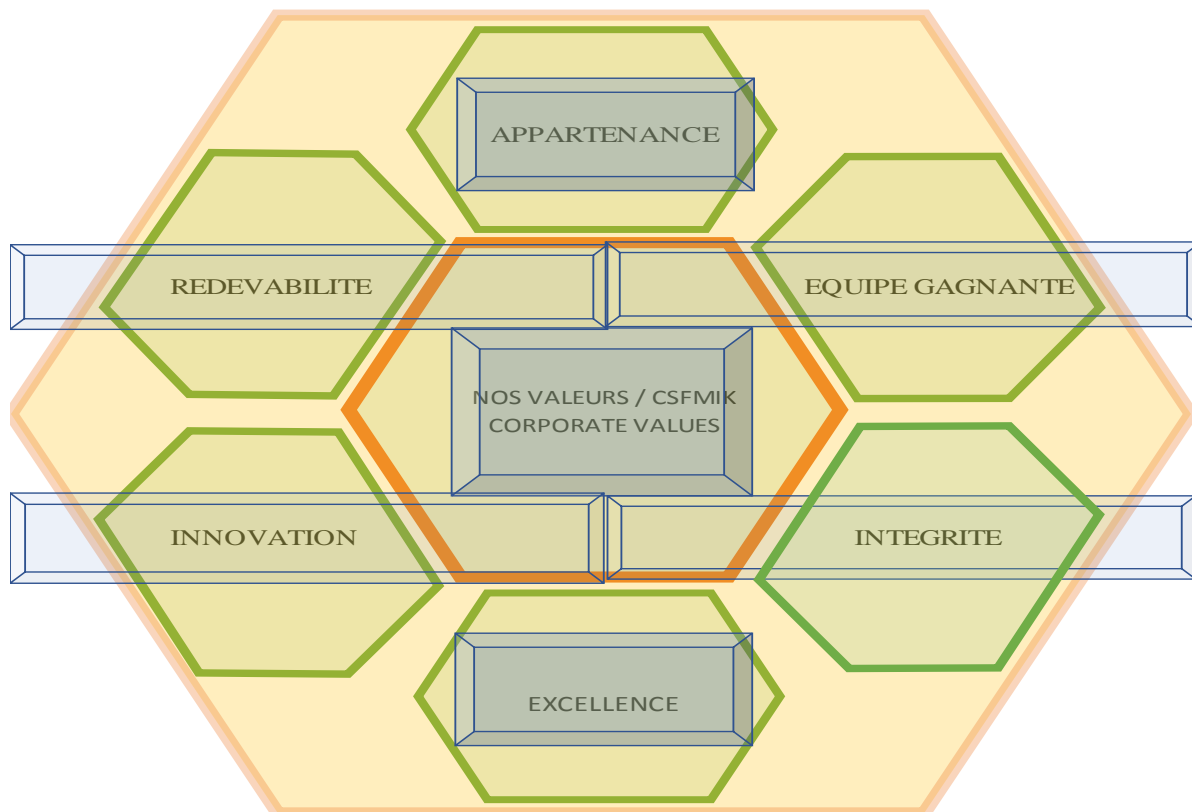
✓ L'innovation

Par la création des valeurs à travers le changement, l'anticipation et l'acceptation des défis.

✓ La redevabilité

En démontrant un comportement transparent et éthique et une complète responsabilité vis-à-vis de nos effets exercés sur la société.

*Valeurs du CSFMK (figure-2-)*



### **1.3. Problématique et méthodologie de la démarche**

#### **1.3.1. Problématique**

Dans un contexte accentué par la concurrence, les évolutions technologiques, les réglementations modernes du travail et la crise économique caractérisée par la baisse accrue de l'employabilité et d'une perception négative des jeunes sur la formation professionnelle,

Le Centre Sectoriel de Formation aux Métiers de l'Industrie de Khnis est confronté à relever les nouveaux défis ceci en jouant pleinement son rôle à la qualification des compétences et à leurs adaptations en fonction des besoins des entreprises industrielles, par sa réponse aux besoins et attentes de ses parties intéressées, en améliorant la qualité de la formation pourvue aux apprenants, ainsi que conforter et confirmer la réputation qui s'est forgée.

### **1.3.2. Les enjeux de la formation professionnelle**

➤ Pour les entreprises, La formation est un moteur de la compétitivité par l'accroissement des qualifications est une adaptabilité permanente des salariés sont fondamentales pour anticiper ou suivre les évolutions technologiques mais aussi faire face à la concurrence. En outre la formation constitue un élément de cohésion et de motivation du personnel.

➤ Pour les salariés, la formation est un tremplin pour

✓ Accéder à un niveau supérieur de qualification donc de progresser en obtenant une promotion

✓ Changer de métier, on parle de reconversion

✓ S'adapter aux évolutions d'un métier et donc le conserver

### **1.3.3. Les exigences légales et réglementaires**

Les exigences légales et réglementaires sont disponibles et connues par le Directeur du Centre, cependant un effort de vulgarisation de leurs contenu auprès notamment du Coordinateur Technique et l'ensemble des Responsable Pilotes des Processus est nécessaire.

### **1.3.4. La cible**

Mise en place d'une démarche de certification intégrant les exigences des Normes ISO9001.V2015 et ISO29990.V2010 et les exigences légales et réglementaires liées à la formation professionnelle.

### **1.3.5. Applicabilité**

Le périmètre de cette démarche de certification couvre l'ensemble des prestations de formations réalisées par le CSFMK et qui sont spécifiés au paragraphe 1.5.

Sachant que le CENAFFIF assure la conception des modules de formation et les programmes d'études selon l'approche par compétences, les exigences relatives au chapitre 8.3 de la Norme ISO9001.V2015 relatives à la conception et au développement de produits et services sont exclues.

### **1.3.6. Les enjeux de la démarche de certification**

➤ Pour le centre,

✓ Gagner en réputation par l'accroissement de ses activités et l'amélioration de sa performance globale

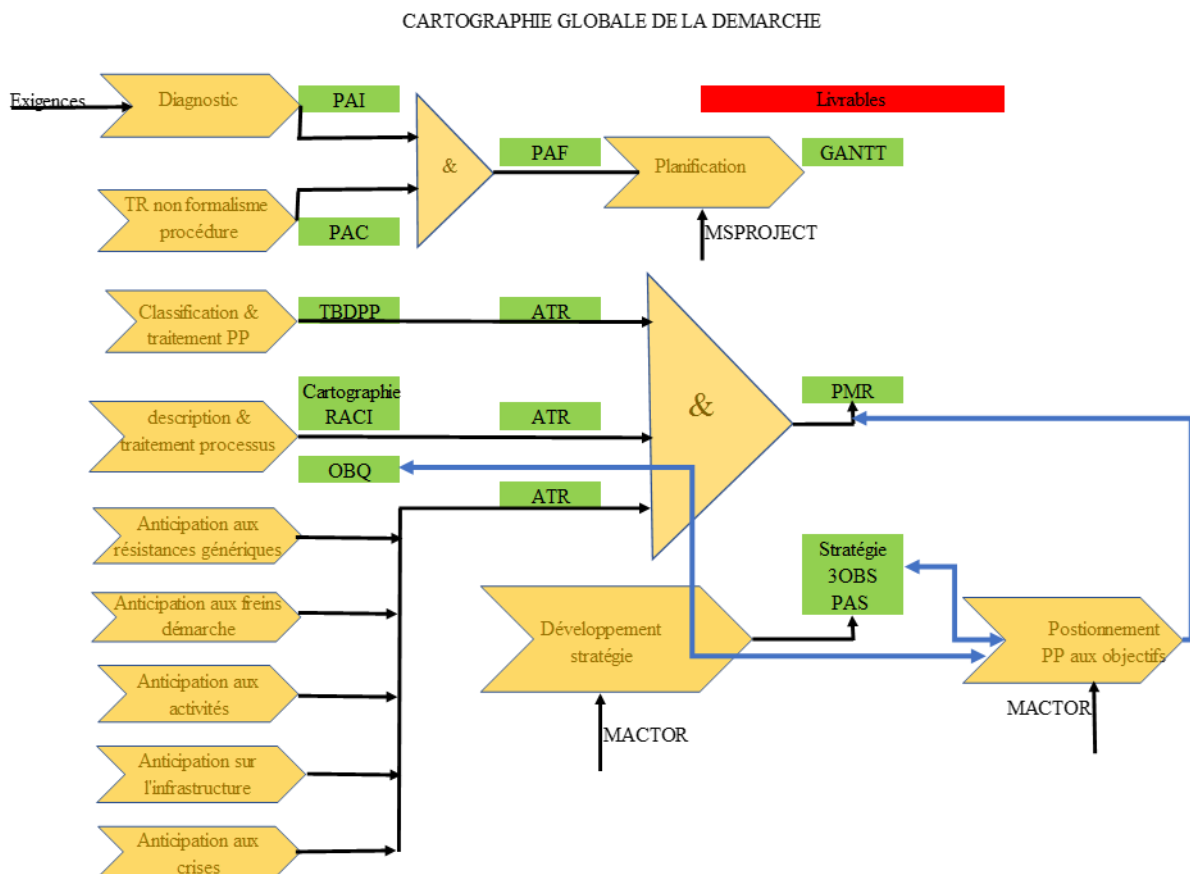
✓ Reconnaissance de l'organisation à l'internationale

- Pour le personnel, saisir plus d'opportunités offertes dans un environnement social sain, organisé et convivial
- Pour les apprenants,
  - ✓ Bénéficier d'une formation de qualité inédite
  - ✓ Renforcer ses chances d'employabilité
  - ✓ Pour les industriels
  - ✓ Tirer profit d'une ressource humaine compétente
  - ✓ Tirer profits de l'orientation du Système Management de la Qualité (SMQ) sur leurs besoins

### 1.3.7. Méthodologie

La méthodologie initiée à notre initiative est illustrée dans la cartographie suivante :

*Cartographie globale de mise en place de la démarche (figure-3-)*



La méthodologie du macroprocessus diagnostic que nous avons adopté est fortement inspirée du :

- Cours Qualité MOME2 élaboré par Mr Elyes ELEBRI
- De la publication, internal audit checklist system & processing auditing disponible à la source : [www.iso-9001-checklist.co.uk](http://www.iso-9001-checklist.co.uk)

Le plan d'action final (PAF) est le résultat d'intégration des actions résultants du diagnostic de l'organisation CSFMK par rapport aux exigences des deux normes objet de cette démarche (PAI) et le plan d'action complémentaire (PAC) résultant du processus traitement des risques liés à la non formalisme de procédure.

La méthodologie du macroprocessus description et traitement processus que nous avons adopté est fortement inspirée du cours chapitre7 : Management par les processus MOME1 élaboré par Mr Abderrahmane OUESLATI.

La méthodologie de traitement des risques notamment l'échelle d'appréciation du risque, le calcul de la criticité et le niveau de pertinence du risque liés aux processus, à la non élaboration de procédure, aux traitements des parties prenantes (PP), aux formes de résistance générique à la démarche est unifiée pour raison de simplification et pour favoriser l'ancrage au management du risque, est fortement inspirée du cours chapitre 6 : Le management des risques MOME1 élaboré par Mr Abderrahmane OUESLATI.

Les triggers ou encore les éléments d'entrées du macroprocessus développement de la stratégie et qui consiste pour notre cas d'étude aux 42 variables initialement fixées et couvrant l'espace PESTEL du CSFMK sont fortement inspirée de notre connaissance personnelle de la formation professionnelle, retour d'infos du Directeur du Centre et quelques collègues parmi les plus expérimentés, ainsi que notre revue de la source : Jemal BOUOUIYOUR. *La formation professionnelle en Tunisie : Forces et faiblesses*. Evaluation de la formation professionnelle et son impact sur le développement : Comparaison Maroc-Tunisie, Janvier 2009, p.13 disponible au site [http://www.reformeformation.gov.tn/fileadmin/etudes\\_publications/La\\_formation\\_professionnelle\\_en\\_Tunisie\\_%20Forces\\_et\\_faiblesses1.pdf](http://www.reformeformation.gov.tn/fileadmin/etudes_publications/La_formation_professionnelle_en_Tunisie_%20Forces_et_faiblesses1.pdf).

Pour la mise en œuvre de ce macroprocessus, nous avons veillé à faire participer le maximum possible d'acteurs notamment dans l'étape de sélection des 12 variables objet de l'étude stratégique.

Cela dit, malgré la faveur donnée à une approche participative, cette dernière reste à une échelle de dimension d'initiative personnelle à l'occasion de ce Mastère, la désignation formelle d'un Responsable Management de la Qualité et d'une Comité Qualité sont préconisées en vue de donner un vrai et solide sens à cette démarche.

## 2. Diagnostic, positionnement et planification

### 2.1. Cycle SDCA

S: Standardize; D: Do; C: Check; A: Act

Il est préconisé d'initier la démarche avec la logique de conduite SDCA qui est une méthode axée sur la préparation du standard.

Pour le cas de notre organisation CSFMK, le standard est essentiellement matérialisé par les programmes d'études qui sont conçu sous la responsabilité du CENAFFIF selon l'approche par compétences.

Les étapes clés de cette méthode sont :

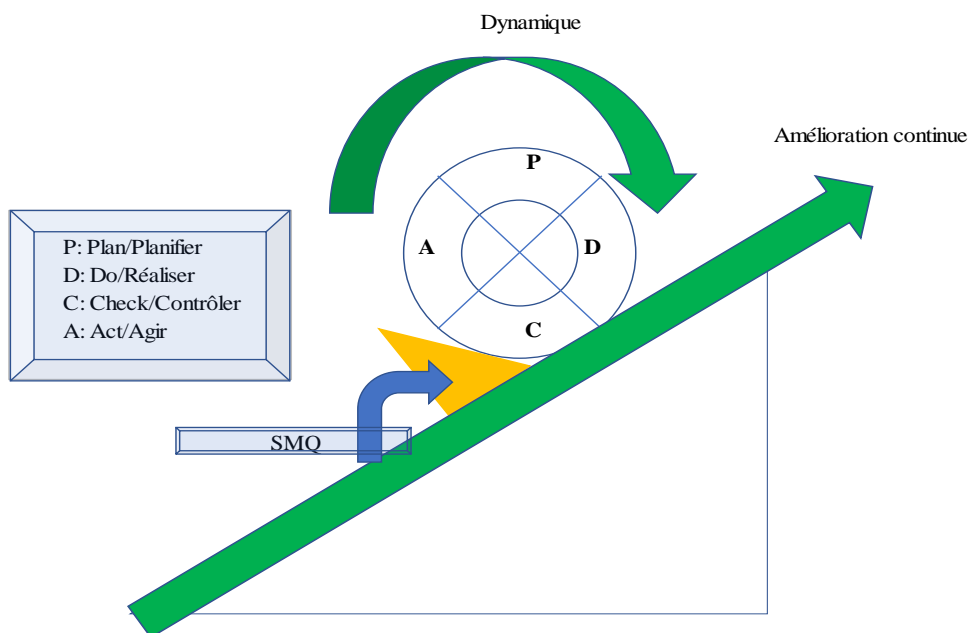
- La connaissance du standard (S)
- L'application du standard/Réalisation conforme au standard (D)
- La vérification du résultat par rapport au standard (C)
- L'action pour améliorer le standard ou le stabiliser (A)

La conduite du cycle SDCA prépare le terrain pour le cycle PDCA.

### 2.2. Cycle PDCA

La planification, la réalisation, le suivi et la régulation de la démarche projet de certification repose sur la logique de la fameuse, simple et dynamique roue de Deming illustrée dans la figure suivante :

*Roue de Deming / Cycle PDCA (figure-4-)*

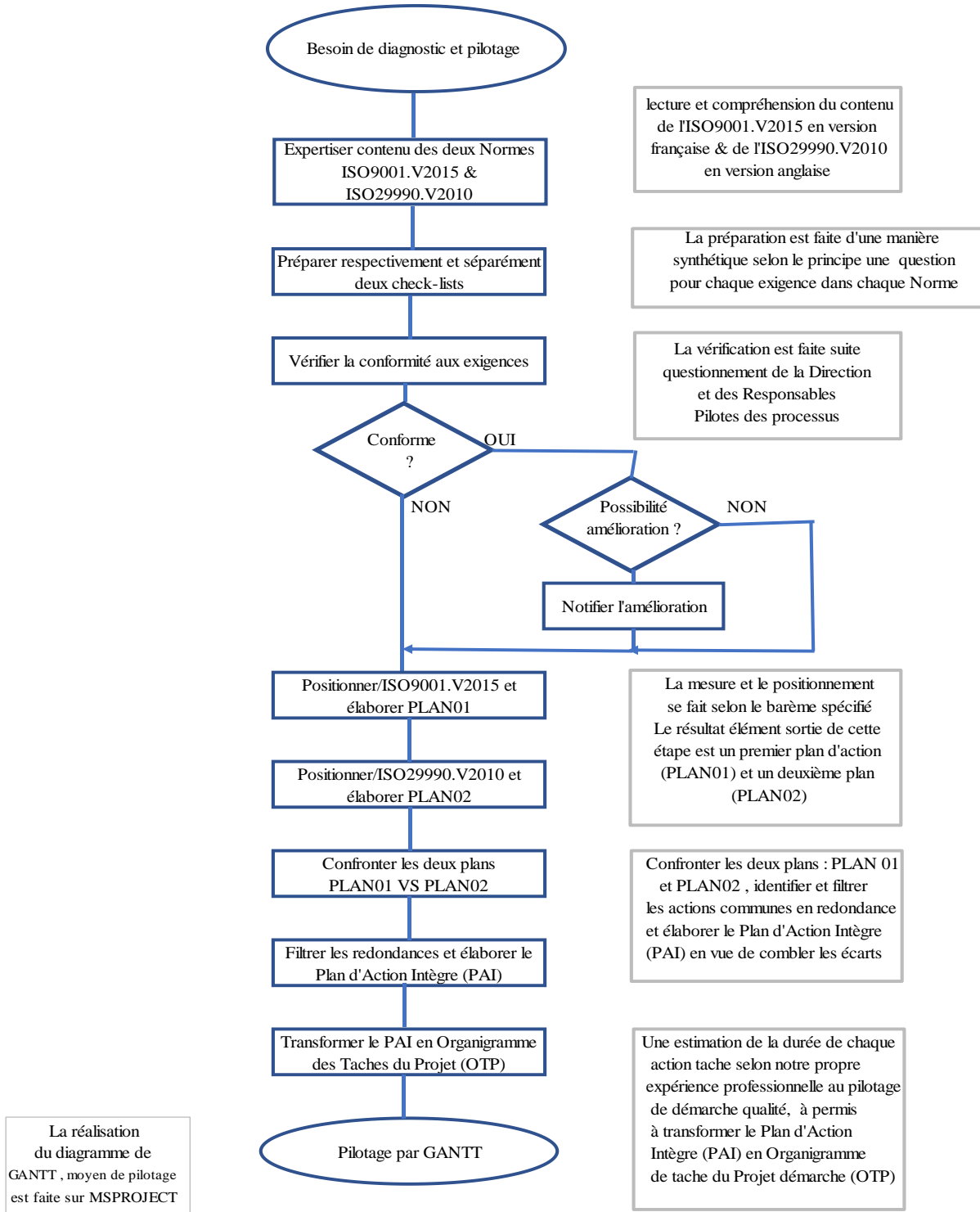


### 2.3. Méthodologie

Cette méthodologie est décrite dans le logigramme illustré dans la figure suivante :

*Logigramme conduite diagnostic, planification et pilotage (figure-5-)*

Logigramme de diagnostic, planification et pilotage



## 2.4. Barème de mesure

Le positionnement du CSFMK par rapport à chaque exigence de la Norme est appréciée et jugée par rapport à la grille suivante :

Conforme : Si l'adhérence avec l'exigence de la Norme est vérifiée

Opportunité d'amélioration : Détection d'un faible niveau de risque offrant une opportunité d'amélioration de la pratique actuelle ; Le processus peut être trop complexe mais les objectifs y afférents sont atteints. Les opportunités d'améliorations non saisies et réalisées peuvent avec le temps se transformer en non conformités.

Non-conformité mineure : Présentant un risque moyen n'entraînant pas la fourniture de produits et de services non conformes ou la réduction de l'efficacité du SMQ.

Non-conformité majeure : Présentant un risque élevé, ayant un impact direct sur le non-respect des exigences clients. Le client est risqué de recevoir des produits et services non conformes ou peut réduire l'efficacité de l'SMQ.

Chaque pratique au CSFMK y afférente à l'exigence de cette Norme est mesurée et comptabilisée selon le système binaire (0,1).

Par exemple si l'exigence est pleinement vérifiée et jugée conforme elle aura le score 1, pour ce même cas si une opportunité d'amélioration est identifiée le score 1 est donné dans la rubrique « Opportunités d'amélioration ».

Le cas contraire si la conformité à l'exigence n'est pas vérifiée, elle aura seulement le score 0 et sera classée suivant le cas dans la case de non-conformité mineure ou majeure.

## 2.5. Positionnement du CSFMK par rapport aux exigences ISO9001.V2015

### 2.5.1. Positionnement par rapport au chapitre 4 contexte de l'organisme

Le positionnement du CSFMK par rapports aux exigences du chapitre 4 sont illustrés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Positionnement du CSFMK par rapport au chapitre 4/ISO9001

Ch.	Assortiment de la check-list par chapitre de la Norme ISO9001	Nbr	Conf.	NC Min.	NC Maj.	Amé.
<b>4</b>	<b>CONTEXTE DE L'ORGANISME</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>0</b>
4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	2	0	0	2	0
	Les enjeux externes et internes sont-ils déterminés ?		0	0	1	0
	Les informations relatives aux enjeux sont-elles surveillées et passées en revue ?		0	0	1	0
4.2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	3	0	0	3	0
	Les parties intéressées sont-elles déterminées ?		0	0	1	0
	Les exigences des parties intéressées sont-elles déterminées ?		0	0	1	0

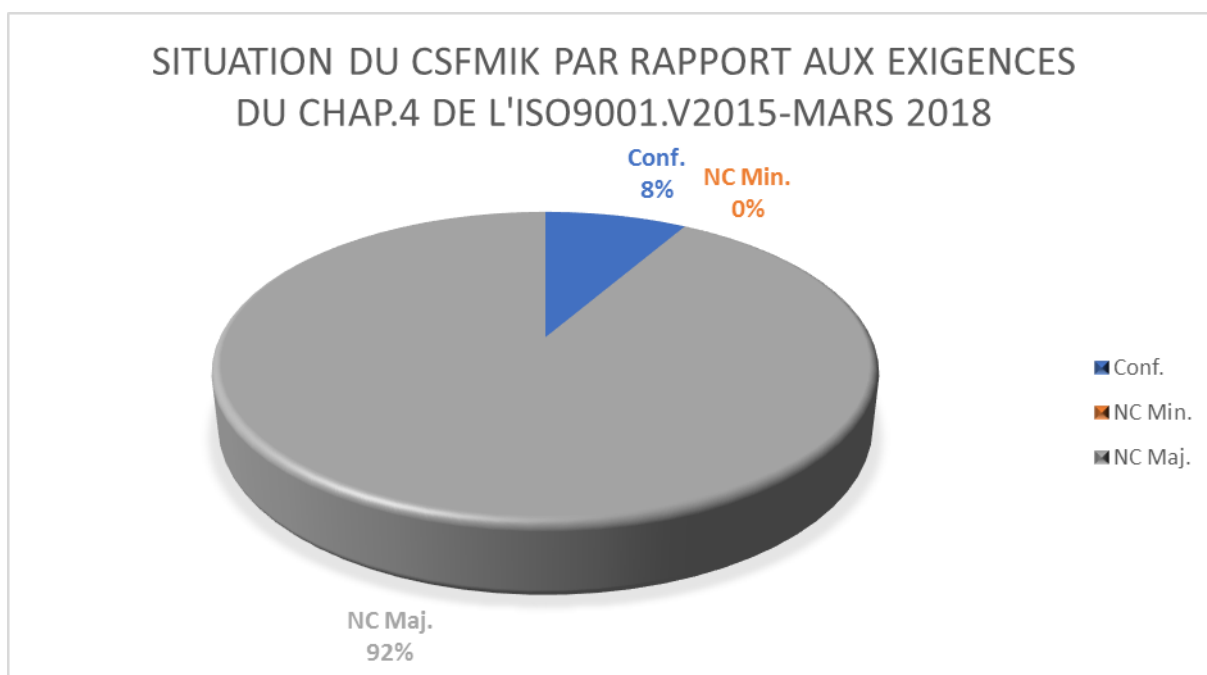
	Les informations relatives aux parties intéressées et leurs exigences sont-elles surveillées et revues ?	0	0	1	0	
<b>4.3</b>	<b>Détermination du domaine d'application du SMQ</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
	Le domaine d'application du SMQ est-il défini ?	0	0	1	0	
	Le domaine d'application prend -il en compte des enjeux externes et internes ?	0	0	1	0	
	Le domaine d'application prend -il en compte des exigences des parties intéressées ?	0	0	1	0	
	Le domaine d'application prend -il en compte de tous les produits et services de l'organisme ?	0	0	1	0	
	Toutes les exigences de la Norme ISO9001 sont-elles applicables par l'organisme ?	0	0	1	0	
	Une information documentée sur le domaine d'application du SMQ est-elle disponible et tenue à jour ?	0	0	1	0	
	Une justification de toute exclusion d'application de toute exigence est-elle justifiée dans le domaine d'application du SMQ ?	0	0	1	0	
<b>4.4</b>	<b>Système de management de la qualité et ses processus</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
	Un SMQ fondé sur les processus est-il établi, mis en œuvre, tenue à jour et amélioré en continu ?	0	0	1	0	
	Les processus nécessaires au SMQ sont-ils déterminés et appliqués ?	0	0	1	0	
	Les éléments d'entrées et de sorties des processus sont-ils déterminés ?	0	0	1	0	
	La séquence et l'interaction des processus sont-elles déterminées ?	0	0	1	0	
	Les critères et méthodes pour la maîtrise des processus y compris les indicateurs de performance sont-ils déterminés ?	0	0	1	0	
	Les ressources nécessaires aux processus sont-elles déterminées, assurées et disponibles ?	1	0	0	0	
	Les responsabilités et autorités des processus sont-elles attribuées ?	1	0	0	0	



Les risques et les opportunités pour chaque processus sont-elles prises en compte ?	0	0	1	0
Les processus sont-ils évalués et modifiés en cas de besoin ?	0	0	1	0
Les processus et le SMQ sont-ils améliorés ?	0	0	1	0
Une information documentée sur le fonctionnement des processus est-elle tenue à jour ?	0	0	1	0
Une information documentée sur le fonctionnement des processus est-elle conservée ?	0	0	1	0

Le résultat de positionnement du CSFMIK par rapport au chapitre 4 est illustré dans le diagramme de Camembert suivant :

*Camembert positionnement CSFMIK par rapport au chapitre 4/ISO9001(figure-6-)*



### 2.5.2. Positionnement par rapport au chapitre 5 leadership

Le positionnement du CSFMIK par rapports aux exigences du chapitre 5 sont illustrés dans le tableau suivant :

*Tableau 2 : Positionnement CSFMIK par rapport chapitre 5/ISO9001*

Ch.	Assortiment de la check-list par chapitre de la Norme ISO9001	Nbr	Conf.	NC Min.	NC Maj.	Amé.

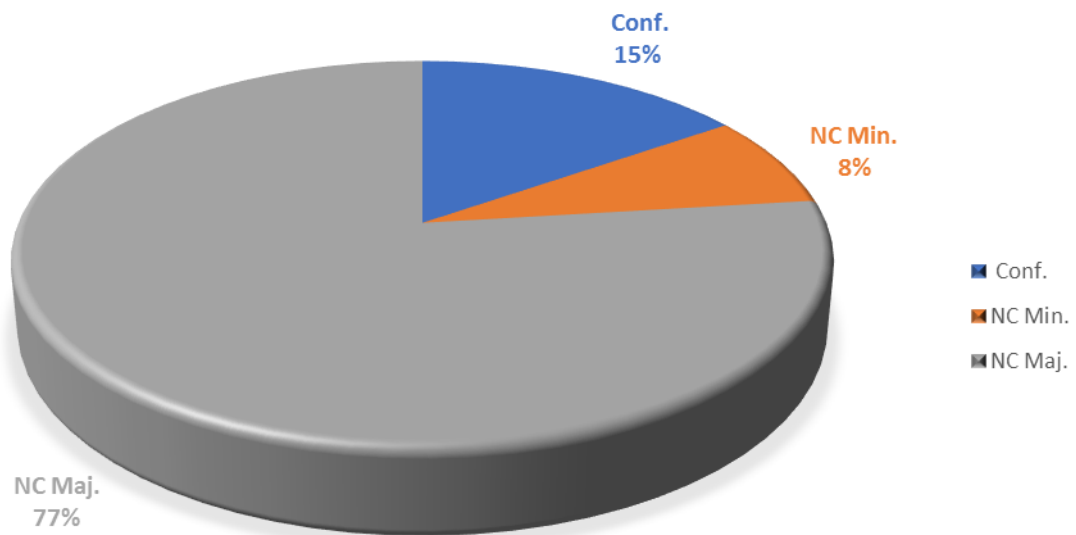
5 LEADERSHIP		26	4	2	20	2
5.1	Leadership et engagement	13	3	1	9	2
	La direction assume-t-elle la responsabilité et l'engagement en ce qui concerne l'efficacité du SMQ ?		1	0	0	0
	Une politique qualité et des objectifs qualité sont-ils établis ?		0	0	1	0
	Les exigences du SMQ sont-elles intégrées dans les exigences internes des processus ?		0	0	1	0
	L'approche processus et l'approche par les risques sont-elles promues par des actions de sensibilisation ?		0	0	1	0
	Les ressources requises pour le SMQ sont-ils disponibles ?		1	0	0	1
	Le personnel est-il sensibilisé sur l'importance d'un SMQ efficace ?		0	0	1	0
	Les résultats escomptés par le SMQ sont-ils garantis ?		0	0	1	0
	Le personnel est-il soutenu et motivé à contribuer à l'efficacité du SMQ ?		0	0	1	0
	L'amélioration continue comment est-elle soutenue et promue ?		0	0	1	0
	Le leadership des managers est-il soutenu ? Les managers sont-ils épaulés ?		0	1	0	0
	Les exigences clients, légales et réglementaires sont-elles déminées et satisfaites ?		1	0	0	1
	Les risques et les opportunités de potentiel incidence sur la conformité sont-elles déterminées et prises en compte ?		0	0	1	0
	La satisfaction du client est-elle une priorité absolue ?		0	0	1	0
5.2	Politique	7	0	0	7	0
	La direction as-t-elle établit une politique qualité adéquate notamment à sa stratégie ?		0	0	1	0
	La politique qualité fournie-t-elle un cadre aux objectifs qualité ?		0	0	1	0

La politique qualité inclue-t-elle la satisfaction aux exigences applicables ?	0	0	1	0	
La politique qualité inclue-t-elle l'engagement d'améliorer en continue le SMQ ?	0	0	1	0	
La politique qualité est-elle documentée et tenue à jour ?	0	0	1	0	
La politique qualité est-elle communiquée et comprise par l'ensemble du personnel ?	0	0	1	0	
La politique qualité est-elle mise à la disposition des parties intéressées ?	0	0	1	0	
<b>5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
Les responsabilités sont-elles définies et communiquées ?	1	0	0	0	
La direction a-t-elle attribué tous les rôles pertinents conformément aux exigences de l'ISO9001 ?	0	0	1	0	
La direction a-t-elle attribué tous les rôles afin que les processus délivrent les résultats attendus ?	0	1	0	0	
La direction a-t-elle attribué tous les rôles afin de rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'améliorations ?	0	0	1	0	
La direction a-t-elle attribué tous les rôles afin de promouvoir l'orientation client à tous les niveaux de l'organisme ?	0	0	1	0	
La direction a-t-elle attribué tous les rôles afin de s'assurer que les modifications appliquées n'affectent pas l'intégrité du SMQ ?	0	0	1	0	

Le résultat de positionnement du CSFMIK par rapport au chapitre 5 est illustré dans la figure suivante :

*Camembert positionnement CSFMIK par rapport au chapitre 5/ISO9001 (figure-7-)*

**SITUATION DU CSFMIK PAR RAPPORT AUX EXIGENCES  
DU CHAP.5 DE L'ISO9001.V2015-MARS 2018**



**2.5.3. Positionnement par rapport au chapitre 6 planification**

Le positionnement du CSFMIK par rapports aux exigences du chapitre 6 sont illustrés dans le tableau suivant :

*Tableau 3 : Positionnement CSFMIK par rapport chapitre 6/ISO9001*

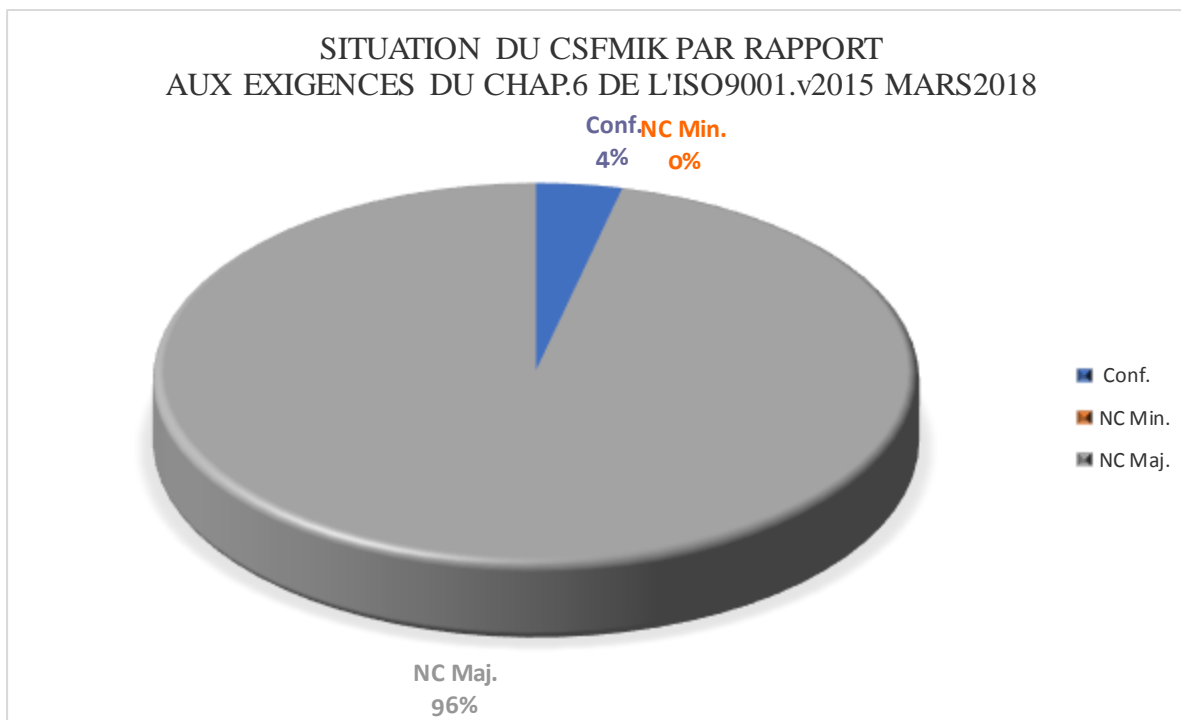
Ch.	Assortiment de la check-list par chapitre de la Norme ISO9001	Nbr	Conf	NC Min	NC Maj	Amé
<b>6</b>	<b>PLANIFICATION</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>0</b>
6.1	Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	8	1	0	7	0
	Afin que l'SMQ atteigne les résultats escomptés, les risques et les opportunités sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Afin d'augmenter les effets souhaitables, les opportunités sont-elles prises en compte ?		1	0	0	0
	Afin de réduire les effets indésirables, les risques sont-ils pris en compte ?		0	0	1	0

	Afin de confirmer l'approche d'amélioration continue, les risques et opportunités comment sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Les actions face aux risque et opportunités sont-elles planifiées ?		0	0	1	0
	Le comment intégrer les actions dans le processus du SMQ est-il défini ?		0	0	1	0
	Les actions face aux risque et opportunités sont-elles évaluées ?		0	0	1	0
	Les actions sont -elles proportionnelles à l'impact potentiel sur la conformité des produits et services ?		0	0	1	0
<b>6.2</b>	<b>Objectifs qualité et planification pour les atteindre</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>0</b>
	Des objectifs qualité pour chaque processus sont-ils définis ?		0	0	1	0
	La cohérence des objectifs qualité avec la politique qualité est-elle vérifiée ?		0	0	1	0
	Les objectifs qualité sont-ils mesurables ?		0	0	1	0
	Les exigences applicables sont-elles prises en comptes dans les objectifs ?		0	0	1	0
	Les objectifs qualité sont-ils pertinents avec l'amélioration de la satisfaction des clients ?		0	0	1	0
	La pertinence des objectifs qualité avec la conformité du produit, du service et l'amélioration de la satisfaction client est-elle vérifiée ?		0	0	1	0
	Les objectifs qualité sont-ils communiqués/diffusés à tous les niveaux de l'organisation ? Sont-ils surveillés ?		0	0	1	0
	Les objectifs qualité sont-ils tenues à jour autant que besoin ?		0	0	1	0
	Des informations documentées sur les objectifs qualité sont-elles tenues à jour ?		0	0	1	0
	Afin d'atteindre les objectifs qualité, le comment faire est-il planifié ?		0	0	1	0
	Afin d'atteindre les objectifs qualité, les ressources nécessaires sont-elles planifiées ?		0	0	1	0

	Afin d'atteindre les objectifs qualité, les responsabilités sont-elles planifiées ?	0	0	1	0	
	Afin d'atteindre les objectifs qualité, les échéances sont-elles planifiées ?	0	0	1	0	
	Afin d'atteindre les objectifs qualité, le comment évaluer les résultats est-il planifié ?	0	0	1	0	
<b>6.3</b>	<b>Planification des modifications</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
	Les besoins de modifications du SMQ sont-ils planifiés ?	0	0	1	0	
	La planification des modifications prend -elle en considération de leurs objectifs et leurs conséquences potentiels ?	0	0	1	0	
	La planification des modifications prend-t-elle en considération l'intégrité du SMQ ?	0	0	1	0	
	La planification des modifications prend-t-elle en considération la disponibilité des ressources ?	0	0	1	0	
	La planification des modifications prend-t-elle en considération l'attribution et la réattribution des responsabilités et autorités ?	0	0	1	0	

Le résultat de positionnement du CSFMIK par rapport au chapitre 6 est illustré dans la figure suivante :

*Camembert positionnement CSFMIK par rapport au chapitre 6 /ISO9001 (figure-8-)*



### 2.5.6. Positionnement par rapport au chapitre 7 support

Le positionnement du CSFMIK par rapports aux exigences du chapitre 7 sont illustrés dans le tableau suivant :

*Tableau 4 : Positionnement CSFMIK par rapport au chapitre 7/ISO9001*

Ch.	Assortiment de la check-list par chapitre de la Norme ISO9001	Nbr	Conf.	NC Min	NC Maj	Amé.
<b>7</b>	<b>SUPPORT</b>	<b>44</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>5</b>
7.1	Ressources	18	6	3	9	2
	Les ressources nécessaires au soutien du SMQ sont-elles fournies ?		0	0	1	0
	Les capacités et les limites des ressources internes sont-elles prises en considération ?		1	0	0	0
	En cas de la non disponibilité en interne, la procuration de prestataires externes est-elle prise en compte ?		0	1	0	0
	Les ressources humaines nécessaire au fonctionnement efficace du SMQ sont-elles fournies ?		0	0	1	0

L'infrastructure nécessaire au fonctionnement des processus est-elle fournie et maintenue ?	1	0	0	1
L'environnement nécessaire au fonctionnement des processus est-il fourni et entretenue ?	1	0	0	1
Afin d'assurer la validité et la fiabilité des résultats d'inspection, les ressources de surveillance et de mesure sont-elles fournies ?	1	0	0	0
Les ressources fournies sont-elles adaptées aux types d'inspections ?	0	1	0	0
Les ressources de surveillance et de mesure (inspection) sont-elles entretenues ?	0	0	1	0
Les informations documentées relatives à l'adéquation des ressources d'inspection sont-elles conservées ?	0	0	1	0
Les instruments de mesure sont-ils étalonnés et/ou vérifiés régulièrement ?	0	0	1	0
En cas d'absence d'étalons, une documentation propre au référence utilisée est-elle documentée ?	0	0	1	0
Les instruments de mesure sont-ils identifiés ?	0	0	1	0
Les instruments de mesure sont-ils protégés contre toute sorte de détérioration ?	1	0	0	0
Une action corrective est-elle implantée si un instrument de mesure est jugé non adapté (Suite étalonnage et/ou vérification) ?	0	0	1	0
Les connaissances nécessaires à la maîtrise des processus et à la conformité des produits et des services sont-elles déterminées ?	1	0	0	0
Les connaissances organisationnelles sont-elles tenues à jour et mis à la disposition ?	0	0	1	0
En cas d'une modification des besoins et des tendances, les éventuels besoins en connaissances supplémentaires sont-ils déterminés ?	0	1	0	0
<b>7.2 Compétences</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
Les compétences nécessaires à la qualité sont-elles déterminées ?	0	1	0	0
Les compétences sont-elles basées sur la formation ou	1	0	0	0



	l'expérience ?					
	Des actions pour acquérir les compétences nécessaires et effectuer leurs évaluations sont-elles réalisées ?	0	1	0	0	
	Des informations sur les compétences du personnel sont-elles conservées ?	1	0	0	0	
<b>7.3</b>	<b>Sensibilisation</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
	Le personnel est-il sensibilisé à la politique qualité ?	0	0	1	0	
	Le personnel est-il sensibilisé aux objectifs de la qualité ?	0	0	1	0	
	Le personnel est-il sensibilisé à l'importance de la contribution de chacun dans la performance et l'amélioration du SMQ ?	0	0	1	0	
	Le personnel est-il sensibilisé sur les impacts négatifs dus au non-respect des exigences du SMQ ?	0	0	1	0	
<b>7.4</b>	<b>Communication</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
	Les sujets de communication sont-ils définis ?	1	0	0	0	
	Les moments de communication sont-ils définis ?	1	0	0	0	
	Avec qui communiquer est-ce défini ?	1	0	0	0	
	Les moyens de communication sont-ils définis ?	0	1	0	0	
	Les attributions de communication sont-elles définies ?	1	0	0	0	1
<b>7.5</b>	<b>Informations documentées</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
	Les informations documentées exigées par la Norme ISO9001 sont-elles incluses dans le SMQ ?	0	0	1	0	
	Les informations documentées jugées nécessaire à l'efficacité du SMQ sont-elles incluses dans le SMQ ?	0	0	1	0	
	Les informations documentées sont-elles convenablement identifiées et décrites ?	0	1	0	0	
	Le support et le format de l'information documentée est-il déterminé ?	0	1	0	0	
	Afin d'approuver leurs pertinences et adéquations, les informations documentées sont-elles revues ?	0	1	0	0	
	La disponibilité des informations documentées est-elle maîtrisée ?	0	1	0	0	

La protection des informations documentées est-elle maîtrisée contre toute sorte de perte de confidentialité, d'utilisation inopinée ou perte d'intégrité ?

La distribution, l'accès et l'utilisation des informations documentées sont-elles maîtrisées ?

Le stockage des informations documenté est-il maîtrisé ?

Les modifications des informations documentées sont-elles maîtrisées ?

La conservation et l'éliminations des informations documentées sont-elles maîtrisées ?

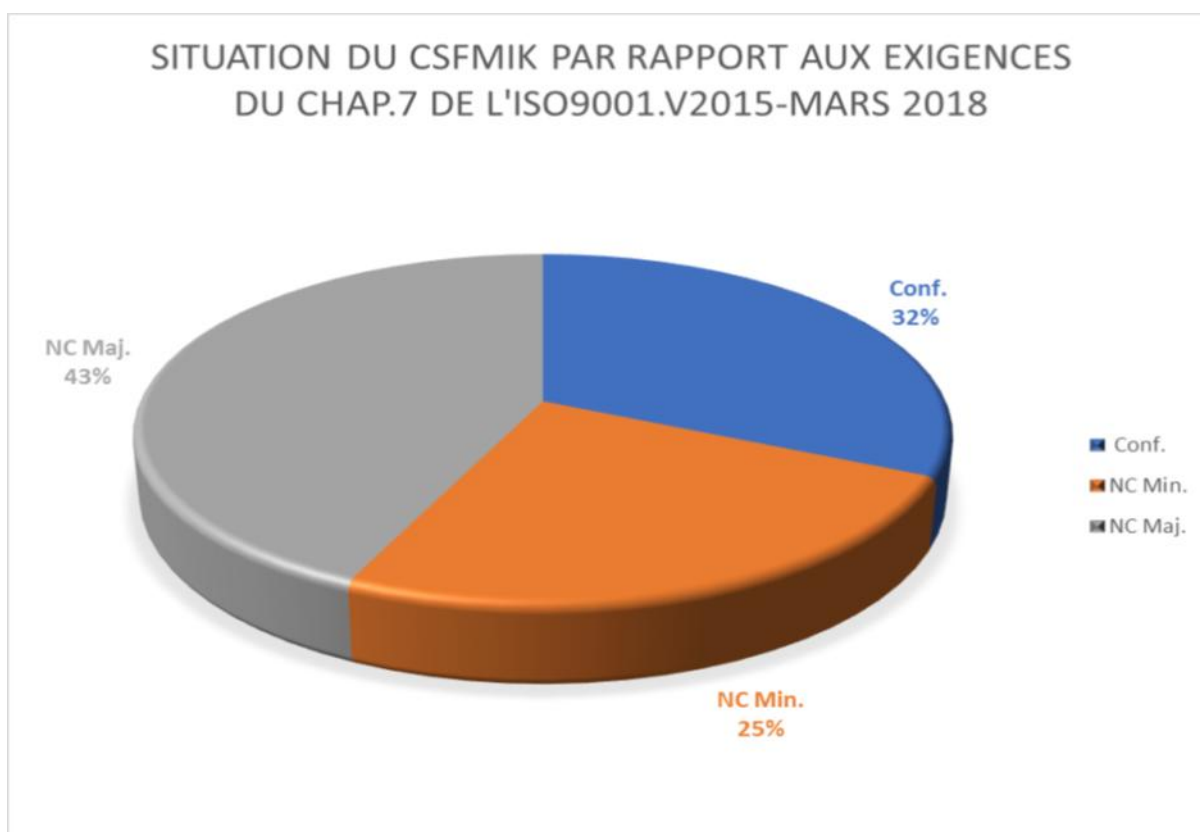
Les informations documentées d'origine externe sont-elles maîtrisées ?

Les informations documentées sont-elles conservées ?

0	0	1	0
0	1	0	0
0	0	1	0
0	0	1	0
0	0	1	0
1	0	0	1
1	0	0	1

Le résultat de positionnement du CSFMik par rapport au chapitre 7 est illustré dans la figure suivante :

*Camembert positionnement CSFMik par rapport au chapitre 7/ISO9001 (figure-9-)*



## 2.5.7. Positionnement par rapport au chapitre 8 réalisation des activités opérationnelles

### Le positionnement du CSFMK par rapports aux exigences du chapitre 8

est illustré dans le tableau suivant :

*Tableau 5 : Positionnement CSFMK par rapport au chapitre 8/ISO001*

Ch.	Assortiment de la check-list par chapitre de la Norme ISO9001	Nbr	Conf.	NC Min.	NC Maj.	Amé.
<b>8</b>	<b>Réalisations des activités opérationnelles</b>	<b>142</b>	<b>84</b>	<b>9</b>	<b>49</b>	<b>20</b>
8.1	Planification et maîtrise opérationnelles	9	5	1	3	2
	Les exigences relatives aux produits et services sont-ils déterminés ?		1	0	0	1
	Les critères liés aux processus sont-ils déterminés ?		0	0	1	0
	Les critères d'acceptation des produits et services sont-ils établis ?		1	0	0	0
	Les ressources nécessaires pour obtenir la conformité des produits et services sont-elles déterminées ?		1	0	0	0
	La maîtrise des processus conformément aux critères est-elle mise en œuvre ?		1	0	0	0
	Les informations documentées de la maîtrise des processus sont-elles déterminées, tenues à jour et conservées ?		0	0	1	0
	Les informations documentées de la maîtrise de la conformité des produits et services sont-elles déterminées et conservées ?		0	1	0	0
	Si nécessaire, des actions pour limiter les effets négatifs des modifications prévues et imprévues sont-elles appliquées ?		0	0	1	0
	Les processus externalisés sont-ils maîtrisés ?		1	0	0	1
8.2	Exigences relatives aux produits et services	19	14	3	2	6
	Des informations concernant les produits et services sont-elles fournies aux clients ?		1	0	0	0
	Les consultations, contrats, commandes et avenants sont-ils maîtrisés ?		1	0	0	0
	La perception, les avis, les réclamations et les recommandations sont-elles maîtrisées ?		0	0	1	0

	Le flux d'information relatif à la propriété client est-il maîtrisé ?	1	0	0	0
	Le flux d'information relatif aux exigences spécifiques des situations d'urgence est-il maîtrisé ?	0	0	1	0
	Les exigences légales et réglementaires relatives aux produits et services sont-elles déterminées ?	1	0	0	0
	Les exigences internes relatives aux produits et services sont-elles déterminées ?	0	1	0	1
	L'organisme est-il en mesure de répondre pertinemment aux réclamations ?	0	1	0	1
	L'organisme est-il en mesure de pouvoir répondre aux clients en relation avec ses produits et services proposés ?	1	0	0	0
	Avant acceptation de toute commande, les exigences explicites du client notamment de livraison et après livraison sont-elles amplement revues ?	1	0	0	1
	Avant acceptation de toute commande, les exigences implicites du client sont-elles revues ?	1	0	0	1
	Avant acceptation de toute commande, les exigences internes sont-elles revues ?	1	0	0	1
	Avant acceptation de toute commande, légales et réglementaires sont-elles revues ?	1	0	0	0
	Les écarts entre les exigences d'un contrat, d'une commande et celles précédemment exprimées sont-ils revues ?	1	0	0	1
	Avant acceptation de toute commande, les écarts sont-ils résolus ?	1	0	0	0
	Lorsque les exigences ne sont pas documentées, ses exigences sont-elles confirmées avant acceptation de toute commande ?	1	0	0	0
	Des informations documentées sur les résultats des revues des exigences sont-elles conservées ?	1	0	0	0
	Des informations documentées sur les nouvelles exigences sont-elles conservées ?	1	0	0	0
	Les modifications sur les exigences dans les informations documentées sont-elles communiquées aux concernés ?	0	1	0	0
<b>8.3</b>	<b>Conception et développement de produits et services</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>0</b>

<b>8.3.1</b>	<b>Généralités</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	Un processus de conception est-il établi, mis en place et mis à jour ?		0	0	1	0
<b>8.3.2</b>	<b>Planification de la conception et du développement</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
	La nature, la durée et la complexité des activités de conception et de développement est-elle prise en compte ?		0	0	1	0
	Les exigences du processus et la revue de la conception et de développement sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Les activités de vérification et de validation de la conception et de développement sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Les responsabilités et autorités nécessaires de la conception et de développement sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Les besoins en ressources internes et externes de la conception et de développement sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Les interfaces entre les personnes de la conception et de développement sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Le besoin d'impliquer les clients et les utilisateurs est-il pris en compte ?		0	0	1	0
	Les exigences des services et produits ultérieurs sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Le niveau de maîtrise attendu par les clients et par les parties intéressées est-il pris en compte en compte ?		0	0	1	0
	Les informations documentées de satisfaction aux exigences de la conception et de développement sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
<b>8.3.3</b>	<b>Eléments d'entrées de la conception et du développement</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
	Les exigences essentielles relatives aux produits et services spécifiques sont-elles déterminées ?		1	0	0	0
	Les exigences fonctionnelles et les exigences de performance sont-elles prises en compte ?		1	0	0	0
	Les informations d'activités similaires sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Les exigences réglementaires et légales sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0

	Les exigences internes sont-elles prises en compte ?	0	0	1	0	
	Les conséquences possibles d'une défaillance de produit ou service sont-ils pris en considération ?	0	0	1	0	
	Les éléments d'entrée de la conception et du développement sont-ils complets et non ambigus ?	0	0	1	0	
	Les conflits potentiels entre les éléments d'entrées sont-ils résolus ?	0	0	1	0	
	Des informations documentées sur les éléments d'entrées de la conception et du développement sont-elles conservées ?	0	0	1	0	
<b>8.3.4</b>	<b>Maitrise de la conception et du développement</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
	Les résultats attendus de la conception et du développement sont-ils clairement définis ?	0	0	1	0	
	L'aptitude des résultats à satisfaire aux exigences est-elle revue ?	0	0	1	0	
	La satisfaction des éléments de sortie aux exigences d'éléments d'entrées est-elle vérifiée ?	0	0	1	0	
	Les exigences d'application spécifiées ou l'usage prévu sont-elles respectées pour pouvoir valider les produits et services ?	0	0	1	0	
	Des actions en rapport des problèmes identifiés lors des revues ou des activités de vérification et de validation sont-elles entreprises ?	0	0	1	0	
	Les informations relatives à ses activités sont-elles conservées ?	0	0	1	0	
<b>8.3.5</b>	<b>Éléments de sortie de la conception et développement</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
	La satisfaction des éléments de sortie aux exigences d'éléments d'entrées est-elle vérifiée ?	0	0	1	0	
	Les éléments de sortie sont-ils en adéquation avec les processus ultérieurs relatifs à la fourniture de produits et de services ?	0	0	1	0	
	Les éléments de sortie incluent-elles des exigences de surveillance et de mesure, le cas échéant des critères d'acceptation ?	0	0	1	0	
	Les éléments de sorties sont-ils adaptés à l'usage prévue et à l'utilisation en toute sécurité ?	0	0	1	0	

	Des informations documentées sur les éléments de sortie de la conception et du développement sont-elles conservées ?		0	0	1	0
<b>8.3.6</b>	<b>Modifications de la conception et développement</b>	<b>5</b>	0	0	5	0
	Les modifications sur les éléments d'entrées et de sorties sont-elles identifiées, passer en revue et maîtriser ; Afin de s'assurer qu'elles n'ont pas un impact négatif sur les exigences ?		0	0	1	0
	Les informations documentées sur les modifications de la conception et du développement sont-elles conservées ?		0	0	1	0
	Les informations documentées sur les résultats de revues de la conception et du développement sont-elles conservées ?		0	0	1	0
	Les informations documentées sur l'autorisation des modifications de la conception et du développement sont-elles conservées ?		0	0	1	0
	Les informations documentées sur les actions entreprises pour prévenir l'impact négatif de la conception et du développement sont-elles conservées ?		0	0	1	0
<b>8.4</b>	<b>Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes</b>	<b>21</b>	14	0	7	1
<b>8.4.1</b>	<b>Généralités</b>	<b>6</b>	4	0	2	0
	La conformité de la fourniture des prestataires externes en processus et/ou produit et/ou service est-elle vérifiée par rapport aux exigences ?		1	0	0	0
	Les exigences pour la maîtrise des produits et services fournis par les prestataires externes et qui sont intégrés en interne sont-elles appliquées ?		1	0	0	0
	Les exigences pour la maîtrise des produits et services fournis par les prestataires externes et qui sont directement fournis au client, sont-elles appliquées ?		1	0	0	0
	Les exigences pour la maîtrise d'un processus externalisé sont-elles appliquées ?		1	0	0	0
	Les critères d'évaluation, de sélection, de surveillance et de réévaluation des performances des prestataires externes sont-ils déterminés et appliqués ?		0	0	1	0
	Des informations documentées sur les résultats de la sélection, de surveillance, d'évaluation et de réévaluation sont-		0	0	1	0

	elles conservées ?					
<b>8.4.2</b>	<b>Type et étendue de la maîtrise</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
	Comment s'assurer que les prestataires externes satisfassent aux exigences ?		1	0	0	0
	Comment s'assurer que les processus fournis par les prestataires externes sont maîtrisés dans le cadre du SMQ ?		0	0	1	0
	Le comment maîtriser le prestataire externe et les éléments de sortie de son processus sont-ils définis ?		0	0	1	0
	L'impact potentiel des processus, produits et services fournis par les prestataires externes sur le respect des exigences clients, légales et réglementaires est-il pris en compte ?		1	0	0	0
	L'efficacité de la maîtrise du prestataire externe comment est-elle prise en compte ?		0	0	1	0
	Le comment maîtriser les éléments de sortie du processus externalisé est-il défini ?		0	0	1	0
<b>8.4.3</b>	<b>Informations à l'attention du prestataire externe</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	L'adéquation des exigences est-elle vérifiée en amont de leurs communications aux prestataires externes ?		1	0	0	0
	Comment sont-ils communiqués les exigences des processus, produits et services à externaliser ?		1	0	0	0
	Les exigences d'approbation des produits et des services sont-elles communiquées au prestataire externe ?		1	0	0	0
	Les exigences d'approbation des méthodes, des processus et des équipements sont-elles communiquées au prestataire externe ?		1	0	0	1
	Les exigences d'approbation de la libération des produits et services sont-elles communiquées au prestataire externe ?		1	0	0	0
	Les exigences applicables concernant les compétences et les qualifications requises des personnes sont-elles communiquées au prestataire externe ?		1	0	0	0
	Les exigences applicables aux interactions sont-elles communiquées au prestataire externe ?		1	0	0	0



	Les exigences applicables à la maîtrise et à la surveillance de la performance du prestataire externe comment lui sont communiquées ?		0	0	1	0
	Les exigences applicables aux activités de vérification ou de validation que l'entreprise ou son client veulent réaliser dans les locaux du prestataire externe lui sont-elles communiquées ?		1	0	0	0
<b>8.5</b>	<b>Production et prestation de service</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>8.5.1</b>	<b>Maitrise de la production et de la prestation de service</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	La production et la prestation de service comment sont-elles mises en œuvre dans des conditions maîtrisées ?		1	0	0	0
	Des informations documentées concernant des produits, des services ou des activités attendues sont-elles disponibles ?		1	0	0	0
	Des informations documentées concernant les résultats attendus sont-elles disponibles ?		1	0	0	0
	Des ressources de la surveillance et de la mesure sont-elles exploitées et disponibles ?		1	0	0	0
	Des activités d'inspection sont-elles mise en œuvre, dans des conditions maîtrisées, afin de vérifier qu'aux étapes appropriées les éléments de sortie des processus satisfont les critères ?		0	0	1	0
	L'infrastructure et l'environnement approprié sont-ils exploités dans des conditions maîtrisées ?		1	0	0	1
	Les personnes compétentes y compris les qualifications requises sont-elles désignées dans des conditions maîtrisées ?		1	0	0	0
	Les validations de l'aptitude des processus à obtenir les résultats prévus, ceci au seul cas quand ou les éléments de sorties ne peuvent être inspectés à l'aval, sont-elles effectuées dans des conditions maîtrisées ?		1	0	0	1
	Les actions à prévenir l'erreur humaine sont-elles mises en œuvre dans des conditions maîtrisées ?		0	0	1	0
	Les activités de libération, de livraison et de service après livraison sont-elles mises en œuvre dans des conditions maîtrisées ?		1	0	0	1
<b>8.5.2</b>	<b>Identification et traçabilité</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

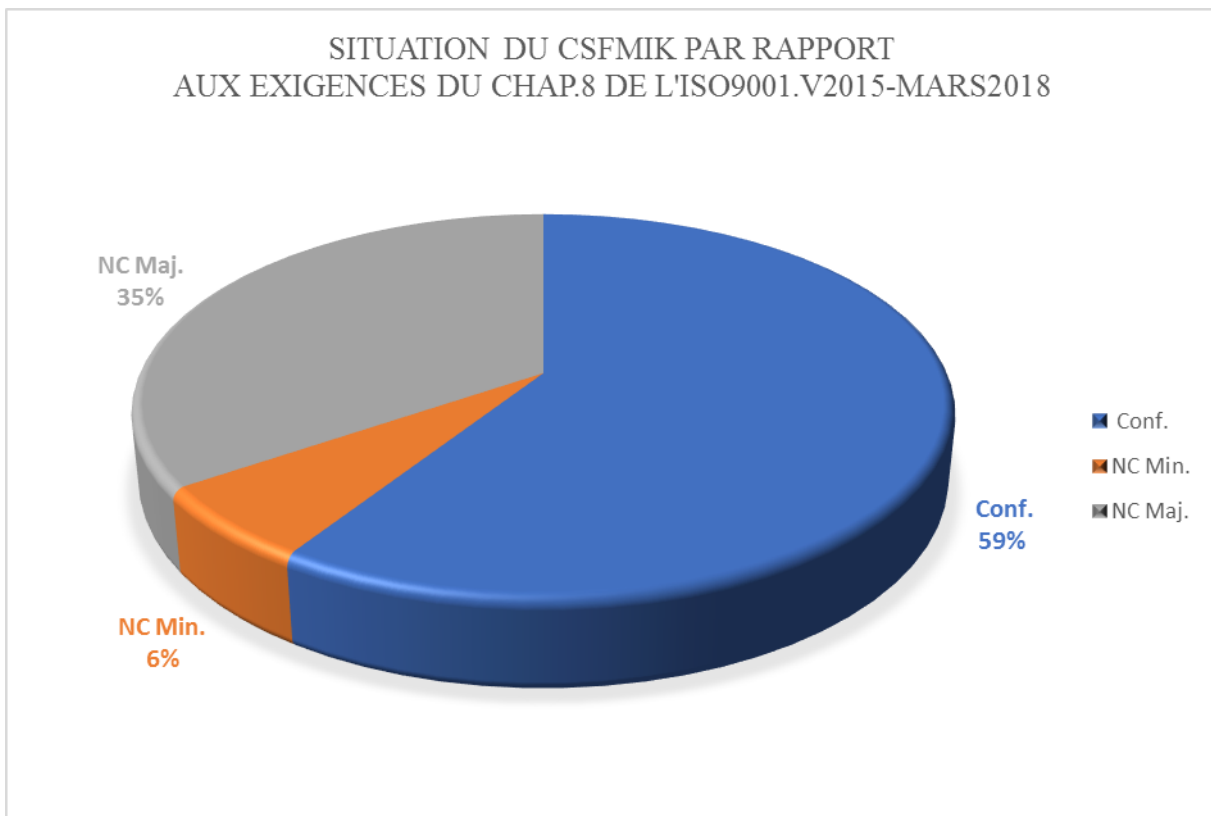
	Des moyens appropriés pour identifier les éléments de sorties des processus, lorsqu'il est nécessaire de s'assurer de la conformité des produits et services, sont-ils utilisés ?		1	0	0	0
	L'état des éléments de sorties des processus est-elle identifiée ?		1	0	0	0
	Quand la traçabilité est une exigence l'identification unique des éléments de sortie des processus est-elle maîtrisée ?		1	0	0	0
	Quand la traçabilité est une exigence, les informations documentées en correspondance sont-elles conservées ?		1	0	0	0
<b>8.5.3</b>	<b>Propriété des clients ou des prestataires externes</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
	La propriété du client ou des prestataires externes est-elle respectée ?		1	0	0	0
	La propriété du client ou des prestataires externes est-elle identifiée, vérifiée, protégée et sauvegardée ?		1	0	0	0
	Le client ou le prestataire externe est-il notifié quand sa propriété a été perdue, endommagé, ou impropre à l'utilisation ?		1	0	0	1
	Des informations documentées sur la possible situation sont-elles conservées ?		1	0	0	1
<b>8.5.4</b>	<b>Préservation</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
	Comment les éléments de sortie, tout au long des activités de production et de service, sont-ils préservés ?		1	0	0	1
<b>8.5.5</b>	<b>Activités après livraison</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	Les exigences relatives aux activités après livraison sont-elles satisfaites ?		0	1	0	0
	Les exigences légales et réglementaires sont-elles prises en compte ?		1	0	0	0
	Les conséquences des risques potentiels indésirables liées aux produits et services sont-elles prises en considération ?		0	0	1	0
	La nature, l'utilisation prévue et le cycle de vie des produits et services sont-ils pris en compte ?		0	1	0	0
	Les exigences des clients sont-elles prises en considération ?		0	1	0	0
	Les retours d'informations des clients sont-elles prises en considération ?		0	1	0	0
<b>8.5.6</b>	<b>Maitrise des modifications</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

	Les modifications relatives au produit et à la prestation de service est-elle passée en revue et maîtrisée ?		1	0	0	1
	Les informations documentées sur les résultats des revues et des autorisations des modifications et les actions mises en place sont-elles conservées ?		0	1	0	0
<b>8.6</b>	<b>Libération des produits et services</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
	Les dispositions planifiées aux étapes appropriées sont-elles mises en œuvre pour vérifier la conformité aux exigences des produits et services ?		1	0	0	1
	Les produits et services sont-ils libérés suite vérification de la conformité ou le cas échéant d'approbation d'une dérogation par une autorité compétente ou le client ?		1	0	0	1
	Les informations documentées concernant les produits et services sont-elles conservées ?		1	0	0	0
	Les preuves de conformités sont-elles incluses dans les informations documentées ?		1	0	0	0
	La traçabilité des produits et services y compris les personnes ayant autorisé la libération est -elle incluse dans les informations documentées ?		1	0	0	0
<b>8.7</b>	<b>Maitrise des éléments de sortie non conformes</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Les éléments de sortie non conformes sont-ils identifiés et maîtrisés ?		1	0	0	0
	Des actions correctives en rapport avec l'impact des non conformités, y compris celles détectées après livraison sont-elles implantées ?		1	0	0	0
	Les éléments de sortie non conformes sont-ils corrigés ?		1	0	0	0
	Les éléments de sortie non conformes y compris les retours clients ou les produits et services non libérés sont-ils isolés ?		1	0	0	0
	Le client est-il informé ?		1	0	0	0
	Les éléments de sortie non conformes sont-ils traités par l'obtention d'une autorisation d'acceptation par dérogation ?		1	0	0	0
	Les informations documentées concernant la description des non conformités, sont-elles conservées ?		1	0	0	0
	Les informations documentées concernant la description des actions menées, sont-elles conservées ?		1	0	0	0

Les informations documentées concernant la description des dérogations obtenues, sont-elles conservées ?	1	0	0	0
Les informations documentées identifiant l'autorité ayant décidé sur le traitement des non conformités, sont-elles conservées ?	1	0	0	0

Le résultat de positionnement du CSFMik par rapport au chapitre 8 est illustré dans la figure suivante :

*Camembert positionnement CSFMik par rapport au chapitre 8/ISO9001 (figure-10-)*



### 2.5.8. Positionnement par rapport aux exigences du chapitre 9 évaluation des performances

Le positionnement du CSFMik par rapports aux exigences du chapitre 9 est illustré dans le tableau suivant :

*Tableau 6 : Positionnement CSFMik par rapport au chapitre 9/ISO9001*

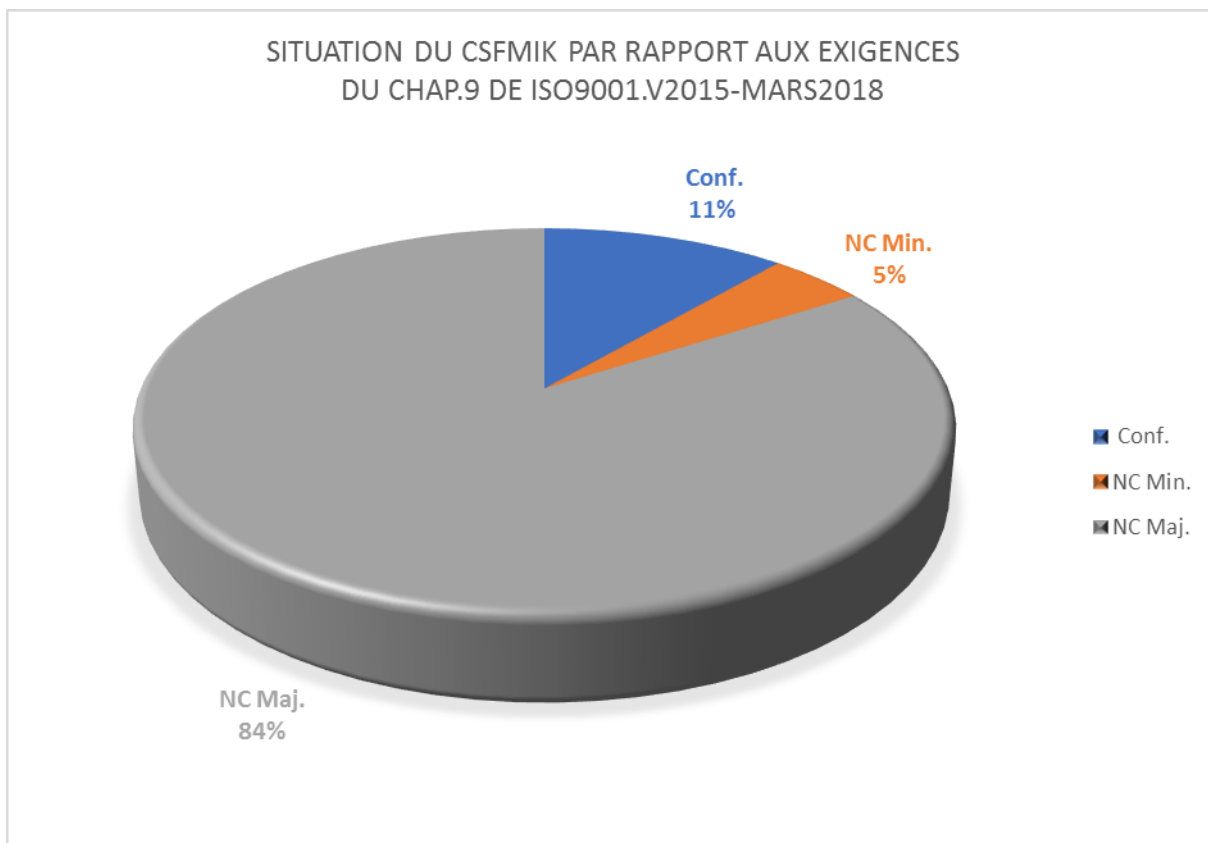
Ch.	Assortiment de la check-list par chapitre de la Norme ISO9001	Nbr	Conf.	NC Min.	NC Maj.	Amé.
<b>9</b>	<b>Evaluation des performances</b>	<b>44</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>3</b>
<b>9.1.1</b>	<b>Surveillance, mesure, analyse et évaluation</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
	Ce qu'il faut mesurer et évaluer est-il déterminé ?		1	0	0	1
	Les méthodes d'inspection, d'analyse et d'évaluation sont-elles déterminées ?		0	0	1	0
	Le quand il faut inspecter est-il déterminé ?		0	0	1	0
	Le quand analyser le résultat de l'inspection est-il déterminé ?		0	0	1	0
	La performance et l'efficacité du SMQ sont-elles évaluées ?		0	0	1	0
	Les informations documentées des résultats d'inspection sont-elles conservées ?		0	0	1	0
<b>9.1.2</b>	<b>Satisfaction du client</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	La perception du client sur le niveau de sa satisfaction est-il surveillé régulièrement ?		0	0	1	0
	Les méthodes d'obtention et d'exploitation des informations du client sont-elles déterminées ?		0	0	1	0
<b>9.1.3</b>	<b>Analyse et évaluation</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
	Les données de l'inspection sont-elles analysées et évaluées ?		1	0	0	0
	Les résultats d'analyse sont-ils utilisés pour évaluer la conformité des produits et services ?		1	0	0	0
	Les résultats d'analyse sont-ils utilisés pour évaluer le niveau de satisfaction des clients ?		0	0	1	0
	Les résultats d'analyse sont-ils utilisés pour évaluer la performance et l'efficacité du SMQ ?		0	0	1	0
	Les résultats d'analyse sont-ils utilisés pour évaluer l'efficacité de la planification ?		0	0	1	0
	Les résultats d'analyse sont-ils utilisés pour évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ?		0	0	1	0

	Les résultats d'analyse sont-ils utilisés pour évaluer l'efficacité des prestataires externes ?		0	0	1	0
	Les résultats d'analyse sont-ils utilisés pour évaluer la nécessité d'amélioration du SMQ ?		0	0	1	0
<b>9.2</b>	<b>Audit interne</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
	Des audits internes régulièrement planifiés sont-ils pratiqués, afin de déterminer si le SQM est conforme aux exigences internes de l'organisme ?		0	0	1	0
	Des audits internes régulièrement planifiés sont-ils pratiqués, afin de déterminer si le SQM est conforme aux exigences de la Norme ISO9001 ?		0	0	1	0
	Des audits internes régulièrement planifiés sont-ils pratiqués, afin de déterminer si le SQM est mis en œuvre efficacement et tenu à jour ?		0	0	1	0
	Un programme d'audit est-il planifié, établi, mis en œuvre et tenu à jour ceci en incluant la fréquence, la méthode, les responsabilités et les exigences de planification et de compte rendu ?		0	0	1	0
	L'importance des processus, les modifications ayant un impact sur l'entreprise et les résultats des audits précédant sont-elles prises en compte dans le programme d'audit ?		0	0	1	0
	Le périmètre et les critères d'audits sont-ils définis ?		0	0	1	0
	Afin d'assurer l'impartialité des audits, les auditeurs sont-ils sélectionnés ?		0	0	1	0
	Les résultats d'audits sont-ils communiqués à la Direction concernée ?		0	0	1	0
	Si nécessaire, une correction immédiate et de(s) action(s) corrective(s) sont-elles(s) entreprise(s) ?		0	0	1	0
	Les informations documentées concernant les programmes et les résultats/rapports d'audits sont-elles conservées ?		0	0	1	0
<b>9.3</b>	<b>Revue de direction</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>2</b>
<b>9.3.1</b>	<b>Généralités</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	La direction procède d'une façon planifiée à la revue du SMQ ?		0	0	1	0

9.3.2	Eléments d'entrées de la revue de direction	13	2	2	9	2
	L'état des revues précédentes sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Les modifications des enjeux internes et externes pour le SMQ sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Les modifications des enjeux internes et externes sont-elles prises en compte ?		0	1	0	0
	La satisfaction client et le retour information client sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Le degré d'atteinte des objectifs qualité est-il pris en considération ?		0	0	1	0
	La performance des processus et la conformité des produits et services sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Les non conformités et les actions correctives sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Les résultats de la surveillance et de la mesure/l'inspection sont-ils pris en considération ?		1	0	0	1
	Les résultats d'audit sont-ils pris en considération ?		0	0	1	0
	Les performances des prestataires externes sont-elles prises en considération ?		0	0	1	0
	L'adéquation des ressources sont-elles prises en considération ?		1	0	0	1
	L'efficacité des actions face aux risques et opportunités sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	Les opportunités d'amélioration sont-elles prises en compte ?		0	1	0	0
9.3.3	Eléments de sorties de la revue de direction	4	0	0	4	0
	Y-a-t-ils des décisions relatives aux opportunités d'amélioration du SMQ ?		0	0	1	0
	Y-a-t-ils des décisions relatives aux besoins de modifications ?		0	0	1	0
	Y-a-t-ils des décisions relatives aux besoins en ressources ?		0	0	1	0
	Des informations documentées concernant les éléments de sortie de la revue de direction sont-elles conservées ?		0	0	1	0

Le résultat de positionnement du CSFMIK par rapport au chapitre 9 est illustré dans la figure ci-dessous :

*Camembert positionnement CSFMIK par rapport au chapitre 9 /ISO9001(figure-11-)*



### 2.5.9. Positionnement par rapport aux exigences du chapitre 10 amélioration

Le positionnement du CSFMIK par rapports aux exigences du chapitre 10 est illustré dans le tableau suivant :

*Tableau 7 : Positionnement CSFMIK par rapport au chapitre 10/ISO9001*

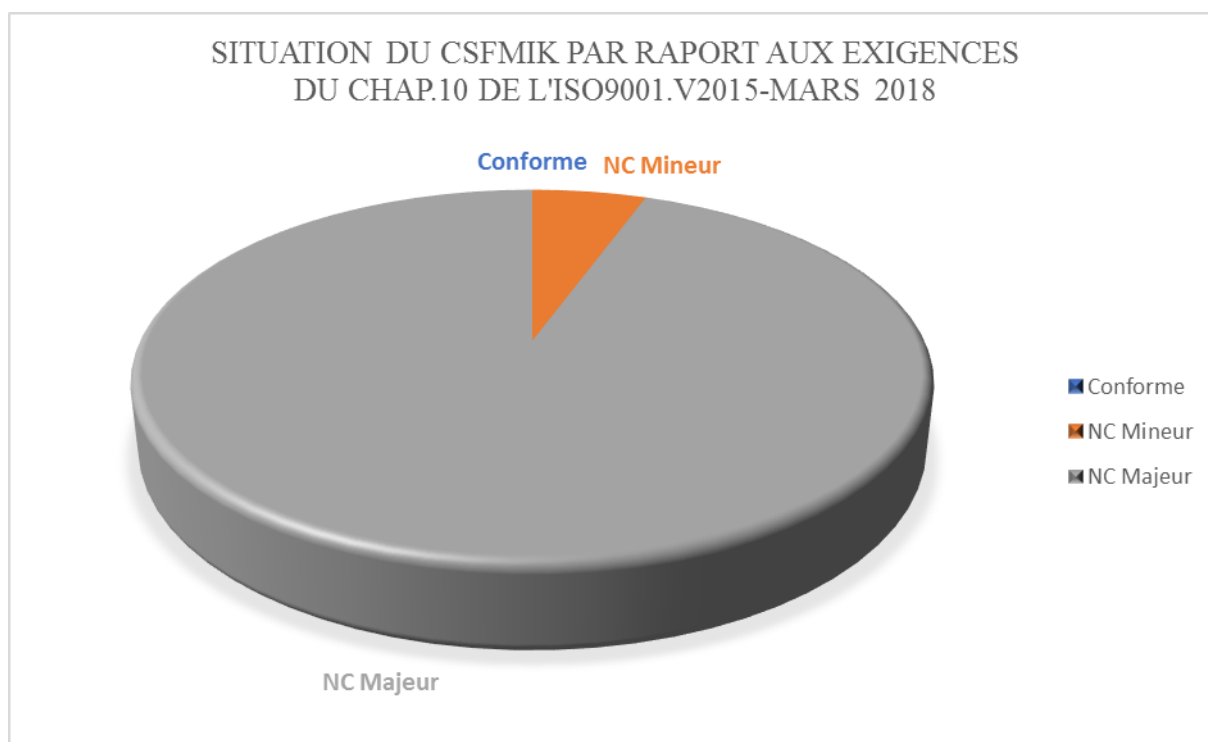
Ch.	Assortiment de la check-list par chapitre de la Norme ISO9001	Nbr	Conf.	NC Min.	NC Maj.	Amé.
10	Amélioration	18	0	1	17	0
10.1	Généralités	4	0	1	3	0
	Des opportunités d'améliorations sont-elles déterminées, sélectionnées et des actions en rapport sont-elles entreprises ?		0	1	0	0



	Les actions à entreprendre incluent-elles l'amélioration d produits et des services ?		0	0	1	0
	Les actions à entreprendre incluent-elles la correction, la prévention et la réduction de l'impact négatif des risques ?		0	0	1	0
	Les actions à entreprendre incluent-elles l'amélioration de la performance et de l'efficacité du SMQ ?		0	0	1	0
<b>10.2</b>	<b>Non-conformité et action corrective</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
	Les non conformités y compris celles découlant des réclamations, sont-elles traitées et maîtrisées ?		0	0	1	0
	Leurs impacts et conséquences sur les risques sont-elles prises en compte ?		0	0	1	0
	En vue de mener, si nécessaire une action corrective la non-conformité est-elle examinée ?		0	0	1	0
	Afin que la non-conformité ne se reproduise pas, ses causes et racines sont-elles recherchées ?		0	0	1	0
	Afin de standardiser les décisions, des recherches de non conformité similaire sont-elles effectuées ?		0	0	1	0
	Afin de traiter convenablement la non-conformité, les actions requises sont-elles mises en place ?		0	0	1	0
	L'efficacité de toute action corrective est-elle passée en revue ?		0	0	1	0
	Si nécessaire, les risques et les opportunités sont-elles mises à jour ?		0	0	1	0
	Si nécessaire le SMQ est-il modifié ?		0	0	1	0
	Les actions correctives sont-elles en rapport avec les conséquences des non conformités ?		0	0	1	0
	Des informations documentées sur les non conformités et les actions correspondantes sont-elles conservées ?		0	0	1	0
	Des informations documentées sur les résultats des actions entreprises sont-elles conservées ?		0	0	1	0
<b>10.3</b>	<b>Amélioration continue</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	La performance du SMQ est-elle améliorée en continu		0	0	1	0
	Les éléments de sortie de l'analyse, de l'évaluation et de revue de direction sont-ils pris en compte ?		0	0	1	0

Le résultat de positionnement du CSFMIK par rapport au chapitre 10 est illustré dans la figure suivante :

*Camembert positionnement CSFMIK par rapport au chapitre 10/ISO9001 (figure-12-)*



#### 2.5.10. Conclusion du positionnement par rapport à l'ISO9001.V2015

Sur un total de 325 exigences on note un pourcentage de conformité global de 34%, la répartition est illustrée dans le tableau et la figure suivantes :

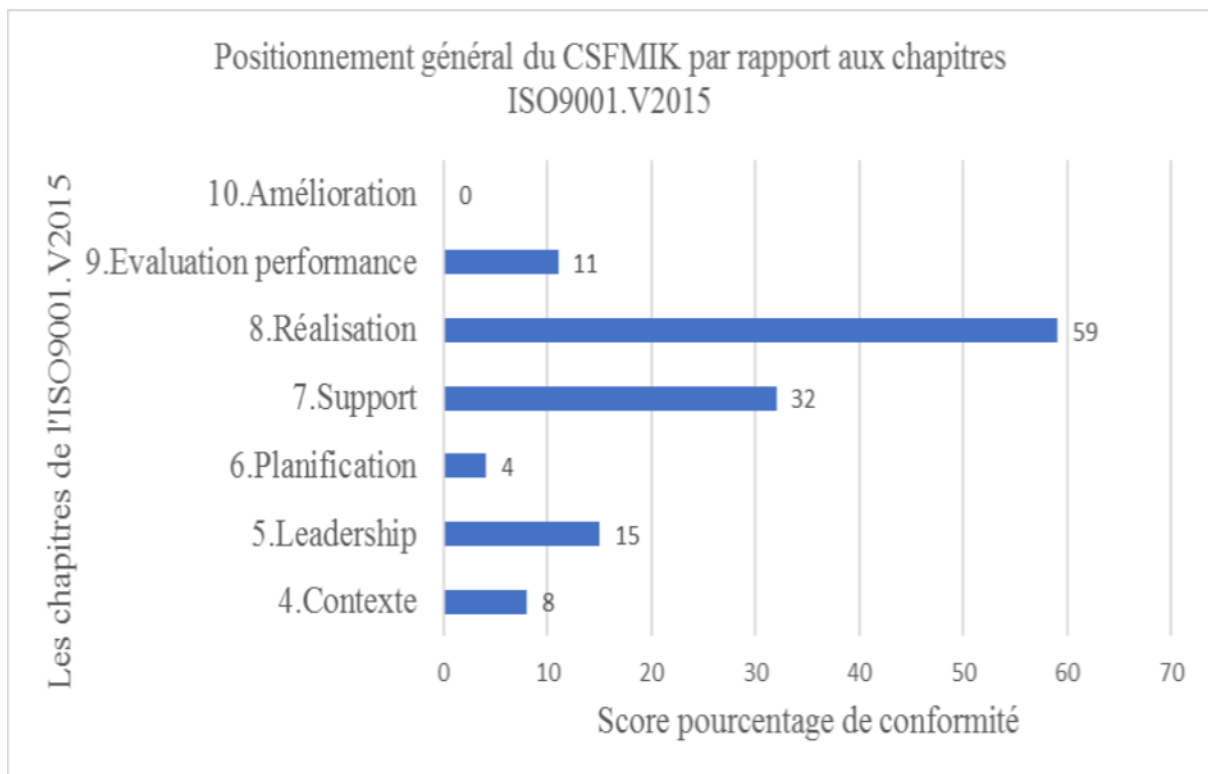
*Tableau 8 : Positionnement global du CSFMIK / ISO9001*

RESUME DE POSITIONNEMENT DU CSFMIK PAR RAPPORT A L'ISO9001.V2015				
Total exigences ISO9001.V2015	Total Conformité	Total non-conformité Mineur	Total non-conformité Majeur	Total opportunité d'amélioration
325	110	25	190	30

Camembert positionnement globale du CSFMK/ISO9001(figure-13-)



Histogramme positionnement global CSFMK/ISO9001.V2015 (figure-14-)



## 2.6. Plan d'action répondant aux exigences ISO9001.V2015

Le plan d'action ci-dessous vient en réponse aux exigences de l'ISO9001.V2015 qui ne sont pas satisfaites par l'actuelle organisation du CSFMK, il est composé d'un total de 45 actions, il est illustré dans le tableau suivant :

*Tableau 9 : Plan d'action en réponse aux exigences ISO9001.V2015*

Item	Réf.	Description action
1	4.1	A développer les enjeux internes et externes et fixer la fréquence de leurs revues
2	4.2	Identifier les parties intéressées, déterminer leurs attentes et fixer fréquence de revue de leurs attentes
3	4.3	Définir le domaine d'application du SMQ et se décider si sur les exclusions de la conception et les produits fournis par les clients
4	4.4	Elaborer la cartographie globale des processus clés avec mise en évidence de leurs interactions
5	4.4	Déterminer les critères, les méthodes de maîtrise des processus et les indicateurs de performance correspondants
6	4.4	Elaborer un plan d'action en vue de gérer les risques et les opportunités liées aux processus
7	5.1	Elaborer la politique Qualité
8	5.1	Elaborer les objectifs qualité
9	5.1	Elaborer les exigences internes de l'SMQ
10	5.1	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'approche processus
11	5.1	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'approche par les risques
12	5.1	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'importance de l'efficacité de l'SMQ
13	5.1	Elaborer la politique de motivation du personnel et la matrice Balanced Score Card
14	5.1	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'amélioration continue
15	5.1	Diffuser et communiquer sur les exigences réglementaires pour l'ensemble du personnel
16	5.1	Elaborer un plan d'action en vue de gérer les risques et les opportunités liées aux processus
17	5.2	Vérifier et attribuer tous les rôles et les responsabilités conformément aux

Item	Réf.	Description action
		exigences de cette norme
18	6.1	Développer le comment planifier les actions faces aux risques et aux opportunités
19	6.2	Développer une instruction sur le comment maitriser les objectifs qualité
20	6.2	Développer une instruction sur le comment maitriser les modifications de l'SMQ
21	7.1	Développer une instruction sur le comment maitriser les moyens d'inspections/instruments de surveillance et de mesure
22	7.1	Développer une instruction sur le comment maitriser les connaissances nécessaires aux pilotages des processus
23	7.1	Former les pilotes des processus sur les connaissances organisationnelles
24	7.2	Développer une instruction sur le comment maitriser les compétences nécessaires à la qualité
25	7.3	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur la qualité
26	7.4	Développer d'avantage les moyens de communication et formaliser une checklist
27	7.5	Elaborer une instruction sur le comment maitriser les informations documentées
28	8.1	Elaborer les critères d'acceptation des processus et des prestations correspondantes
29	8.2	Etablir les exigences relatives aux situations d'urgences et les communiquer aux clients
30	8.2	Elaborer les exigences internes relatives à la prestation de formation pour l'ensemble des modes de formation
31	8.2	Vulgariser et assurer la diffusion systématique des PV réunions pédagogiques à l'ensemble des concernés
32	8.3	Elaborer une instruction pour la maîtrise de la planification de la conception et développent de la prestation de formation
33	8.3	Elaborer une instruction sur le comment maitriser les éléments d'entrée de la conception et développement de la prestation de formation
34	8.3	Elaborer une instruction sur le comment maitriser la conception et développement de la prestation de formation

35	8.3	Elaborer une instruction sur le comment maitriser les éléments de sortie de la prestation de formation
36	8.3	Elaborer une instruction sur le comment maitriser les éléments de sortie de la conception et développement de la prestation de formation
37	8.3	Elaborer une instruction sur le comment maitriser les éventuelles modifications de la conception et développement de la prestation de formation
38	8.4	Etablir les critères d'évaluation, de sélection, de surveillance et de réévaluation des performances des prestataires externes
39	8.4	Elaborer la matrice de maîtrise des processus, produits et services fournis par les prestataires externes (plan de contrôle)
40	8.5	Développer une checklist d'actions ayant nature à prévenir sur les erreurs humaines
41	8.5	Développer un plan d'action liés aux risques indésirables liées aux éléments de sortie de la prestation de formation
42	8.7	Développer une instruction sur le comment maitriser le cursus des stagiaires en échecs/Eléments de sorties non conformes
43	9.1	Elaborer une instruction sur le comment mesurer de la satisfaction des clients
44	9.2	Elaborer une instruction sur le comment maitriser les audits internes
45	10.2	Elaborer une instruction sur le comment traiter les non conformités

## 2.7. Positionnement du CSFMIK par rapport aux exigences ISO29990.V2010

### 2.7.1. Positionnement par rapport au chapitre 3 prestation de la formation

Le positionnement du CSFMIK par rapports aux exigences du chapitre 3 est illustré dans le tableau suivant :

*Tableau 10 : Positionnement du CSFMIK par rapport chapitre 3/ISO29990*

Ch.	Assortiment de la check-list par chapitre de la Norme ISO29990	Nbr.	Conf.	Min.	Maj.	Amé.
3	<b>Prestation de la formation</b>	63	43	8	12	34
3.1	Déterminer les besoins de la formation	14	11	0	3	6

<b>3.1.1 Généralités</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
En amont de l'offre, le PSF assure-t-il que l'analyse des besoins de la formation est effectuée d'une manière efficace ?	1	0	0	1	
Le cas échéant, le PSF prend-t-il en compte les cadres nationaux pour les normes de qualification ? Voir le RNFQP ? Exigences réglementaires en rapport	1	0	0	1	
<b>3.1.2 Besoins des parties intéressées (Avant de fournir la prestation de formation)</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Le PSF obtient-il et emploie-t-il à bon escient des informations sur les apprenants, historique pertinent de leurs éducation et formations, apprentissages antérieurs y compris les compétences et les titres qui leurs sont attribués ?	1	0	0	1	
Les attentes spécifiques, les exigences, les buts et les objectifs des parties intéressées dans la réalisation ou la mise en œuvre de la prestation, sont-elles déterminées ?	0	0	1	0	
Lorsqu'il est pertinent et réalisable, les apprenants ont-ils reçus des supports nécessaires pour évaluer leurs propres besoins et objectifs de formation ?	0	0	1	0	
Des besoins relatifs à la langue, culture, littérature or autres besoins spécifiques propres aux personnes handicapées sont-ils identifiés ? (EX. Mesures spécifiques pour accéder aux pages web)	0	0	1	0	
Les parties intéressées pertinentes sont-elles consultées sur leurs attentes sur le comment déterminer, les compétences et les savoir faire liés au métier de l'apprenant ?	1	0	0	0	
Les parties intéressées pertinentes sont-elles consultées sur leurs attentes sur le comment développer l'adhérence et le contenu de la formation à traduire les taches et les responsabilités liées au métier de l'apprenant ?	1	0	0	0	
Les parties intéressées pertinentes sont-elles consultées sur leurs attentes sur les indicateurs considérés comme facteurs de succès par le	1	0	0	0	

promoteur/sponsor ?						
Un accord est-il conclu et enregistré avec le sponsor/promoteur sur la prestation de formation à fournir ?		1	0	0	1	
<b>3.1.3</b>	<b>Contenu et processus de formation</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
Le PSF assure-t-il que le contenu et le processus de formation prennent en compte des besoins de toutes les parties intéressées ?		1	0	0	0	
Des moyens et des informations sont-elles utilisées pour analyser efficacement les questions et les problèmes découlant du contenu et du processus de formation ?		1	0	0	0	
Les méthodes et les moyens à utiliser sont-ils appropriés, précis en termes de contenu et suffisant pour atteindre les objectifs énoncés ?		1	0	0	1	
Le contenu et le processus de formation prennent-ils en compte les résultats de la formation ?		1	0	0	1	
<b>3.2</b>	<b>Conception de la prestation de formation</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Spécification des objectifs et du périmètre de la prestation de formation</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Le PSF s'assure-t-il que le périmètre de la formation est spécifié clairement et communiqué aux parties intéressées pertinentes ?		0	1	0	0	
Le PSF s'assure-t-il que les buts de la formation sont clairement spécifiés et communiqués aux parties intéressées pertinentes ?		0	1	0	0	
Le PSF s'assure-t-il que les résultats désirés et planifiés de la formation sont clairement spécifiés et communiqués aux parties intéressées pertinentes ?		0	1	0	0	
Le PSF s'assure-t-il que les méthodes utilisées de la formation sont clairement spécifiées et communiquées aux parties intéressées pertinentes ?		0	1	0	0	



<b>Spécification des moyens de soutien et de suivi du</b>						
<b>3.2.2</b>	<b>transfert de la formation</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
	Lors de la détermination et de la planification de la façon dont la formation sera facilitée et soutenue, les parties intéressées pertinentes sont-elles prises en considération sur le comment la formation sera surveillée ?		1	0	0	1
	Lors de la détermination et de la planification de la façon dont la formation sera facilitée et soutenue, les parties intéressées pertinentes sont-elles prises en considération sur le comment des évaluations formatives ?		1	0	0	1
	Lors de la détermination et de la planification de la façon dont la formation sera facilitée et soutenue, les parties intéressées pertinentes sont-elles prises en considération sur le comment des évaluations sommatives ?		1	0	0	1
	Lors de la détermination et de la planification de la façon dont la formation sera facilitée et soutenue, les parties intéressées pertinentes sont-elles prises en considération sur le comment la formation est documentée ?		1	0	0	1
<b>3.2.3</b>	<b>Planification du curriculum</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	Le curriculum (programme d'études) et les moyens d'évaluation sont-ils élaborés et documentés ? Reflètent-ils et sont-ils appropriés aux buts et aux résultats spécifiés de la formation ?		1	0	0	1
	Le PSF sélectionne-t-il les méthodes de formation, y compris celles relatif à la formation autonome, en réponse aux buts et aux exigences du programme d'études ?		1	0	0	1
	Le PSF sélectionne-t-il les méthodes de formation, y compris celles relative à la formation autonome, qui sont appropriées aux apprenants ?		1	0	0	1

	Le PSF sélectionne-t-il les méthodes de formation, y compris celles relative à la formation autonome, qui prennent en compte des besoins individuels des apprenants ?		0	0	1	0
	Le PSF sélectionne-t-il les méthodes de formation, y compris celles relative à la formation autonome, qui profite le cas échéant du potentiel du groupe à fournir des ressources et un soutien à la formation individuelle et collective ?		0	0	1	0
	Le PSF sélectionne-t-il les méthodes de formation, y compris celles relative à la formation autonome, qui spécifient clairement le rôle et les responsabilités des parties intéressées, y compris celles du PSF, lors du suivi et de l'évaluation du transfert de la formation ?		1	0	0	0
3.3	Fourniture des services de formation	15	13	0	2	13
3.3.1	Information et orientation	10	8	0	2	8
	Encours, ou en amont de la prestation, le PSF avise-t-il les apprenants et le sponsor, et si nécessaire, vérifie-t-il leurs compréhensions du but et contenu de la formation ?		1	0	0	1
	Encours, ou en amont de la prestation, le PSF avise-t-il les apprenants et le sponsor, et si nécessaire, vérifie-t-il leurs compréhensions des instruments et des critères d'évaluation ?		1	0	0	1
	Encours, ou en amont de la prestation, le PSF avise-t-il les apprenants et le sponsor, et si nécessaire, vérifie-t-il leurs compréhensions de la nature de la récompense (ex. Diplôme) ou du rapport à délivrer en fin de formation ?		1	0	0	1
	Encours, ou en amont de la prestation, le PSF avise-t-il les apprenants et le sponsor, et si nécessaire, vérifie-t-il leurs compréhensions de l'engagement et des responsabilités des apprenants ?		1	0	0	1
	Encours, ou en amont de la prestation, le PSF avise-t-il les apprenants et le sponsor, et si nécessaire, vérifie-t-il leurs compréhensions de l'engagement et des responsabilités du PSF envers les apprenants ?		1	0	0	1

	Encours, ou en amont de la prestation, le PSF avise-t-il les apprenants et le sponsor, et si nécessaire, vérifie-t-il leurs compréhensions de la procédure à suivre en cas de mécontentement de toute partie intéressée ?					0	0	1	0
	Encours, ou en amont de la prestation, le PSF avise-t-il les apprenants et le sponsor, et si nécessaire, vérifie-t-il leurs compréhensions des supports fournies à la formation (ex. Accès bibliothèque, hotline, conseil, mentorat) ?					0	0	1	0
	Encours, ou en amont de la prestation, le PSF avise-t-il les apprenants et le sponsor, et si nécessaire, vérifie-t-il leurs compréhensions des méthodes et de l'échéancier d'évaluation ?					1	0	0	1
	Encours, ou en amont de la prestation, le PSF avise-t-il les apprenants et le sponsor, et si nécessaire, vérifie-t-il leurs compréhensions sur les prérequis telles que les compétences requises et l'expérience professionnelle ?					1	0	0	1
	Encours, ou en amont de la prestation, le PSF avise-t-il les autorités qui financent et prennent en charge la formation, telles que les frais de scolarité, les frais d'examen et d'acquisition du matériel didactique.					1	0	0	1
3.3.2	Assurer la disponibilité et l'accessibilité des ressources de la formation	3				3	0	0	3
	Le PSF assure-t-il que toutes les ressources définies dans le programme d'études sont disponibles ?					1	0	0	1
	Le PSF assure-t-il que les facilitateurs ont reçu ces ressources et sont entraînés sur leurs utilisations ?					1	0	0	1
	Le PSF assure-t-il que toutes les ressources définies dans le programme d'études soient accessibles par les apprenants ?					1	0	0	1
3.3.3	Environnement de la formation	2				2	0	0	2

	En cas ou le PSF fournisse l'environnement, assure-t-il que l'environnement (les installations, l'équipement et le matériel...) de la formation est propice à la formation ?		1	0	0	1
	En cas ou le PSF ne fournit pas l'environnement de la formation, spécifie-t-il les exigences minimales pour celui-ci ?		1	0	0	1
<b>3.4</b>	<b>Surveiller la prestation des services de formation</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	Le PSF assure-t-il de demander un retour d'information auprès des apprenants sur les méthodes et les ressources utilisées, ainsi que sur leur efficacité à atteindre les résultats convenus ?		0	0	1	0
<b>3.5</b>	<b>Evaluation réalisée par les prestataires de services de formation</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>3.5.1</b>	<b>Objectifs et périmètre d'évaluation</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
	Le PSF décrit-il les objectifs d'évaluation généraux et spécifiques ainsi que la portée de l'évaluation ?		1	0	0	1
	Le PSF assure-t-il que toutes les méthodes d'évaluation et les moyens employés y compris leur calendrier et leur justification sont enregistrées ?		1	0	0	1
	Le PSF assure-t-il que les procédures d'évaluation sont planifiées ?		1	0	0	1
	Les évaluations sont-elles sélectionnées et réalisées afin d'atteindre les objectifs visés ?		0	1	0	0
	Les évaluations sont-elles conduites de manière à apporter de la valeur ajoutée aux parties intéressées ?		1	0	0	1
	Le PSF assure-t-il que l'évaluation soit menée de manière légale et éthique ?		0	0	1	0
	Le PSF assure-t-il que les informations collectées pour les évaluations sont ciblées et suffisamment complètes permettant une réponse complète aux questions d'évaluation ?		1	0	0	0

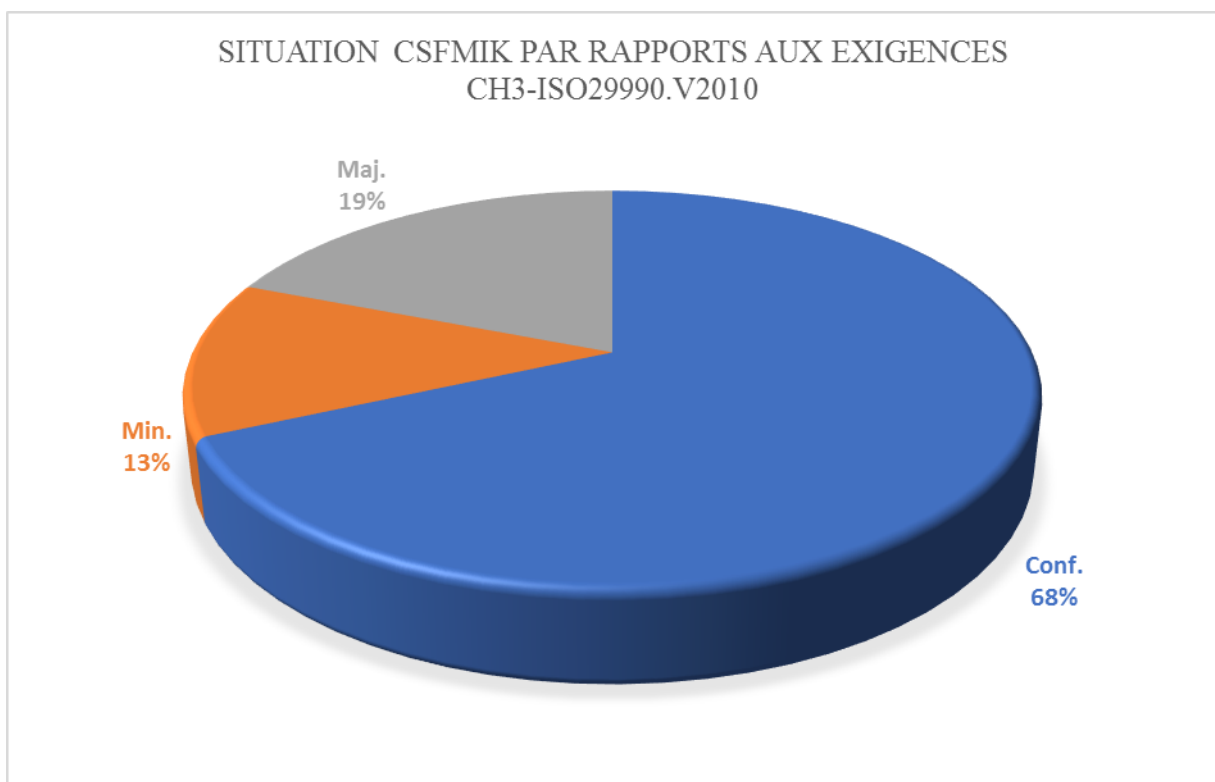
	Le PSF assure-t-il que les informations collectées pour les évaluations sont ciblées et suffisamment complètes permettant que les besoins des apprenants soient convenablement adressés ?		1	0	0	1
	Le PSF assure-t-il que les informations collectées pour les évaluations sont systématiquement et avec précision analysés ?		1	0	0	0
	Le PSF assure-t-il que les informations collectées pour les évaluations sont valides, fiables et significatives ?		1	0	0	1
	Le PSF prend-il des mesures raisonnables pour réduire les inégalités dans les évaluations ?		1	0	0	0
<b>3.5.2</b>	<b>Evaluation de la formation</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	Le PSF assure-t-il que l'accès aux résultats de l'évaluation de l'apprenant est donné uniquement à ceux qui ont un consentement légitime établi pour voir l'information ?		0	1	0	1
	Le PSF assure-t-il que les résultats d'évaluation sont dans un format qui facilite la transportabilité de l'évaluation ?		0	0	1	0
	Le PSF assure-t-il que les apprenants ayant des difficultés, ayant besoin d'une aide spéciale pour apprendre afin d'atteindre les résultats d'apprentissage peuvent être référés à des experts dans le domaine concerné ?		0	0	1	0
<b>3.5.3</b>	<b>Evaluation du service de la formation</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Les parties intéressées impliquées ou affectées par l'évaluation sont-elles identifiées ?		1	0	0	0
	Le PSF assure-t-il que les personnes chargées de la conduite de l'évaluation sont compétentes et objectives ?		1	0	0	1
	Le PSF assure-t-il que les rapports d'évaluation sont transparents et décrivent clairement la prestation et les objectifs du service de formation ?		0	1	0	0

Le PSF assure-t-il que les rapports d'évaluation sont transparents et décrivent clairement les résultats, ainsi que les perspectives, les procédures et les justificatifs utilisés pour interpréter les résultats ?

0	0	1	0
0	1	0	0

Le PSF assure-t-il que l'environnement de la formation est examiné de manière suffisamment détaillée pour permettre d'identifier les influences probables sur le service de formation ?

*Camembert positionnement CSFMik par rapport au chapitre 3 /ISO29990 (figure-15-)*



### **2.7.2. Positionnement par rapport au chapitre 4 management du prestataire du service de formation**

Le positionnement du CSFMik par rapports aux exigences du chapitre 4 est illustré dans le tableau suivant :

Tableau 11 : Positionnement CSFMK par rapport au chapitre 4/ISO29990

Ch.	Assortiment de la check-list par chapitre de la Norme ISO29990	Nbr.	Conf.	Min.	Maj.	Amé.
4	Management du prestataire du service de formation	113	34	10	69	27
4.1	Exigences générales de management	8	0	0	8	0
	La Direction du PSF démontre-t-elle assez d'engagement envers la Norme ISO29990 ?		0	0	1	0
	Le SMQ est-il documenté, compris, mit en œuvre, maintenu et revue ?		0	0	1	0
	La Direction a-t-elle désignée un Responsable du SMQ ?		0	0	1	0
	L'application et la conformité à l'ISO29990 est - elle documentée ?		0	0	1	0
	Cette documentation décrivant les exigences de la Norme ISO29990 est-elle accessible par le personnel impliqué ?		0	0	1	0
	Le PSF dispose-t-il d'une procédure en vue d'assurer la transparence, l'exactitude, la pertinence et la conservation de la documentation ?		0	0	1	0
	Le PSF dispose-t-il d'une procédure en vue de conserver les enregistrements pendant une période conforme à ses obligations contractuelles et légales ?		0	0	1	0
	L'accès à ces enregistrements est-il compatible avec les dispositions de confidentialité établies par le PSF ?		0	0	1	0
4.2	Stratégie et management de l'organisation	18	0	4	14	0
	La Direction dispose-t-elle d'un plan d'affaires documenté et conforme aux pratiques de planification commerciale généralement acceptée ?		0	0	1	0
	Le plan d'affaires incorpore-t-il une vision documentée du PSF ?		0	0	1	0

Le plan d'affaires incorpore-t-il une mission documentée du PSF ?

Dans la vision et/ou la mission, le PSF explicite-t-il comment soutenir la valeur de la formation et le traitement équitable de ses parties intéressées ?

Le plan d'affaires inclus-t-il la stratégie du PSF ?

La fréquence de revue de la stratégie est-elle fixée ?

La revue de la stratégie est-elle effectuée conformément à la fréquence spécifiée ?

Le plan d'affaires inclus-t-il la politique qualité du PSF ? Décrit-il comment la politique qualité est-elle maîtrisée ?

Le plan d'affaires inclus-t-il les objectifs d'affaires du PSF ?

Le plan d'affaires inclus-t-il les objectifs qualité du PSF ?

Le plan d'affaires comprend-il les enregistrements relatifs à la mise en œuvre des projets d'amélioration avec indication des délais ?

Le plan d'affaires spécifie-t-il des objectifs mesurables et vérifiables pour les projets d'amélioration au sein de l'organisation, en les reliant à sa politique qualité ?

Le plan d'affaires incorpore-t-il une analyse du marché de la formation ? Le PSF effectue-t-il une revue et documente périodiquement la demande en formation ?

Le plan d'affaires incorpore-t-il une description de la structure organisationnelle du PSF ?

Cette structure est-elle communiquée au personnel et aux associés ?

Le plan d'affaires inclus-t-il une description de la structure de management du PSF ?

0	1	0	0
0	0	1	0
0	0	1	0
0	0	1	0
0	1	0	0
0	0	1	0
0	0	1	0
0	0	1	0
0	1	0	0
0	0	1	0
0	1	0	0
0	0	1	0
0	0	1	0
0	0	1	0



	Le plan d'affaires inclus-t-il l'identification et la conception des processus clés notamment l'analyse des besoins, la conception de la formation, la prestation de formation et l'évaluation de la formation ?						
	Le plan d'affaires décrit-il comment le PSF intègre ses associés dans son processus d'affaire (travail) ?						
4.3	Revue de direction	13	1	0	12	1	
	La direction dispose-t-elle d'une procédure de revue de direction ?						
	Les résultats des audits internes et externes sont-elles prises en comptes comme éléments d'entrée de la revue de direction ?						
	Le retour d'information des parties intéressés concernant la conformité avec l'ISO29990 est-il pris en compte comme élément d'entrée de la revue de direction ?						
	Le statut des actions correctives et actions préventives est-il pris en considération comme élément d'entrée de la revue de direction ?						
	Le suivi des actions découlant des revues précédentes ?						
	L'accomplissement des objectifs est-il pris en considération ?						
	Les modifications pouvant affecter le SMQ sont-elles prises en comptes ?						
	Les demandes et les réclamations ainsi que leurs traitements ?						
	L'identification et la résolution des non-conformités relatives au SMQ sont-elles prises en compte ?						
	Les reluttas d'évaluation de la prestation de formation sont-ils pris en compte ?						

	Des décisions et des actions concernant l'amélioration de l'efficacité du SMQ et ses processus sont-elles prises ?		0	0	1	0
	Des décisions et des actions concernant l'amélioration de la conformité avec les exigences de la Norme ISO29990 sont-elles prises ?		0	0	1	0
	Des décisions et des actions concernant les besoins en ressources, pour assurer une livraison efficace de la prestation de formation, sont-elles prises ?		1	0	0	1
<b>4.4</b>	<b>Actions préventives et actions correctives</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
	Le PSF dispose-t-il d'une procédure de traitement des non-conformités ?		0	0	1	0
	Quand c'est nécessaire, le PSF prend-il des actions pour éliminer les causes des non-conformités ?		0	0	1	0
	Les actions correctives sont-elles en rapport avec l'ampleur et l'impact des problèmes rencontrés ?		0	0	1	0
	Les actions préventives sont-elles suffisantes pour éliminer les causes des non-conformités potentielles ?		0	0	1	0
	L'efficacité des actions correctives prises est-elle vérifiée ?		0	0	1	0
<b>4.5</b>	<b>Management financier et management des risques</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
	Le PSF dispose-t-il d'un système de gestion financière documenté et mis en place ?		1	0	0	1
	Le PSF dispose-t-il d'un système d'identification, d'évaluation et de gestion des risques ?		0	0	1	0
<b>4.6</b>	<b>Management des ressources humaines</b>	<b>43</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
<b>4.6.1</b>	<b>Compétences du personnel et des associés du PSF</b>	<b>37</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
	Les critères liés aux processus sont-ils déterminés		0	0	1	0

?

Le PSF assure-t-il que l'ensemble du personnel et des associés ont les compétences basiques nécessaires pour réaliser les processus clés (spécifiées en 3) ?

La clause 3 est-elle incluse dans la description des fiches de postes ?

Lesdites compétences sont-elles maintenues ?

Le PSF dispose-t-il des descriptions de postes renvoyant aux compétences basiques requises ?

Les compétences basiques sont-elles examinées à intervalles appropriées ?

Les compétences basiques relatives à la livraison de la prestation de formation incluent-elles l'application de la théorie de formation ?

Les compétences basiques relatives à la livraison de la prestation de formation incluent-elles l'application de la méthodologie de formation ?

Les compétences basiques relatives à la livraison de la prestation de formation incluent-elles la sélection et l'utilisation du matériel de support à la formation ?

Les compétences basiques relatives à la livraison de la prestation de formation incluent-elles la sélection le traitement des besoins spéciaux et de la diversité liées à la formation ?

Les compétences basiques relatives à la livraison de la prestation de formation incluent-elles l'évaluation de la formation ?

Les compétences basiques relatives à la livraison de la prestation de formation incluent-elles le comment être expert en matière de la formation ?

Les compétences basiques relatives à la livraison de la prestation de formation incluent-elles le développement du curriculum de la formation ?

1	0	0	1
0	0	1	0
1	0	0	1
0	1	0	0
0	1	0	0
0	1	0	0
1	0	0	0
0	1	0	0
0	0	1	0
1	0	0	0
0	0	1	0
0	0	1	0

Les compétences basiques relatives à la livraison de la prestation de formation incluent-elles l'identification des besoins de la formation ?

Les compétences basiques relatives à la livraison de la prestation de formation incluent-elles l'application de la technologie de la formation ?

Les compétences basiques relatives au personnel incluent-elles l'écoute et la communication efficace ?

Les compétences basiques relatives au personnel incluent-elles le comment faire une présentation ?

Les compétences basiques relatives au personnel incluent-elles la motivation des personnes ?

Les compétences basiques relatives au personnel incluent-elles le rôle du facilitateur ?

Les compétences basiques relatives au personnel incluent-elles le comment gérer les conflits ?

Les compétences basiques relatives au personnel incluent-elles le développement professionnel continu ?

Les compétences basiques relatives au personnel incluent-elles l'utilisation efficace de la technologie de l'information ?

Les compétences basiques relatives au personnel incluent-elles la sensibilité et l'attention aux questions d'égalité et de diversité ?

Les compétences basiques relatives au personnel incluent-elles le respect du code de conduite ou d'une déclaration de valeurs ?

Les compétences basiques relatives au personnel incluent-elles les compétences interculturelles ?

Les compétences basiques relatives au personnel incluent-elles l'assistance, le conseil et le mentorat ?

1	0	0	0
1	0	0	1
1	0	0	1
1	0	0	1
1	0	0	1
1	0	0	1
0	0	1	0
1	0	0	1
1	0	0	1
1	0	0	1
0	0	1	0
0	0	1	0
1	0	1	0

Les compétences basiques relatives à la maîtrise des affaires, concernant la capacité du facilitateur à lier la formation aux objectifs des clients, incluent-elles l'innovation et l'utilisation de la technologie émergente ?

Les compétences basiques relatives à la maîtrise des affaires, concernant la capacité du facilitateur à lier la formation aux objectifs des clients, la planification et la budgétisation ?

Les compétences basiques relatives à la maîtrise des affaires, concernant la capacité du facilitateur à lier la formation aux objectifs des clients, le management des parties intéressées ?

Les compétences basiques relatives à la maîtrise des affaires, concernant la capacité du facilitateur à lier la formation aux objectifs des clients, la formulation et la régulation de la politique de formation ?

Les compétences basiques relatives à la maîtrise des affaires, concernant la capacité du facilitateur à lier la formation aux objectifs des clients, le réseautage avec les parties intéressées ?

Les compétences basiques relatives à la maîtrise des affaires, concernant la capacité du facilitateur à lier la formation aux objectifs des clients, le management de la performance du PSF ?

Les compétences basiques relatives à la maîtrise des affaires, concernant la capacité du facilitateur à lier la formation aux objectifs des clients, la compréhension de la dynamique de changement du travail au niveau social, industriel, technologique, politique et culturel ?

Les compétences basiques relatives à la maîtrise des affaires, concernant la capacité du facilitateur à lier la formation aux objectifs des clients, l'utilisation de la technologie au management de la communication ?

1	0	0	1
1	0	0	1
1	0	0	1
0	1	0	0
1	0	0	1
0	0	1	0
0	0	1	0
1	0	0	0

	Les compétences basiques relatives à la maîtrise des affaires, concernant la capacité du facilitateur à lier la formation aux objectifs des clients, le travail sur le développement organisationnel et l'efficacité ?		0	0	1	0
	Les compétences basiques relatives à la maîtrise des affaires, concernant la capacité du facilitateur à lier la formation aux objectifs des clients, la gouvernance de la formation ?		0	0	1	0
	<b>Evaluation des compétences du PSF, management de la performance et du développement professionnel</b>					
4.6.2		6	4	1	1	1
	Les compétences des formateurs sont-elles évaluées ou révisées en fonction de la description de leur poste, et que les évaluations ou les examens sont-ils documentés ?		0	1	0	0
	Un système est-il élaboré et instauré pour gérer, évaluer et fournir un retour d'information sur la compétence et la performance du personnel ?		1	0	0	0
	Un retour d'information est-il obtenu des employés et des associés sur leur motivation et leur satisfaction au travail ?		0	0	1	0
	Le personnel et les associés entreprennent-ils un développement professionnel continu ?		1	0	0	1
	L'impact de ce développement est-il évalué, est-il documenté ?		1	0	0	0
	Les procédures d'évaluation fournissent-elles des informations valables et fiables sur les compétences de l'équipe produisant la prestation de formation ?		1	0	0	0
4.7	<b>Management de la communication (Interne/externe)</b>	3	3	0	0	2

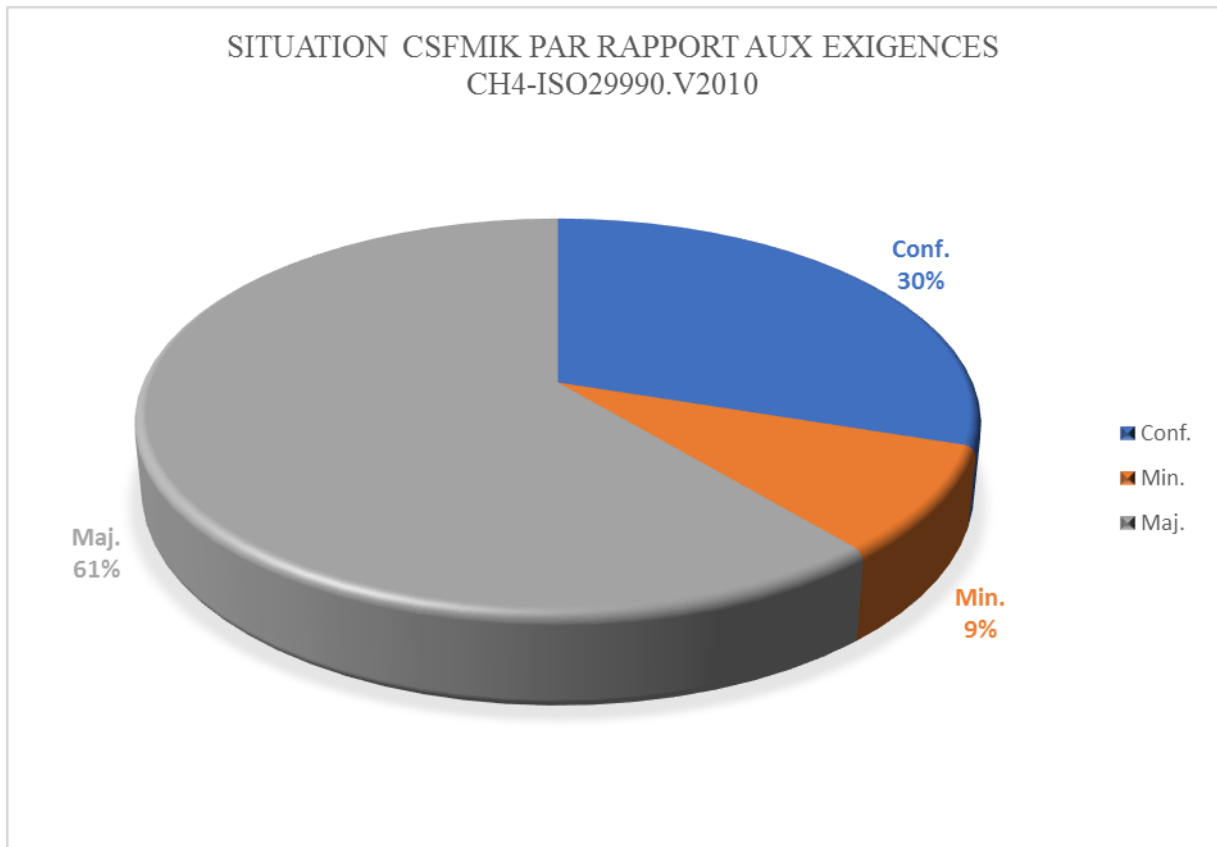
	Le cas échéant, le PSF a-t-il mis en œuvre une procédure de communication avec le personnel et les associés ? Ces derniers sont-ils convenablement informés sur les problèmes qui peuvent avoir une incidence sur eux ?		1	0	0	0
	Un système de communication bidirectionnel est-il appliqué ?		1	0	0	1
	Le PSF saisie-t-il des opportunités de communication avec les collaborateurs ? Avec les associés ?		1	0	0	1
<b>4.8</b>	<b>Allocation des ressources</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
	Le personnel et les ressources nécessaires sont-elles sélectionnées et déployées ?		1	0	0	1
	Le PSF prend-il en considération les éventuels besoins spécifiques lors de la sélection des ressources ?		1	0	0	1
	Les besoins spécifiques en ressources, notamment adaptés aux apprenants ayant des besoins spécifiques, sont-ils maintenus ?		0	0	1	0
	Les équipements sont-ils convenablement maintenus ?		0	0	0	1
	L'infrastructure de la technologie de l'information adaptée aux apprenants ayant des besoins spécifiques, est-elle convenablement maintenue ?		0	0	1	0
	Les catalogues de la technologie de formation sont-ils convenablement maintenus ?		0	0	1	0
	L'environnement et les espaces de travail et de formation sont-ils convenablement maintenus ?		1	0	0	1
	Les possibles équipements nécessaires à la formation et qui sont fournis en dehors des locaux du PSF, sont-ils convenablement maintenus ?		1	0	0	1
	Les services conseils liés à la carrière sont-ils maintenus ?		1	0	0	1
<b>4.9</b>	<b>Audits internes</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>

	Une procédure d'audits internes est-elle élaborée ? Mise en œuvre ?	0	0	1	0	
	Un planning d'audit est-il élaboré ? Prend-il en considération l'importance des processus clés ? Les résultats des audits précédents sont-ils prises en considération ?	0	0	1	0	
	Le planning d'audit couvre-t-il l'ensemble des processus ? Ne dépasse-t-il pas la période de 36 mois ?	0	0	1	0	
	Le PSF assure-il que les audits internes sont conduits par des personnes qualifiées ?	0	0	1	0	
	Le PSF assure-il que les auditeurs ne peuvent pas auditer leurs propres processus ?	0	0	1	0	
	Les résultats d'audits sont-ils communiqués aux responsables audités concernés ?	0	0	1	0	
	Les opportunités d'amélioration sont-elles identifiées à l'occasion de l'audit ?	0	0	1	0	
	Toutes les actions découlant de l'audit sont-elles prises en temps utile et d'une façon appropriée ?	0	0	1	0	
<b>4.10</b>	<b>Retour d'information des parties intéressées</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
	Le PSF a-t-il instauré un système de collecte de retour d'information auprès des parties intéressées ?	1	0	0	1	
	Les retours d'informations sont-ils analysés ?	0	0	1	0	
	Le cas échéant, des actions à la suite de ses analyses sont-elles implantées ?	0	0	1	0	
	Un système de traitement des réclamations et des demandes découlant des parties intéressées est-il mis en œuvre ?	0	0	1	0	
	Les parties intéressées sont-elles informées de ce système ? Comment ?	0	0	1	0	

Le résultat de positionnement du CSFMK par rapports aux exigences du chapitre 4 est illustré dans la figure suivante :



Camembert positionnement CSFMik par rapport au chapitre 4 /ISO29990 (figure-16-)



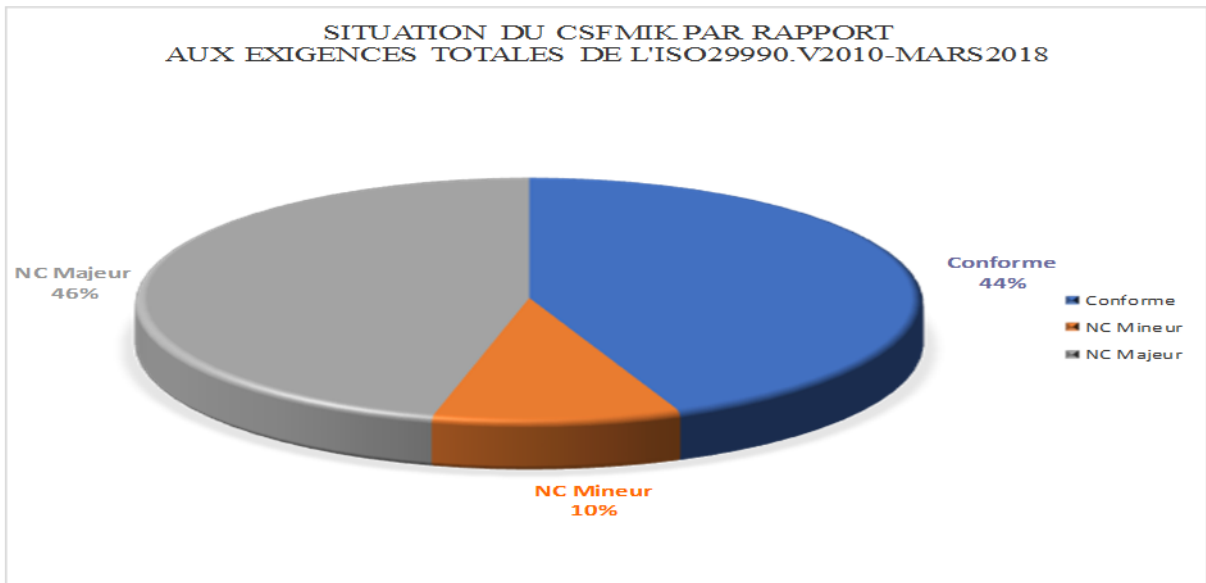
### 2.7.3. Conclusion du positionnement par rapport à l'ISO29990.V2010

Sur un total de 176 exigences on note un pourcentage de conformité global de 44%, la répartition est illustrée dans le tableau et la figure suivante :

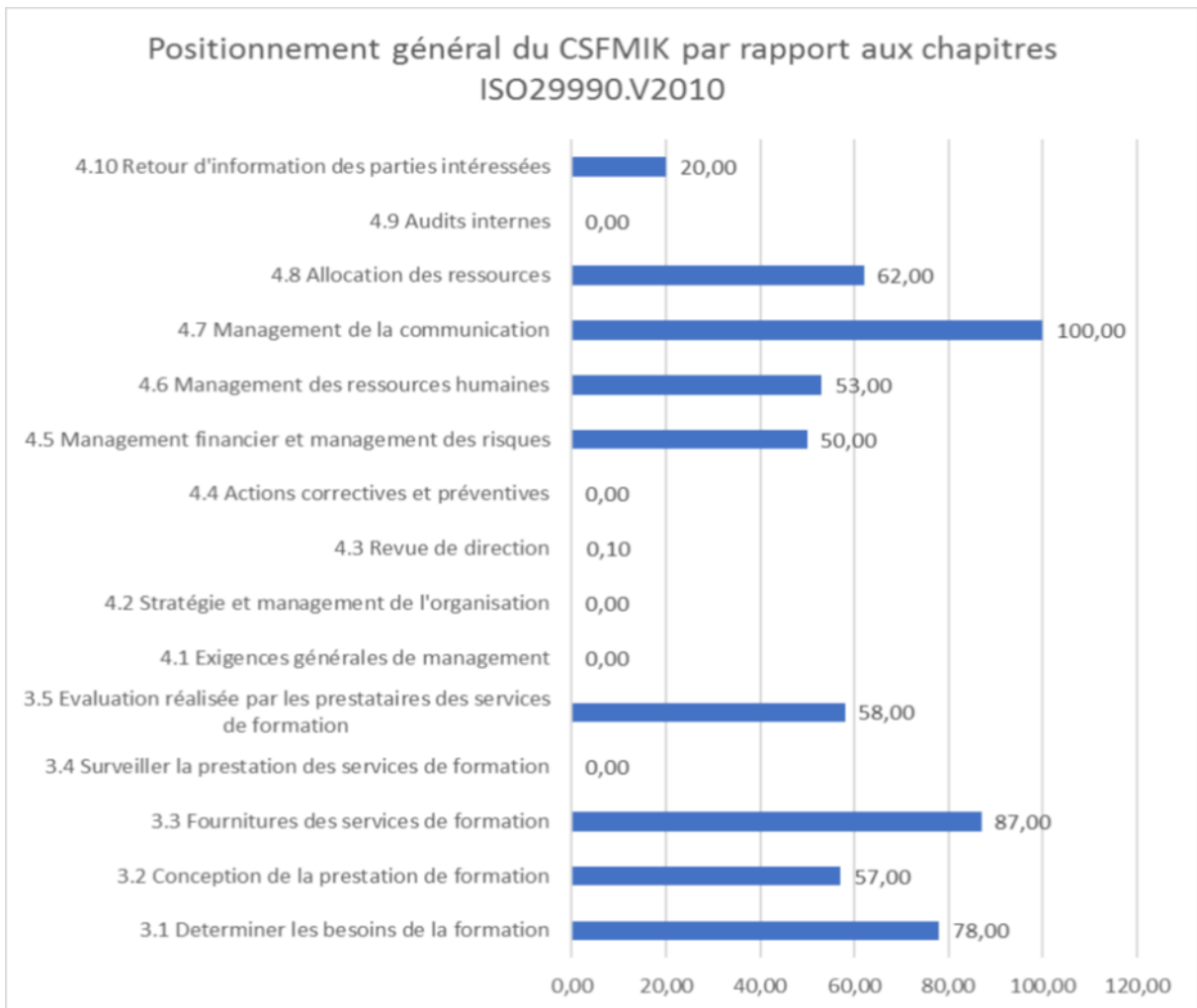
Tableau 12 : Positionnement global du CSFMik/ISO29990

RESUME DE POSITIONNEMENT DU CSFMik PAR RAPPORT A L'ISO29990.V2010				
Total exigences ISO29990.V2010	Total Conformité	Total non-conformité Mineur	Total non-conformité Majeur	Total opportunité d'amélioration
176	77	18	81	61

Camembert positionnement global CSFMik /ISO29990 (figure-17-)



Histogramme positionnement global CSFMik / ISO29990 (figure-18-)



## 2.8. Plan d'action répondant aux exigences ISO29990.V2010

Le plan d'action ci-dessous vient en réponse aux exigences de l'ISO9001.V2015 qui ne sont pas satisfaites par l'actuelle organisation du CSFMK, il est composé d'un total de 53 actions et il est illustré dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Plan d'action en réponse aux exigences ISO29990.V2010

Item	Réf.	Description action
1	3.1.1	Diffuser les exigences réglementaires à tous les points d'utilisation
2	3.1.1	Vulgariser la compréhension et l'adhérence aux exigences réglementaires
3	3.1.2	Recenser et mettre à jour les besoins des industriels de la région
4	3.1.2	Recenser les besoins des Apprenants
5	3.1.2	Recenser les besoins du personnel
6	3.1.2	Définir les mesures spécifiques envers les Apprenants handicapés
7	3.2.3	Elaborer matrice méthodes de formation
8	3.3.1	A formaliser une instruction pour le traitement du mécontentement d'une partie intéressée
9	3.4	Recenser les Apprenants sur leurs avis en aval de la formation (Retour d'information)
10	3.5.1	Définir dans une instruction spécifique sur le comment assurer l'égalité des chances entre les Apprenants
11	3.5.2	Définir une instruction spécifique à la gestion des accès aux résultats des épreuves d'évaluations
12	3.5.2	Etudier la question de transportabilité d'une épreuve d'évaluation
13	3.5.2	Etudier la question d'accompagnement des Apprenants ayant des difficultés
14	3.5.3	Etudier le comment assurer la transparence des rapports d'évaluations
15	3.5.3	Etudier le comment examiner l'environnement et le contexte de la formation
16	4.1	La Direction doit démontrer son engagement envers l'SMQ
17	4.1	La Direction doit désigner un RMQ
18	4.1	Formaliser et documenter l'SMQ
19	4.1	Elaborer une procédure pour la maîtrise des documents
20	4.1	Elaborer une procédure pour la maîtrise des enregistrements

		(informations)
21	4.2	Formaliser la mission du centre
22	4.2	Elaborer la vision du centre
23	4.2	Elaborer la stratégie du centre
24	4.2	Elaborer la politique Qualité
25	4.2	Développer les objectifs d'affaires
26	4.2	Développer les objectifs qualité
27	4.2	Effectuer une étude formalisée du marché de la formation
28	4.2	Développer et décrire la structure organisationnelle du centre / Organigramme organisationnel & organigramme fonctionnel
29	4.2	Communiquer la structure organisationnelle à l'ATFP et au personnel du centre
30	4.2	Elaborer la cartographie du processus analyse des besoins de la formation
31	4.2	Elaborer la cartographie du processus conception de la formation
32	4.2	Elaborer la cartographie du processus prestation de la formation
<b>Item</b>	<b>Réf.</b>	<b>Description action</b>
33	4.2	Elaborer la cartographie du processus évaluation de la formation
34	4.3	Elaborer une procédure de revue de direction
35	4.4	Elaborer procédure de traitement des non conformités/Actions correctives et préventives
36	4.5	Elaborer un plan de gestion des risques
37	4.6	Elaborer les fiches de postes/fiches de fonction avec mise en évidence les compétences requises
38	4.6	Elaborer les compétences requises au développement d'un curriculum de formation
39	4.6	Développer le cursus devenir expert en matière de formation
40	4.6	Elaborer les compétences à la gestion des conflits
41	4.6	Former les membres du Comité Qualité sur la gestion des conflits
42	4.6	Formaliser le code éthique et les valeurs du centre
43	4.6	Former le corps pédagogique sur les compétences interculturelles
44	4.6	Former le corps pédagogique sur le mentorat

45	4.6	A développer le comment assurer la compréhension, par la pratique de veille sur les six composantes, de l'environnement du centre (PESTEL)
46	4.6	Former les pilotes des processus sur le développement organisationnel
47	4.6	Former les pilotes des processus sur la gouvernance
48	4.6	Développer et instaurer un système de mesure de satisfaction du personnel du centre et de(s) associé(s)(ATFP)
49	4.8	Développer la question d'allocation de ressources spécifiques aux Apprenants handicapés (Budget, formateurs)
50	4.8	Développer la question d'acquisition d'infrastructure spécifiques aux Apprenants handicapés
51	4.9	Elaborer une procédure pour la maîtrise des audits internes
52	4.10	Développer un système de collecte, d'analyse et de retour d'informations des parties intéressées
53	4.10	Elaborer une instruction ou une procédure pour le traitement des réclamations des parties intéressées

## 2.9. Analyse comparative entre l'ISO9001.V2015 et l'ISO 29990.V2010.

### 2.9.1. Introduction

Si la norme ISO9001.V2015 est générique applicable à tout type et taille d'organisation, la ISO29990.V1010 est plutôt applicable au prestataire de formation non formelle en dehors d'une formation diplômante ou certifiante cadre système éducative primaire, secondaire ou universitaire elle s'applique au prestataire de la formation professionnelle notamment ceux à vocation internationale.

### 2.9.2. Similitudes des deux normes

La confrontation des deux plans d'actions a permis de mettre en évidence les exigences communes entre les deux Normes, les exigences proches mais pas complètement identiques et les exigences non communes.

En vue d'éviter les possibles redondances dans le plan d'actions final qui intègre les exigences des deux normes, les exigences communes et proches sont extraites et illustrées dans le tableau suivant :

*Tableau 14 : Exigences communes et proches des Normes ISO9001 & ISO29990*

Exigences communes et proches		
Chap.ISO29990.V2010	Chap.ISO9001.2015	Description exigence
3.1.1	5.1	Exigences réglementaires

3.1.2	4.2	Exigences sur les parties intéressées
3.5.3	4.1	Examen de l'environnement interne et externe
4.1	7.5	Maitrise documentation/information documentée
4.2	5.1	Politique qualité & objectifs qualité
4.2	8.3	Maitrise des processus
4.3	9.3	Revue de direction
4.5	4.4	Management des risques
4.6	7.1&7.2	Exigences de la formation aux pilotages des processus
4.9	9.2	Maitrise des audits internes

En conclusion la norme ISO29990 se combine facilement avec l'ISO9001 et que cette dernière reste beaucoup plus complète.

### **2.9.3. Particularités de l'ISO29990.V2010.**

L'analyse comparative nous a permis d'identifier les exigences suivantes spécifiques à l'ISO29990.V2010 :

- ✓ Mesures spécifiques envers les apprenants ayant des besoins spécifiques (handicapés)
- ✓ Mesures spécifiques pour assurer l'égalité des chances entre les apprenants
- ✓ Développement de la transportabilité ou encore la structure des épreuves d'évaluation
- ✓ Mesures d'accompagnement des apprenants ayant des difficultés
- ✓ Besoin d'assurer la transparence des rapports d'évaluation
- ✓ La direction doit démontrer son engagement envers la qualité et désigner un responsable qualité
- ✓ Besoin d'une procédure pour la maîtrise des enregistrements, traitement des non conformités, maîtrise des actions correctives et préventives, audit interne, revue de direction,
- ✓ Besoin de formaliser la mission, la vision, le code éthique, les valeurs et la stratégie
- ✓ Réalisation d'une étude de marché et développement d'objectifs d'affaires
- ✓ Compétence en gestion des conflits, en mentorat, interculturelle et en gouvernance
- ✓ Développer le cursus d'expert en formation
- ✓ Ressources spécifiques aux apprenants ayant des besoins spécifiques (handicapés)

### **2.9.4. Les principes de l'ISO9001.V2015.**

Les 7 principes très connus de l'ISO9001.V2015 sont illustrées dans la figure suivante :

*Les principes de l'ISO9001.V2015(figure-19-)*



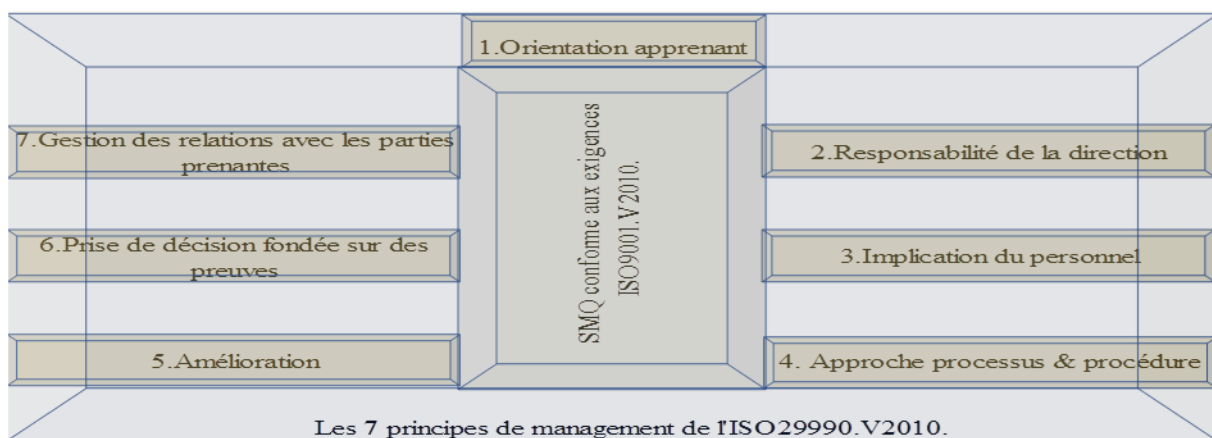
### **2.9.5. Les principes de l'ISO29990.V2010.**

En fait selon les résultats de revue documentaire relative à cette norme, cette dernière n'annonce pas explicitement des principes à l'encontre de l'ISO9001.V2015, cependant ses 7 principes reste valable pour l'ISO29990.V2010 avec les amendements suivants :

- Le premier principe d'orientation client passe à l'orientation apprenant
- Le quatrième principe approche processus passe l'approche processus et procédure
- Les 7 principes très connus de l'ISO9001.V2015 sont illustrées dans la figure suivante :

Ainsi nous proposons les 7 principes pour l'ISO29990.V2010. Qui sont illustrés dans la figure suivante :

*Les principes de l'ISO29990.V2010(figure-20-)*



### **2.10. Plan d'Action Intègre (PAI)**

Ainsi pour l'élaboration du plan d'action intégrè, les possibles redondances sont filtrées parmi les exigences communes et proches des deux normes.

Le plan d'action intègre adopté pour la planification de la démarche est composé d'un total de 75 actions et qui sont illustrés dans le tableau suivant :

*Tableau 15 : Plan d'Action Intègre*

PLAN D'ACTION INTEGRE (PAI)	
Item	Description action
1	Diffuser les exigences réglementaires à tous les points d'utilisation
2	Vulgariser la compréhension et l'adhérence aux exigences réglementaires
3	Définir le domaine d'application du SMQ et se décider sur les exclusions de la conception et les produits fournis par les clients
4	A développer les enjeux internes et externes et fixer la fréquence de leurs revues
5	Identifier les parties intéressées, déterminer leurs attentes et fixer fréquence de revue de leurs attentes
6	Recenser et mettre à jour les besoins des industriels de la région
7	Recenser les besoins des Apprenants
8	Recenser les besoins du personnel
9	Définir les mesures spécifiques envers les Apprenants handicapés
10	Elaborer matrice méthodes de formation
11	A formaliser une instruction pour le traitement du mécontentement d'une partie intéressée
12	Définir dans une instruction spécifique sur le comment assurer l'égalité des chances entre les Apprenants
13	Définir une instruction spécifique à la gestion des accès aux résultats des épreuves d'évaluations
14	Etudier la question de transportabilité d'une épreuve d'évaluation
15	Etudier la question d'accompagnement des Apprenants ayant des difficultés
16	Etudier le comment assurer la transparence des rapports d'évaluations
17	La Direction doit démontrer son engagement envers l'SMQ
18	La Direction doit désigner un RMQ
19	Elaborer une procédure pour la maîtrise des documents
20	Elaborer une procédure pour la maîtrise des enregistrements (informations)
21	Formaliser la mission du centre
22	Elaborer la vision du centre
23	Elaborer la stratégie du centre
24	Elaborer la politique Qualité
25	Développer les objectifs d'affaires
26	Développer les objectifs qualité
27	Effectuer une étude formalisée du marché de la formation
28	Développer et décrire la structure organisationnelle du centre / Organigramme organisationnel+ organigramme fonctionnel
29	Communiquer la structure organisationnelle à l'ATFP et au personnel du centre
30	Elaborer la cartographie globale des processus clés avec mise en évidence de leurs interactions
31	Déterminer les critères, les méthodes de maîtrise des processus et les indicateurs de



	performance correspondants
32	Elaborer la cartographie du processus analyse des besoins de la formation
33	Elaborer la cartographie du processus conception de la formation
34	Elaborer la cartographie du processus prestation de la formation
35	Elaborer la cartographie du processus évaluation de la formation
36	Elaborer les exigences internes de l'SMQ notamment celles propres à la prestation de formation
37	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur la qualité et l'amélioration continue KAIZEN
38	Développer d'avantage les moyens de communication et formaliser une checklist
39	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'approche processus
40	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'approche par les risques
41	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'importance de l'efficacité de l'SMQ
42	Elaborer la politique de motivation du personnel (Par exemple établir la matrice Balanced Score Card)
43	Elaborer une procédure de revue de direction
44	Elaborer procédure de traitement des non conformités/Actions correctives et préventives
45	Elaborer un plan d'action en vue de gérer les risques et les opportunités liées aux processus
46	Développer le comment planifier les actions faces aux risques et aux opportunités
47	Elaborer les fiches de postes/fiches de fonction avec mise en évidence des compétences requises
48	Former les pilotes des processus sur les connaissances et le développement organisationnel
49	Développer une instruction sur le comment maitriser les compétences nécessaires à la qualité
50	Elaborer les compétences requises au développement d'un curriculum de formation
51	Développer le cursus devenir expert en matière de formation
52	Elaborer les compétences à la gestion des conflits
53	Former les membres du Comité Qualité sur la gestion des conflits
54	Formaliser le code éthique et les valeurs du centre
55	Former le corps pédagogique sur les compétences interculturelles
56	Former le corps pédagogique sur le mentorat
57	A développer le comment assurer la compréhension, par la pratique de veille sur les six composantes, de l'environnement du centre (PESTEL)
58	Former les pilotes des processus sur la gouvernance
59	Développer une instruction sur le comment maitriser les objectifs qualité
60	Développer une instruction sur le comment maitriser les moyens d'inspections/instruments de surveillance et de mesure
61	Développer et instaurer un système de mesure de satisfaction du personnel du centre et de(s) associé(s)(ATFP)
62	Développer la question d'allocation de ressources spécifiques aux personnes handicapées (Budget, formateurs)
63	Développer la question d'acquisition d'infrastructure spécifiques aux personnes handicapées
64	Elaborer une procédure pour la maitrise des audits internes

65	Développer un système de collecte, d'analyse et de retour d'informations des parties intéressées notamment les Apprenants
66	Elaborer les critères d'acceptation des processus et des prestations correspondantes
67	Etablir les exigences relatives aux situations d'urgences et les communiquer aux clients
68	Vulgariser et assurer la diffusion systématique des PV réunions pédagogiques à l'ensemble des concernés
69	Etablir les critères d'évaluation, de sélection, de surveillance et de réévaluation des performances des prestataires externes
70	Elaborer la matrice de maîtrise des processus, produits et services fournis par les prestataires externes (plan de contrôle)
71	Développer une checklist d'actions ayant nature à prévenir sur les erreurs humaines
72	Développer un plan d'action liés aux risques indésirables liées aux éléments de sortie de la prestation de formation
73	Elaborer une instruction sur le comment maîtriser le cursus des stagiaires en échecs/Eléments de sorties non conformes
74	Elaborer une instruction sur le comment mesurer la satisfaction des clients
75	Elaborer une instruction sur le comment traiter les non conformités

## **2.11. Elaboration Organigramme des Taches du Projet (OTP/WBS)**

### **2.11.1. Processus d'élaboration**

Les éléments d'entrées qui ont servis à l'élaboration de l'Organigramme des Taches du Projet sont :

- Le plan d'action intègre
- Les réflexions effectuées sur les possibles freins à la démarche (Pas d'actions supplémentaires sur le plan intègre)
- Les actions nécessaires et propre au processus intrinsèque de certification
- Une estimation de la durée de chaque tache en nombre de jour(s) selon ma propre expérience professionnelle
- La fixation des antériorités entre les taches
- La désignation des responsabilités y afférentes aux actions

### **2.11.2. Les jalons**

Une définition simple d'un jalon est une tache sans durée, dans un projet elle a pour utilité de faciliter le suivi d'accomplissement des taches par rapports à des balises repères.

L'ensemble des taches sont répartis dans les six jalons suivants :

- ❖ Positionnement du centre
- ❖ Sensibilisation, motivation et implication du personnel et des parties intéressées
- ❖ Elaboration documentation de l'SMQ

- ❖ Formation du personnel
- ❖ Application, évaluation et régulation de l'SMQ
- ❖ Certification du centre

Les jalons sont illustrés dans la figure suivante extraite d'MSPROJECT.

*Tableau 17 : Les jalons*

Name	Scheduled Duration	Work
Jalon 01: Positionnement du centre	0 days	0 hrs
Jalon 02 : Sensibilisation, motivation et implication du personnel et des parties intéressées	0 days	0 hrs
Jalon 03: Elaboration documentation SMQ	0 days	0 hrs
Jalon 04: Formation du personnel	0 days	0 hrs
Jalon 05 : Application, évaluation et régulation de l'SMQ	0 days	0 hrs
Jalon 06: Certification du centre	0 days	0 hrs

### 2.11.3. Organigramme des Taches du Projet (OTP)

Voire annexe 1

## 2.12. Elaboration du diagramme de GANTT

### 2.12.1. Processus d'élaboration du GANTT

L'Organigramme des Taches du Projet (OTP) est l'élément d'entrée clé qui a servi à l'établissement du diagramme de GANTT sur MS Project.

### 2.12.2. Estimation de la durée totale de la démarche projet

Pour une date de démarrage du projet paramétré au 26/02/2018, la date cible de clôture du projet calculé à partir de MS Project est pour le 24/01/2019 soit environ 11 mois la durée totale du projet.

### 2.12.3. Les taches critiques

Les taches critiques ayant un impact direct sur la date de livraison de la démarche de certification sont déterminées à partir d'MS Project et illustrées dans le tableau 17.

Le diagramme de GANTT complet du projet avec suivi d'accomplissement des tâches à la date d'impression de ce rapport est fourni en annexe.

*Tableau 18 : Les taches critiques*

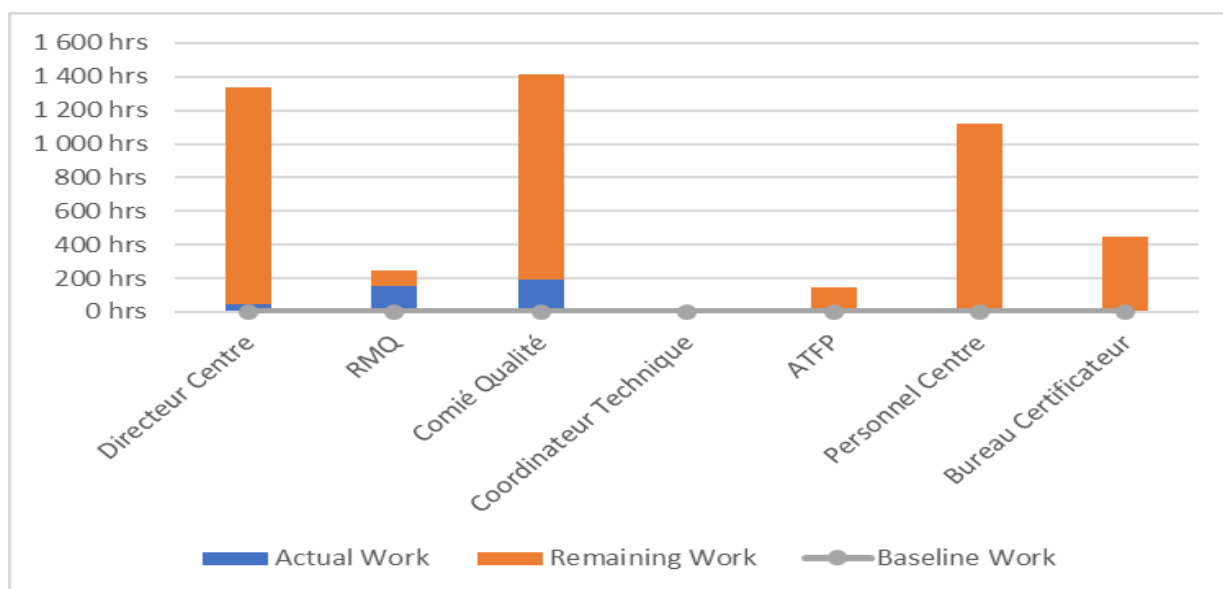
Name	Start	Finish	% Complete	Remaining Work	Resource Names
------	-------	--------	------------	----------------	----------------

Appliquer les instructions, procédures et processus	Mon 09/04/18	Fri 21/09/18	0%	960 hrs.	Personnel Centre
Planifier les audits internes	Mon 24/09/18	Wed 26/09/18	0%	24 hrs	Comié Qualité
Préparer les check-lists des audits internes	Thu 27/09/18	Mon 01/10/18	0%	24 hrs	Comié Qualité
Réaliser les audits internes	Tue 02/10/18	Thu 04/10/18	0%	24 hrs	Comié Qualité
Mettre en œuvre les actions correctives et/ou préventives	Fri 05/10/18	Thu 01/11/18	0%	160 hrs	Personnel Centre
Préparer et réaliser la revue de direction	Fri 02/11/18	Mon 05/11/18	0%	16 hrs	Directeur Centre
Sélectionner le Bureau certificateur	Tue 06/11/18	Wed 07/11/18	0%	16 hrs	Comié Qualité
Planifier l'audit de certification	Thu 08/11/18	Fri 09/11/18	0%	16 hrs	Bureau Certificateur
Conduire l'audit de certification	Mon 12/11/18	Wed 14/11/18	0%	24 hrs	Bureau Certificateur
Mettre en œuvre les actions correctives	Thu 15/11/18	Wed 12/12/18	0%	160 hrs	Bureau Certificateur
Vérifier la pertinence des actions correctives et clôturer les non conformités	Thu 13/12/18	Thu 13/12/18	0%	8 hrs	Bureau Certificateur
Obtenir le certificat avec durée de validité 3 ans	Fri 14/12/18	Thu 24/01/19	0%	240 hrs	Bureau Certificateur

#### 2.12.4. Allocation des ressources

L'allocation des ressources avec suivi de réalisation est illustrée dans la figure suivante :

*Histogramme d'allocation des ressources (figure-21-)*



### 2.12.5. Diagramme de GANTT

Le diagramme de GANTT un livrable clé de notre démarche est composée d'un total de six pages (voir annexe 2).

## 2.13. Management du risque

### 2.13.1. Définition d'un risque

Le risque est défini selon la Norme ISO31000.V2009 comme étant l'effet de l'incertitude à l'atteinte des objectifs.

### 2.13.2. Les principes de management du risque selon la Norme ISO31000.V2009.

1- Le management du risque crée de la valeur et la préserve

Le management du risque contribue à l'atteinte des objectifs et à l'amélioration des performances.

2- Le management du risque est intégré aux processus organisationnels

Le management du risque relève de la responsabilité de la direction est fait partie intégrante des processus organisationnels, dont la planification stratégique et tous les processus de management des projets et du changement.

3- Le management du risque est intègre au processus de prise de décision

Le management du risque aide les décideurs à faire des choix argumentés, à définir des priorités d'actions et à choisir entre différents plans d'action.

4- Le management du risque traite explicitement de l'incertitude

Le management du risque tient compte, de manière explicite, des incertitudes, de la nature de ces incertitudes, et de la façon dont elles peuvent être traitées.

5- Le management du risque est systématique, structuré et utilisé en temps utile

Cette manière de manager le risque contribue à l'efficacité de la démarche et à la cohérence des résultats comparables et fiables.

6- Le management du risque s'appuie sur la meilleure information disponible

Une prise de conscience sur les limites des données ou modèles utilisés, ainsi que les éventuelles divergences entre experts.

7- Le management du risque est adapté

Le management du risque s'aligne sur le contexte externe et interne de l'organisme et son profil de risque.

8- Le management du risque intègre les facteurs humains et culturels

Le management du risque permet d'identifier les aptitudes, les perceptions et les intentions des personnes externes et internes susceptibles de faciliter ou de gêner l'atteinte des objectifs de l'organisme.

9- Le management du risque est transparent et participatif

Permettant aux parties prenantes de voir leurs opinions prises en compte dans la détermination des critères du risque.

10- Le management du risque est dynamique, itératif et réactif au changement

Le management du risque perçoit continuellement les changements et y répond, ainsi la surveillance et la revue du risque est obligatoire.

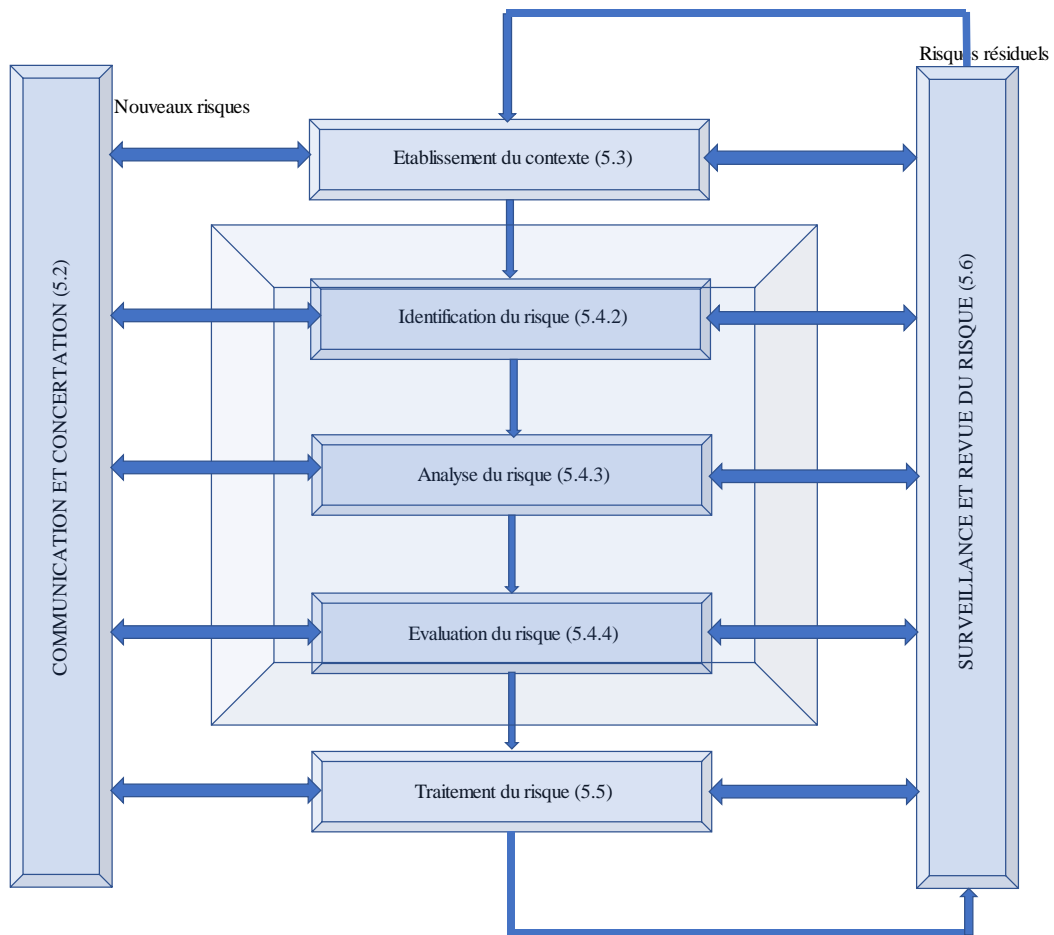
11- Le management du risque facilite l'amélioration continue de l'organisme

Il convient que l'organisme élabore sa stratégie envers le management du risque.

### **2.13.3. Processus de management du risque**

On adoptera la cartographie inspirée de la Norme ISO31000.V2009, illustrée dans la figure suivante :

*Processus management du risque (figure-22-)*

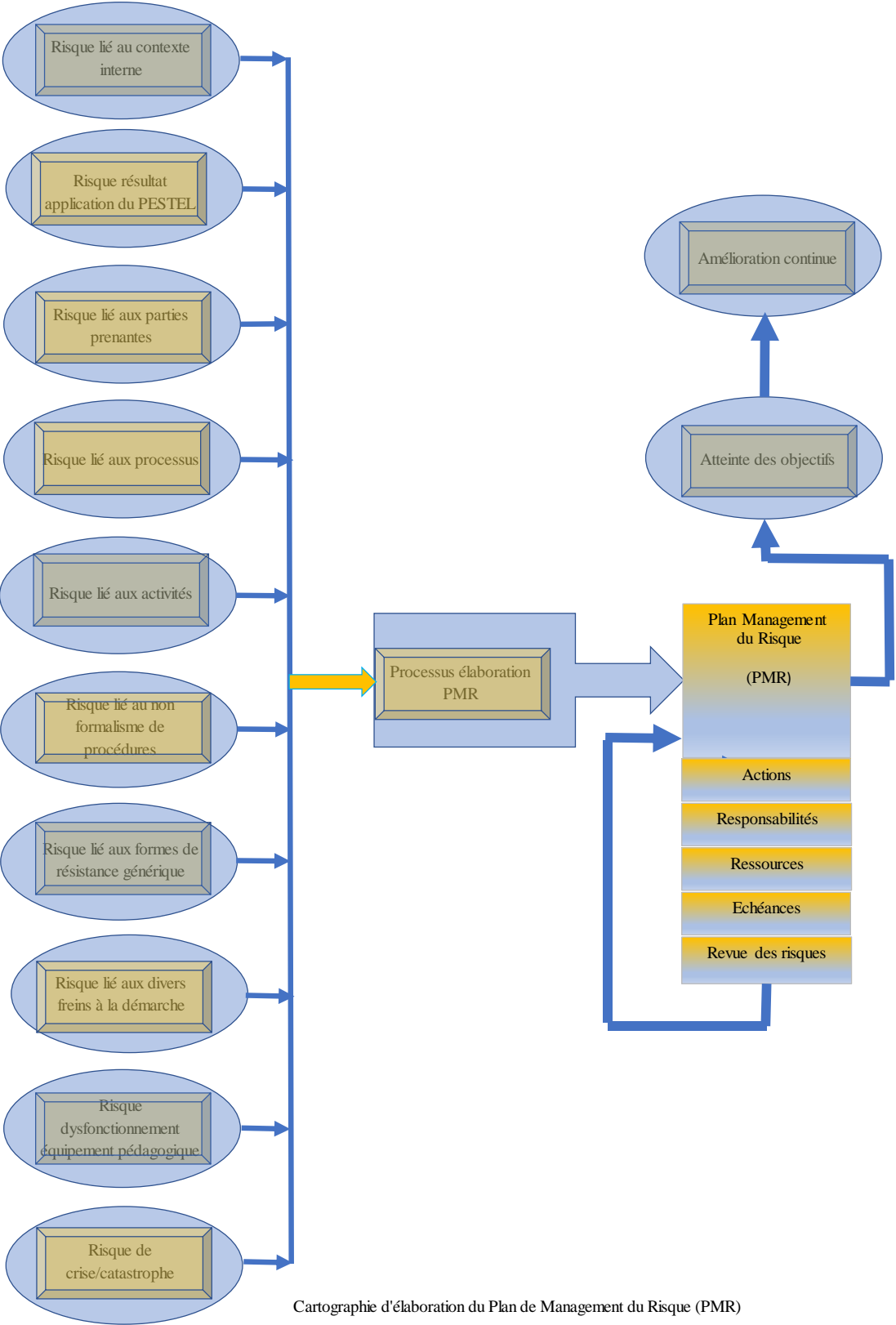


Le processus de management des risques selon la Norme ISO31000.V2009

#### 2.13.4. Cartographie globale d'élaboration du Plan de Management du Risque

La cartographie d'élaboration du plan de management du risque que nous proposons à mettre en œuvre pour le CSFMK est illustrée dans la figure ci-dessous :

Cartographie d'élaboration du Plan de Management du Risque (PMR) (figure-23-)



Cartographie d'élaboration du Plan de Management du Risque (PMR)



### 2.13.5. Echelle d'appréciation du risque

Pour ce faire, on se limite à ce stade à un traitement quantitative des risques.

Chaque risque est apprécié sur deux critères :

- La gravité (G)
- La vraisemblance (V)

Une échelle de 1 à 4 est adoptée pour la mensuration de ces deux critères selon le tableau suivant :

Tableau 19 : Echelle d'appréciation du risque

Niveau de gravité (G)	Score	Niveau de vraisemblance (V)	Score
Très grave	4	Très fréquent	4
Grave	3	Fréquent	3
Moyen	2	Moyen	2
Faible	1	Faible	1

### 2.13.6. Calcul de la criticité

La criticité (C) se calcul par simple croisement de la gravité et de la vraisemblance

$(C) = (G) \times (V)$ , selon la plage de valeur de la criticité trois niveaux de pertinence du risque sont identifiés.

### 2.13.7. Niveau de pertinence du risque

Le tableau suivant illustre le placement des risques selon le diagramme de Farmer.

Tableau 20 : Placement et pertinence du risque selon Farmer

Couleur zone de criticité	Niveau de pertinence	Plage du score de la criticité	Degré d'urgence
Rouge	Criticité élevé (3)	De 9 à 16	Actions immédiates ou prioritaires
Jaune	Criticité tolérable (2)	De 5 à 8	Actions pas urgentes
Verte	Criticité faible (1)	De 1 à 4	Pas besoins d'entreprendre d'actions

### **2.13.8. Traitement générique du risque**

Les possibles traitement du risque selon la Norme ISO9001.V2009 sont :

- Un refus du risque marqué par la décision de ne pas commencer ou poursuivre l'activité porteuse du risque
- La prise ou l'augmentation d'un risque afin de poursuivre une opportunité
- L'élimination de la source du risque
- Une modification de la vraisemblance
- Une modification des conséquences
- Un partage du risque avec une autre ou d'autres (y compris les contrats et le financement du risque)
- Un maintien du risque fondé sur un choix argumenté

### **2.13.9. Processus d'élaboration du Plan de Management du Risque (PMR)**

Le Plan de Management du Risque (PMR) applicable au CSFMK est construit par simple intégration de l'ensemble des actions résultant du traitement du risque, complété par la définition des responsabilités y afférentes, à l'occasion des événements sources suivants :

- Traitement du risque lié au contexte interne
- Traitement du risque lié au contexte externe suite application PESTEL
- Traitement du risque lié au contexte général par analyse SWOT
- Traitement du risque lié aux parties intéressées
- Traitement du risque lié aux processus
- Traitement du risque lié aux activités
- Traitement du risque lié au non formalisme de procédure
- Traitement du risque lié aux formes de résistances génériques à la démarche
- Traitement du risque lié aux divers freins à la démarche
- Traitement du risque lié au dysfonctionnement et non disponibilité d'équipement pédagogique suite application de l'Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leurs Criticités (AMDEC)
- Traitement du risque lié aux crises et catastrophes, la préparation de plan d'évacuation du personnel et l'organisation d'opération blanche sont préconisées.

### **2.13.10. Appréciation et traitement du risque lié à la non élaboration de procédure**

#### **2.13.10.1. Méthodologie**

Pour raison de commodité et de simplification, la méthodologie appliquée au traitement du risque à la non élaboration de procédure se réfère au descriptif ci-dessus.

### **2.13.10.2. Impact du risque**

Les conséquences possibles du risque lié à la non élaboration d'une procédure pour un processus clé donné sont sur :

- La prestation de formation
- La santé et la sécurité des apprenants et du personnel
- L'environnement social au sein du centre
- La surexploitation des matières premières et des énergies (Electricité, eau et gaz)
- L'environnement écologique du centre

### **2.13.10.3. Appréciation et traitement du risque**

Voire le tableau ci-dessous :

Tableau 21 : Appréciation et traitement des risques liés à la non élaboration de procédure

Traitement des risques liés à la non élaboration de procédure									
* L'action envisagée est-elle déjà planifiée au Plan d'Action Intègre (PAI) ?									
** La cartographie de processus est-elle déjà planifiée au Plan d'Action Intègre (PAI) ?									
Catégorie processus	Désignation macro-processus	Désignation processus	G	F	C	Décision	Action à envisager	*	**
Processus de Management	Manager le centre de formation	Elaboration plan d'action annuel	4	2	8	Abaisser la vraisemblance	Elaborer instruction	Non	Non
		Structure de pilotage	4	2	8		Elaborer instruction	Non	Non
		Audit interne	4	4	16		Elaborer procédure	Oui	Non
		Revue de Direction	4	3	12		Elaborer procédure	Oui	Non
Processus support	Gérer les finances	Maitrise du budget annuel	4	2	8		Elaborer instruction	Non	Non
		Maitrise des achats	3	2	6		Elaborer instruction	Non	Non
	Assurer les services généraux	Maitrise de l'infrastructure	4	4	16		Elaborer procédure	Non	Non
		Assurer l'hébergement	2	4	8		Elaborer instruction	Non	Non
		Assurer la restauration	4	4	16		Elaborer procédure	Non	Non
		Assurer la vie collective	3	2	6		Elaborer instruction	Non	Non
	Gérer les ressources humaines	Assurer la gestion administrative du personnel	2	4	8		Elaborer instruction	Non	Non
		Maitrise de la formation du personnel	4	2	8		Elaborer instruction	Non	Non
Processus de réalisation	Développer les prestations	Renseigner et orienter les demandeurs de formation	2	4	8		Elaborer instruction	Non	Non
		Identifier et analyser les besoins en formation	3	2	6	Elaborer instruction	Non	Non	
		Promouvoir les prestations du centre auprès des industriels	3	2	6	Elaborer instruction	Non	Non	
	Réaliser les prestations	Réaliser l'alternance de formation au centre	4	4	16	Elaborer procédure	Non	Oui	
		Réaliser l'alternance de formation avec l'entreprise	4	4	16	Elaborer procédure	Non	Oui	
		Réaliser la formation à distance	4	4	16	Elaborer procédure	Non	Oui	
		Assurer le suivi des évaluations sommatives	4	1	4	Acceptation éclairée	Pas besoin d'élaboration	Non	Oui

#### 2.13.10.4. Plan d'Action Complémentaire (PAC)

Le plan d'action complémentaire est le résultat d'analyse du tableau de traitement des risques liés à la non formalisation d'une procédure et à sa confrontation par rapport au plan d'action intégrée (PAI) élaboré en amont de cette analyse (Voire chapitre 13).

Ce plan d'action est composé d'un total de 31 actions identifiées nécessaires à la structuration du système documentaire de l'SMQ et qui sont répartis comme suit :

- Un total de 15 cartographies de processus à formaliser
- Un total de 5 procédures à formaliser
- Un total de 11 instructions à formaliser

*Tableau 22 : Plan d'Action Complémentaire (PAC)*

PLAN D'ACTION COMPLEMENTAIRE (PAC)	
Item	Description action
76	Elaborer la cartographie du processus d'élaboration plan d'action annuel
77	Elaborer une instruction pour élaboration du plan d'action annuel
78	Elaborer la cartographie du processus structure de pilotage du centre
79	Elaborer une instruction sur la structure de pilotage du centre
80	Elaborer la cartographie du processus audit interne
81	Elaborer la cartographie du processus revue de direction
82	Elaborer la cartographie du processus de maitrise du budget annuel
83	Elaborer une instruction pour la maitrise du budget annuel
84	Elaborer la cartographie du processus maitrise des achats
85	Elaborer une instruction pour la maitrise des achats
86	Elaborer la cartographie du processus maitrise de l'infrastructure
87	Elaborer une procédure pour la maitrise de l'infrastructure
88	Elaborer la cartographie du processus assurer l'hébergement
89	Elaborer une instruction pour assurer l'hébergement
90	Elaborer la cartographie du processus assurer la restauration
91	Elaborer une instruction pour assurer la restauration
92	Elaborer la cartographie du processus assurer la vie collective
93	Elaborer une instruction pour assurer la vie collective
94	Elaborer la cartographie du processus assurer la gestion administrative du personnel
95	Elaborer une instruction pour assurer la gestion administrative du personnel
96	Elaborer la cartographie du processus assurer la formation du personnel
97	Elaborer une instruction pour assurer la formation du personnel
98	Elaborer la cartographie du processus renseigner et orienter les demandeurs de formation

99	Elaborer une instruction pour renseigner et orienter les demandeurs de formation
100	Elaborer la cartographie du processus identifier et analyser les besoins en formation
101	Elaborer une instruction pour identifier et analyser les besoins en formation
102	Elaborer la cartographie du processus promouvoir les prestations du centre auprès des industriels
103	Elaborer une instruction pour promouvoir les prestations du centre auprès des industriels
104	Elaborer la procédure sur le comment réaliser l'alternance de formation au centre
105	Elaborer la procédure sur le comment réaliser l'alternance de formation avec l'entreprise
106	Elaborer la procédure sur le comment réaliser la formation à distance

Le Plan d'Action Final (PAF) adopté est la résultante du Plan d'Action Intègre (PAI) constitué d'un total de 75 actions et le Plan d'Action Complémentaire constitué (PAC) constitué de 31 actions, soit finalement un total de 106 actions.

La mise à jour de l'Organigramme des Taches de la démarche Projet (OTP) est faite par la prise en compte des 31 actions complémentaires dans le jalon intitulé : Positionnement du centre.

## **2.14. Classification et traitement des parties intéressées**

### **2.14.1. Introduction**

Par prise de conscience que le succès du CSFMK est dépendant de ses parties intéressées, leur identification est un passage obligatoire.

Cette identification fait partie de la détermination du contexte du CSFMK

### **2.14.2. C'est quoi une partie intéressée ?**

Tout d'abord souvent l'appellation partie intéressée est apparentée avec la terminologie partie prenante (question d'une terminologie officielle et officieuse).

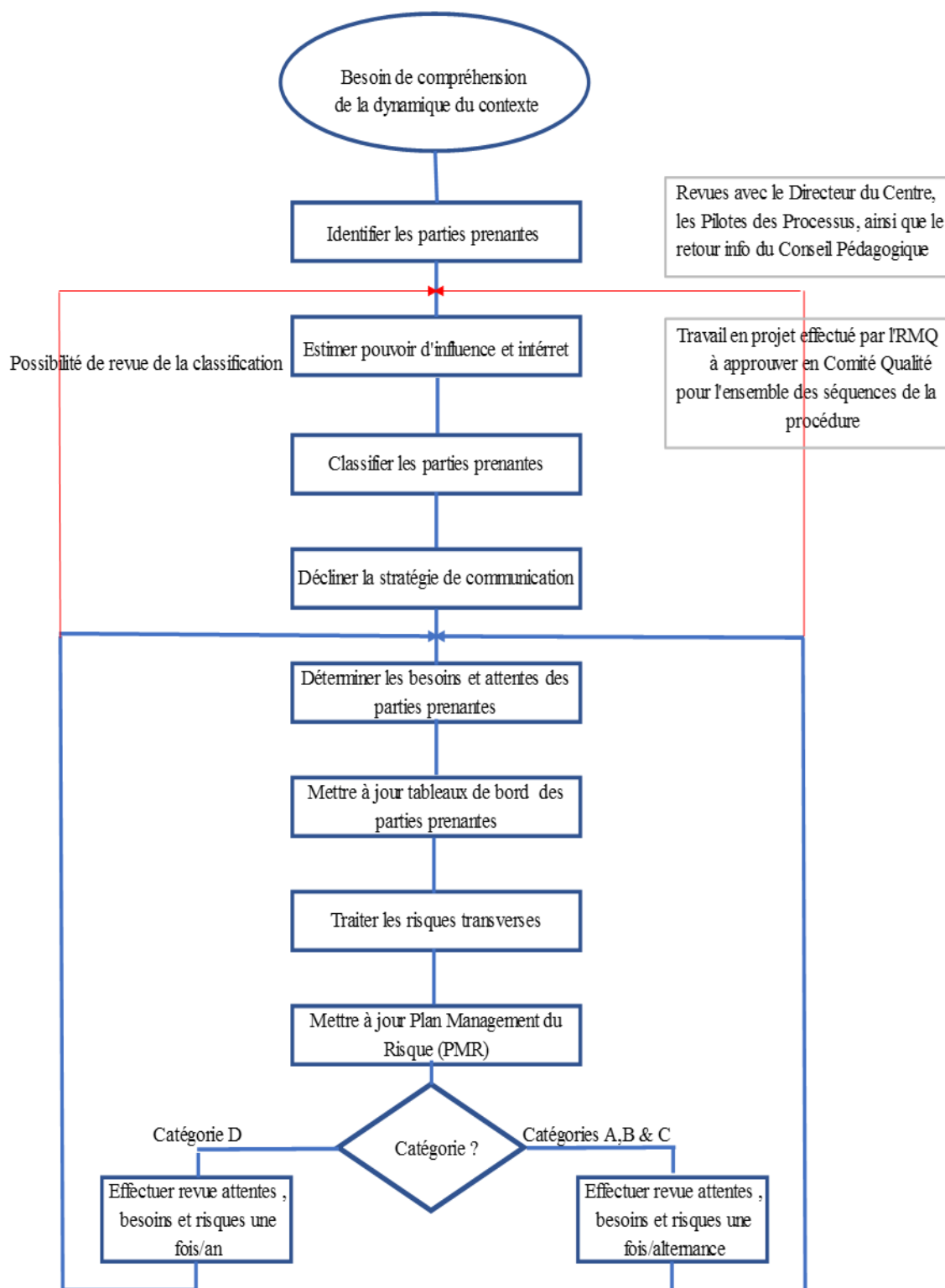
Une partie intéressée désigne toute entité ou personne liée de près ou de loin au projet d'implantation de l'SMQ au sein du CSFMK.

Leur satisfaction et leur motivation jouent un rôle capital dans le succès de la démarche organisationnelle.

### **2.14.3. Méthodologie**

La méthodologie adoptée se résume dans la procédure en logigramme illustrée dans la figure suivante :

Logigramme de classification et traitement des parties intéressées (figure-24)



#### 2.14.4. Analyse et classification des parties intéressées

A ce stade la typologie qu'on adoptera à la classification des parties intéressées repose essentiellement sur l'enjeu qu'elle exerce sur les résultats de notre Organisation, pour ce faire elles sont analysées et appréciées selon deux critères :

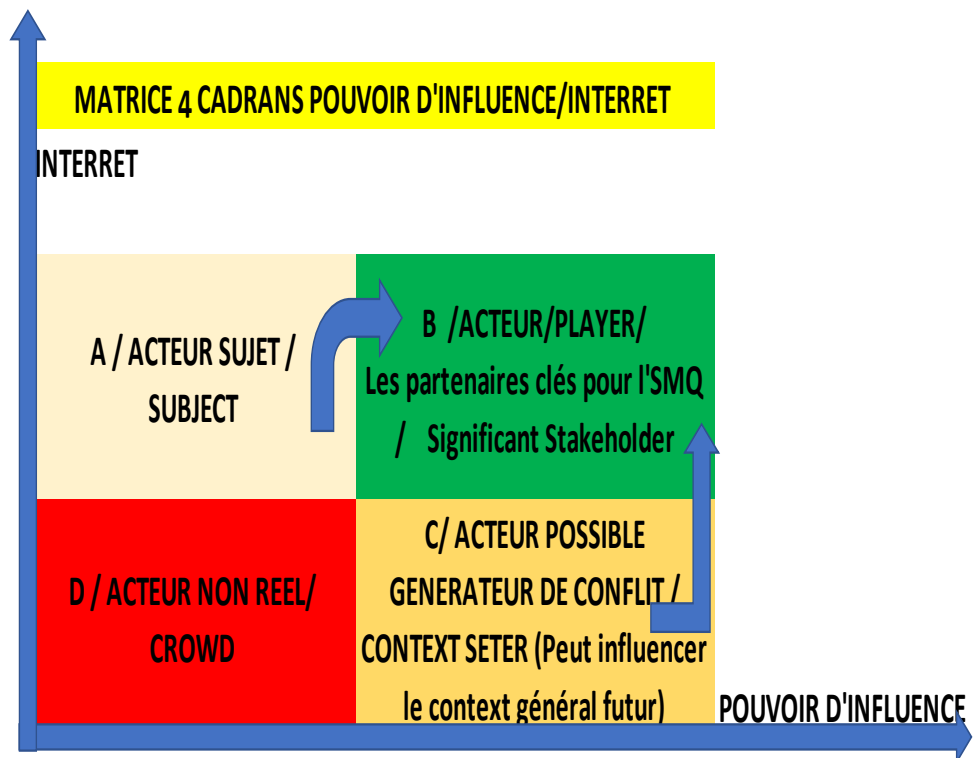
- Leur degré et pouvoir d'influence que la partie intéressée peut exercer positivement ou négativement sur l'accomplissement de la démarche SMQ.
- Leur niveau d'intérêt désignant le degré qu'accorde la partie intéressée à la réussite de la démarche SMQ.

Pour la mesure et l'appréciation de ses deux critères, on utilise une échelle de mensuration de 1 à 4, ainsi le classement des parties intéressées est fait selon la matrice de pouvoir d'influence et d'intérêt caractérisée par les 4 cadrans suivants :

- ❖ Pouvoir d'influence faible et intérêt élevé (Cadrant A) incorporant les Acteurs sujet
- ❖ Pouvoir d'influence et intérêt élevé (Cadrant B) incorporant les Acteurs naturels
- ❖ Pouvoir d'influence élevé et faible intérêt (Cadrant C) incorporant les Acteurs possibles
- ❖ Pouvoir d'influence et intérêt faible (Cadrant D) incorporant les Acteurs non réels

Cette matrice est illustrée dans la figure ci-dessous :

*Matrice 4 cadrans de pouvoir d'influence/intérêt (figure -25-)*





### **2.14.5. Déclinaison de la stratégie à adopter selon le niveau du pouvoir d'influence et intérêt**

- ❖ Cadran A, pouvoir d'influence faible et intérêt élevé



COMMUNIQUER, à maintenir informé.

Ces individus accordent une grande importance à la réussite du projet et souhaitent par conséquent être tenus informés de son avancement. En même temps, surveiller ces parties intéressées peut se révéler bénéfique dans le cas où l'une de ces entités obtiendrait plus de pouvoir.

- ❖ Cadran B : Pouvoir d'influence et intérêt élevé



COLLABORER, à gérer étroitement.

Les individus de cette catégorie sont considérés comme étant des parties intéressées naturelles.

- ❖ Cadran C : Pouvoir d'influence élevé et intérêt faible



SATISFAIRE, à maintenir satisfait.

Ces individus n'ont pas d'intérêt particulier pour le projet, mais leur fort niveau de pouvoir peut les amener à intervenir et s'opposer à celui-ci. Identifier et satisfaire leurs besoins spécifiques est une manière de développer leurs niveaux d'intérêt tout en évitant les conflits futurs.

- ❖ Cadran D : Pouvoir d'influence et intérêt faible



SURVEILLER, à surveiller.

Ce dernier groupe comprend les individus liés de loin au projet : Ils n'accordent que peu d'importance à sa réussite et n'ont pas spécialement d'influence sur l'atteinte des objectifs. La stratégie à mettre en place consiste alors à surveiller ces parties prenantes au cas où leurs niveaux de pouvoir et/ou d'intérêt augmenteraient.

### **2.14.6. Définition des exigences des parties intéressées**

#### **2.14.6.1 Introduction sur le contenu**

La réussite de la démarche qualité repose sur la compréhension exhaustive des exigences de la clientèle et des parties intéressées en amont de la mise en place de cette démarche.

Les clients du CSFMK sont les industriels notamment de la région du Grand Sahel : Monastir-Sousse-Mahdia et Kairouan.

### 2.14.6.2. Recensement besoins des Apprenants

Le recensement est porté sur un échantillon de 105 Apprenants répartis sur 7 groupes et couvrant les 3 niveaux CAP, BTP et BTS, le tableau suivant donne plus de détails sur cette répartition :

*Tableau 23 : Répartition échantillon d'Apprenants recensés*

Groupe	Taille
CAP-EM71	25
BTP-TMI40	19
BTP-TMI48	15
BTP-TCP6	15
BTS-TSD16	16
BTS-TSMI16	7
BTS-TSMI17	8
TOTAL	105

Chaque Apprenant est appelé à choisir et cocher 7 besoins parmi une liste de 16 ou de spécifier autre besoin dans la rubrique correspondante (Voir annexe 3 qui a servis au recensement des besoins d'Apprenants)

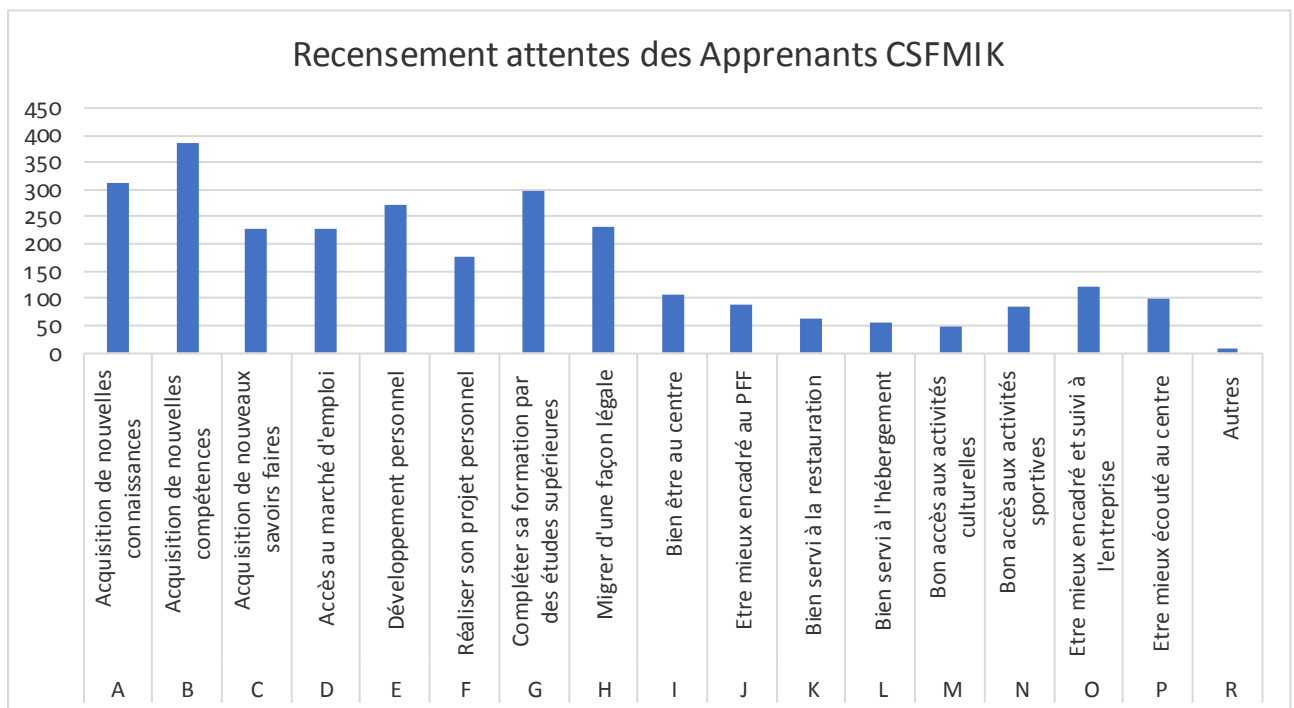
Le résultat est résumé dans le tableau et la figure ci-dessous :

*Tableau 24 : Scores recensement attentes des Apprenants*

Code	Désignation attente	Score
A	Acquisition de nouvelles connaissances	311
B	Acquisition de nouvelles compétences	387
C	Acquisition de nouveaux savoirs faire	228
D	Accès au marché d'emploi	228
E	Développement personnel	273
F	Réaliser son projet personnel	177
G	Compléter sa formation par des études supérieures	296
H	Migrer d'une façon légale	232
I	Bien être au centre	107

J	Etre mieux encadré au PFF	87
K	Bien servi à la restauration	61
L	Bien servi à l'hébergement	56
M	Bon accès aux activités culturelles	48
N	Bon accès aux activités sportives	85
O	Etre mieux encadré et suivi à l'entreprise	120
P	Etre mieux écouté au centre	99
R	Autres	7

*Histogramme résultat recensement attentes des Apprenants (figure-26)*



*Dans le répertoire des autres besoins on trouve :*

Le répertoire des autres attentes est composé de :

Avoir plus de liberté au niveau de la présence (1)

Besoin de formation en gestion d'entreprise (1)

Accès au crédit bancaire (2)

Diminuer le temps d'éducation (2)

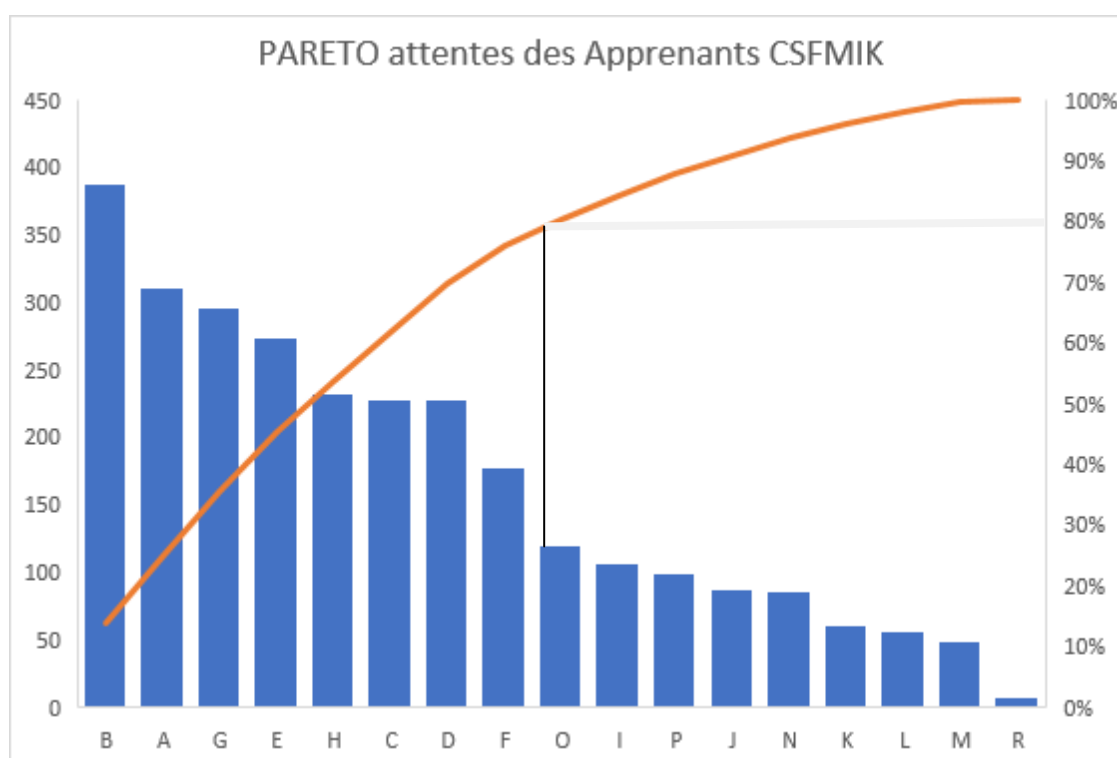
Besoin de formation en milieu informatique (1)

En vue de mettre en évidence les priorités en besoins des Apprenants, on applique la loi de PARETO appelé aussi la loi des 20-80, le résultat d'application est illustré dans le tableau et la figure suivantes :

*Tableau 25 : Classement et pondération des attentes Apprenants par ordre décroissant*

Code	Désignation attente	Score	% pondéré
B	Acquisition de nouvelles compétences	387	13,89
A	Acquisition de nouvelles connaissances	311	25,23
G	Compléter sa formation par des études supérieures	296	36,18
E	Développement personnel	273	46,28
H	Migrer d'une façon légale	232	55,1
C	Acquisition de nouveaux savoirs faire	228	63,31
D	Accès au marché d'emploi	228	71,51
F	Réaliser son projet personnel	177	77,97
O	Etre mieux encadré et suivi à l'entreprise	120	82,12
I	Bien être au centre	107	86,26
P	Etre mieux écouté au centre	99	89,55
J	Etre mieux encadré au PFF	87	92,72
N	Bon accès aux activités sportives	85	95,27
K	Bien servi à la restauration	61	97,13
L	Bien servi à l'hébergement	56	98,76
M	Bon accès aux activités culturelles	48	99,72
R	Autres	7	100
	TOTAL	2802	

Diagramme PARETO d'attentes des Apprenants (figure-27-)



Les attentes jugées prioritaires sont illustrées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 26 : Attentes prioritaires des Apprenants

Code	Désignation attente
B	Acquisition de nouvelles compétences
A	Acquisition de nouvelles connaissances
G	Compléter sa formation par des études supérieures
E	Développement personnel
H	Migrer d'une façon légale
C	Acquisition de nouveaux savoirs faire
D	Accès au marché d'emploi
F	Réaliser son projet personnel
O	Etre mieux encadré et suivi à l'entreprise

### 2.14.6.3. Recensement besoins du personnel

Le recensement est porté sur un échantillon de 50 Acteurs répartis entre Formateurs, Conseillers d'Apprentissages et Responsables Administratifs du centre.

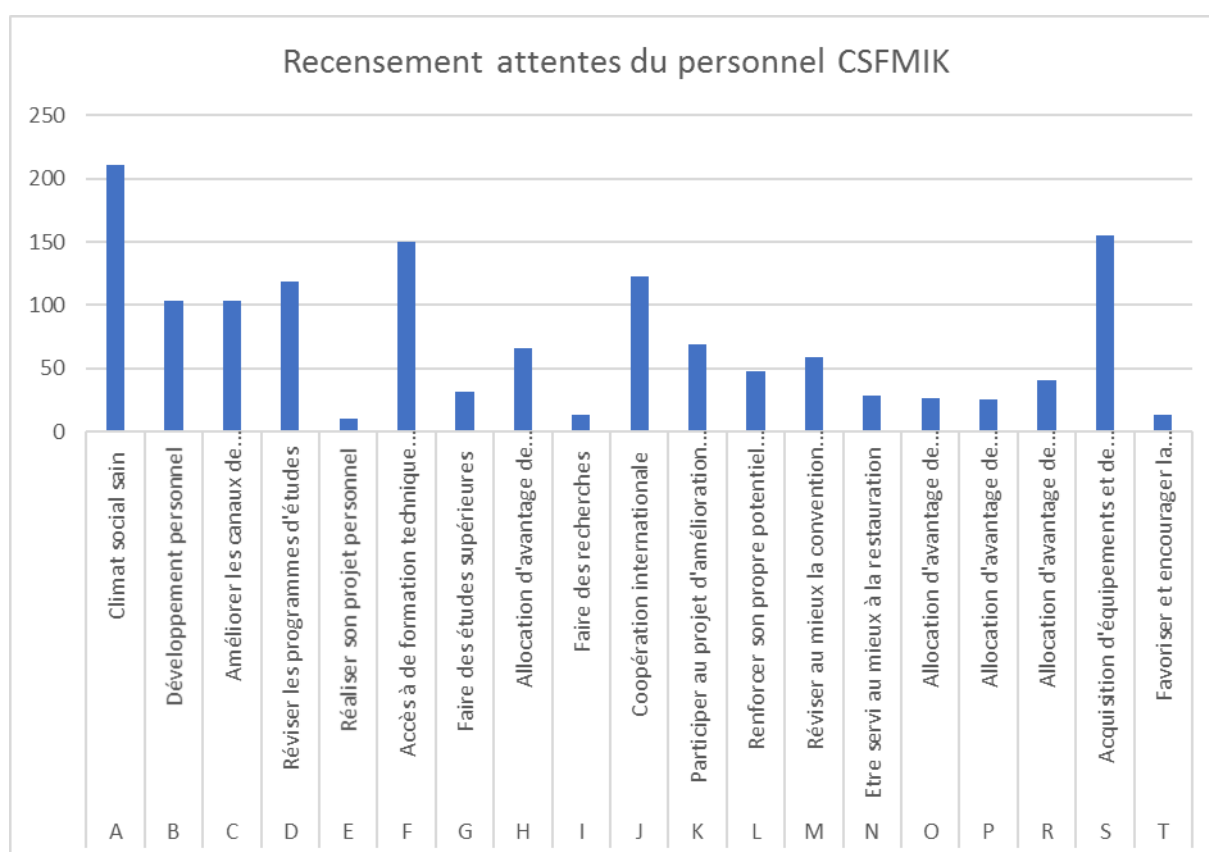
Chaque Acteur est appelé à choisir et cocher 7 besoins parmi une liste de 19 ou de spécifier autre besoin dans la rubrique correspondante (Voir annexe 4 qui a servis au recensement des besoins du personnel)

Le résultat du recensement est résumé dans le tableau et la figure suivantes :

Tableau 27: Scores recensement attentes du personnel

Code	Désignation attente	Score
A	Climat social sain	211
B	Développement personnel	104
C	Améliorer les canaux de communication	103
D	Réviser les programmes d'études	119
E	Réaliser son projet personnel	10
F	Accès à de formation technique ciblée	150
G	Faire des études supérieures	32
H	Allocation d'avantage de ressources financières à l'encadrement des PFF	66
I	Faire des recherches	13
J	Coopération internationale	123
K	Participer au projet d'amélioration du centre	69
L	Renforcer son propre potentiel pédagogique par une formation adéquate en communication	48
M	Réviser au mieux la convention avec l'assurance groupe	59
N	Etre servi au mieux à la restauration	29
O	Allocation d'avantage de ressources aux activités culturelles	27
P	Allocation d'avantage de ressources aux activités sportives	26
R	Allocation d'avantage de ressources, notamment moyens de transport, aux activités de suivi des apprenants à l'entreprise	41
S	Acquisition d'équipements et de moyens pédagogiques supplémentaires	155
T	Favoriser et encourager la syndication	13
	TOTAL	1398

Histogramme résultat recensement attentes du personnel (figure-28-)



Dans le répertoire des autres besoins on trouve :

La révision des critères de sélection des apprenants en amont de leurs admissions à la formation.

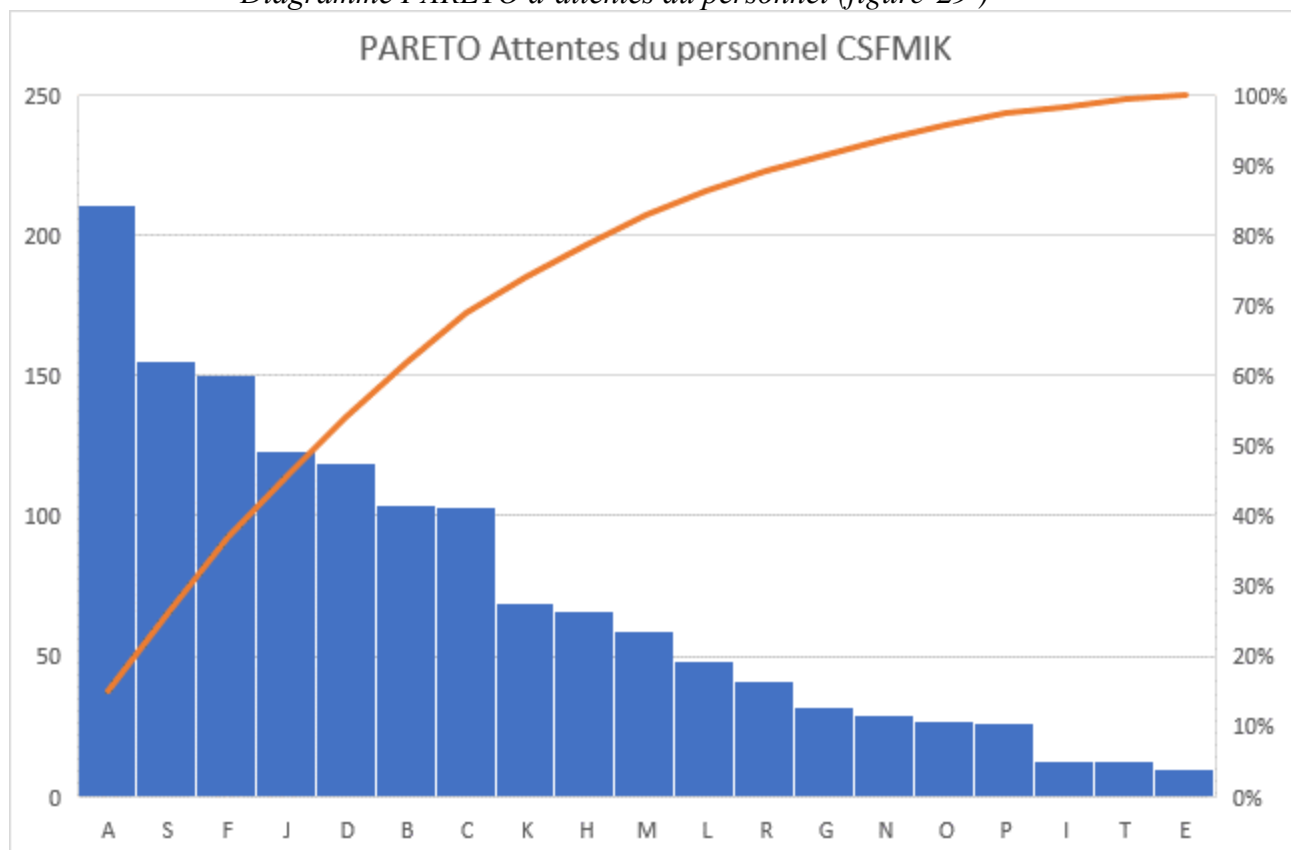
En vue de mettre en évidence les priorités en besoins du personnel, on applique la loi de PARETO au même titre que dans le recensement des besoins des Apprenants, le résultat d'application est illustré dans le tableau et la figure suivantes :

Tableau 28 : Classement et pondération des attentes du personnel par ordre décroissant

Code	Désignation attente	Score	% Pondéré
A	Climat social sain	211	15,09
S	Acquisition d'équipements et de moyens pédagogiques supplémentaires	155	26,17
F	Accès à de formation technique ciblée	150	36,89
J	Coopération internationale	123	45,68
D	Réviser les programmes d'études	119	54,19
B	Développement personnel	104	61,62
C	Améliorer les canaux de communication	103	68,98
K	Participer au projet d'amélioration du centre	69	73,91
H	Allocation d'avantage de ressources financières à l'encadrement	66	78,63

des PFF			
M	Réviser au mieux la convention avec l'assurance groupe	59	82,85
L	Renforcer son propre potentiel pédagogique par une formation adéquate en communication	48	86,28
R	Allocation d'avantage de ressources, notamment moyens de transport, aux activités de suivi des apprenants à l'entreprise	41	89,21
G	Faire des études supérieures	32	91,49
N	Etre servi au mieux à la restauration	29	93,56
O	Allocation d'avantage de ressources aux activités culturelles	27	95,49
P	Allocation d'avantage de ressources aux activités sportives	26	97,34
I	Faire des recherches	13	98,34
T	Favoriser et encourager la syndication	13	99,34
E	Réaliser son projet personnel	10	100,04
<b>Score total</b>		<b>1398</b>	

Diagramme PARETO d'attentes du personnel (figure-29-)



Les attentes jugées prioritaires sont illustrées dans le tableau ci-dessous :



Tableau 29 : Attentes prioritaires du personnel

Code	Désignation attente	Score	% Pondéré
A	Climat social sain	211	15,09
S	Acquisition d'équipements et de moyens pédagogiques supplémentaires	155	26,17
F	Accès à de formation technique ciblée	150	36,89
J	Coopération internationale	123	45,68
D	Réviser les programmes d'études	119	54,19
B	Développement personnel	104	61,62
C	Améliorer les canaux de communication	103	68,98
K	Participer au projet d'amélioration du centre	69	73,91
H	Allocation d'avantage de ressources financières à l'encadrement des PFF	66	78,63
M	Réviser au mieux la convention avec l'assurance groupe	59	82,85

#### 2.14.6.4. Recensement besoins des industriels

Actuellement le recensement des besoins des industriels n'est pas fait d'une manière systématisée plutôt sporadique : Des statistiques ne sont pas possible au niveau du poste Responsable du Développement.

D'une façon générale les industriels ont besoins de :

- Ressources humaines compétentes
- Stagiaires bien disciplinés et impliqués
- Actions de formations selon thème

La déclinaison détaillée de leurs besoins nécessite, entre autres en spécialités et en nombre, nécessite la mobilisation de ressources humaines notamment la prise en charge effective par les Conseillers d'Apprentissages à l'occasion des suivis qu'ils effectuent en entreprises couplée par un traitement systématisée des informations issues par le Responsable du Développement.

#### 2.14.6.5. Besoins des autres parties intéressées

Les besoins connus des autres parties intéressées sont illustrés directement dans le tableau de bord des parties intéressées.

#### 2.14.6.6. Fréquence de revue des besoins et attentes des parties intéressées

- La fréquence de revue des besoins et attentes des parties intéressées des catégories A,B et C est fixée pour une fois par alternance soit l'équivalent de deux mois et demie.
- La fréquence de revue des besoins et attentes des parties intéressées de la catégorie D est fixée pour une fois par an.

#### 2.14.6.7. Tableau de bord parties intéressées du CSFMK

##### **2.14.6.7.1. Introduction sur le contenu**

Le tableau de bord des parties intéressées illustre notamment :

- ✓ Les exigences, attentes et besoins de la partie intéressée
- ✓ L'appréciation de l'importance qu'accorde l'SMQ à la partie intéressée
- ✓ L'appréciation de l'intensité d'intérêt de la partie intéressée à l'SMQ
- ✓ L'appréciation de l'intensité pouvoir d'influence de la partie intéressée sur l'SMQ
- ✓ Force de la partie intéressée
- ✓ Faiblesse de la partie intéressée
- ✓ La stratégie adoptée envers la partie intéressée en concordance avec la matrice 4 cadrans de pouvoir d'influence/intérêt

##### **2.14.6.7.2. Tableau de bord des parties intéressées catégorie A**

La stratégie de communication adoptée envers cette catégorie se résume comme suit : Informer et encourager leur implication au SMQ et la coalition en vue de les convertir en acteurs clés.

Voire annexe 5.

##### **2.14.6.7.3. Tableau de bord des parties intéressées catégorie B**

La stratégie adoptée envers cette catégorie se résume comme suit : Collaborer et contribuer vers le succès.

Voire annexe 6.

##### **2.14.6.7.4. Tableau de bord des parties intéressées catégorie C**

La stratégie adoptée envers cette catégorie se résume comme suit : Surveiller évolution intérêt et pouvoir d'influence.

Voire annexe 7.

##### **2.14.6.7.5. Tableau de bord des parties intéressées catégorie D**

a stratégie adoptée envers cette catégorie se résume à la surveillance de l'évolutions de leurs intérêts et de leurs pouvoirs d'influences.

Voire Annexe 8.

## **2.15. Traitement des risques transverses liés aux parties intéressées**

### **2.15.1. C'est quoi une partie intéressée pertinente ?**

Une partie intéressée pertinente est celle présentant un risque spécifique pour la pérennité de l'organisation si les besoins et les attentes de celles-ci ne sont pas satisfaites.

Selon la Norme ISO31000.V2009, une partie prenante est une personne ou un organisme susceptible d'affecter, d'être affecté ou de se sentir lui-même affecté par une décision ou une activité.

### 2.15.2. Tableau de bord de traitement des risques

Le traitement des risques transverses liés aux parties intéressées est illustré dans le tableau de bord correspondant fourni en annexe 9.

## 2.16. Risque lié à la démarche projet

### 2.16.1. Formes génériques de résistance

Les quatre formes génériques de résistance au changement selon Carton sont :

- L'inertie qui consiste en une absence de réaction au changement.
- L'argumentation s'agissant de la forme la plus productive et utile de résistance.
- La révolte survenant lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité avec la réalité du changement.
- Le sabotage est plus pernicieux et manipulateur que la révolte et tente farouchement d'embarrasser le promoteur du changement.

### 2.16.2. Appréciation et traitement des risques liés aux formes de résistances génériques

L'appréciation et le traitement du risque lié aux formes de résistances génériques est illustrée dans le tableau ci-dessous :

*Tableau 30 : Appréciation et traitement des risques liés aux formes de résistances génériques*

Item	Source du risque	Description du risque	G	F	C	Décision	Actions à envisager ou à renforcer
1	A l'occasion de conduites d'activités et/ou de réunions	Inertie	3	2	6	Abaisser la vraisemblance	Organiser des réunions de sensibilisation des acteurs clés
2	A l'occasion de conduites d'activités et/ou de réunions	Argumentation	4	3	12	Prise du risque	Favoriser l'écoute active des acteurs clés notamment les pilotes de processus

3	A l'occasion de conduites d'activités et/ou de réunions	Révolte	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
4	A l'occasion de conduites d'activités et/ou de réunions	Sabotage	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.

### 2.16.3. Causes possibles au manque d'adhésion du personnel

Les causes possibles au manque d'adhésion du personnel à cette démarche de certification sont déterminées à la suite de conduite d'une séance de brainstorming avec un groupe de 3 Conseillers d'Apprentissages, le résultat est illustré dans le diagramme des causes et effet appelé aussi le diagramme d'ISHIKAWA ci-dessous :

Diagramme d'ISHIKAWA pour l'effet manque adhésion du personnel (figure-30-)



Chaque cause figurant dans chaque étiquette de ce diagramme peut être manager, appréciée et traitée au même titre qu'un risque.

#### 2.16.4. Risque lié aux divers freins à la démarche

Les autres risques autres que les formes génériques de résistance sont identifiés, appréciés et traités dans le tableau ci-dessous :

Tableau 31 : Appréciation et traitement des risques liés divers freins à la démarche

Item	Source du risque	Description du risque	G	F	C	Décision	Actions à envisager ou à renforcer
1	Déroulement de la sensibilisation	Insuffisance de la sensibilisation	3	2	6	Abaissier la vraisemblance	Couvrir l'ensemble des acteurs clé par la sensibilisation
		Mauvaise conception de la sensibilisation	4	2	8	Abaissier la vraisemblance	Approuver le support d'animation en Comité Qualité
2	Planification de la démarche	Interprétation erronée des deux Normes	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
3	Suivi de la démarche	Insuffisance engagement de la direction	4	2	8	Abaissier la vraisemblance	La direction se réunit assure le suivi travaux du Comité Qualité pour une fréquence mensuelle
4	Réunions, entrevues	Emergence et dominance valeur d'individualisme	4	3	12	Abaissier la vraisemblance	La direction communique exhaustivement sur les valeurs du CSFMK
							Former les membres du Comité Qualité et les Pilotes de Processus sur la communication assertive et les techniques d'encadrement
5	Déroulement de la démarche	Insuffisance compétence au management de projet	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
		Insuffisance compétence au management du risque	4	3	12	Abaissier la vraisemblance	Former les pilotes de processus et les membres du Comité Qualité au management du risque
		Manque adhésion du personnel	4	3	12	Abaissier la vraisemblance	La Direction et le Comité Qualité communique et sensibilise exhaustivement le personnel
						Instaurer un système de motivation inspiré du Balance Score Card	

### **3. Actions prioritaires**

#### **3.1. : Les processus primaires CSFMIK berceau de la valeur ajoutée**

##### **3.1.1. : C'est quoi un processus ?**

C'est un ensemble d'activités dont chacune transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Les éléments de sortie de l'activité amont sont les entrées de l'activité aval.

##### **3.1.2. Méthodologie**

La méthode que nous avons adoptée à l'élaboration des processus repose essentiellement sur les entrevues et les questionnements des responsables pilotes des processus.

##### **3.1.3. Cartographie d'un processus**

La cartographie d'un processus est établie selon la logique SIPOC

##### **3.1.4. Pilotage et revue de processus**

Le pilotage des processus se fait respectivement selon les étapes suivantes :

- Se fixer des objectifs (entre 2 à 4) à atteindre pour chaque processus
- Mettre en place des indicateurs et créer un tableau de bord de pilotage
- Mesurer et comparer la situation réelle avec celle projetée
- Enclencher éventuellement des mesures correctives ou des actions d'améliorations

Chaque pilote de processus est appelé à effectuer la revue du processus dont il est responsable ceci pour une fréquence minimale d'une fois par alternance. Il est tenu notamment à :

- Calculer les indicateurs de pilotage
- D'identifier et réclamer les éventuels dysfonctionnements

##### **3.1.5. Traitement du risque lié à un processus**

Le traitement du risque lié aux processus se fait selon la méthodologie décrite au chapitre (16) management du risque.

##### **3.1.6. C'est quoi la matrice RACI ?**

C'est une matrice d'apport appréciable sur l'éclaircissement des responsabilités vis- à- vis l'accomplissement des tâches liées à un processus donné.

Chaque lettre peut se traduire comme suit :

R : Responsable/Réalisateur, celui qui fait et exécute la tâche

A : Accountable/Responsable, celui qui rend des comptes

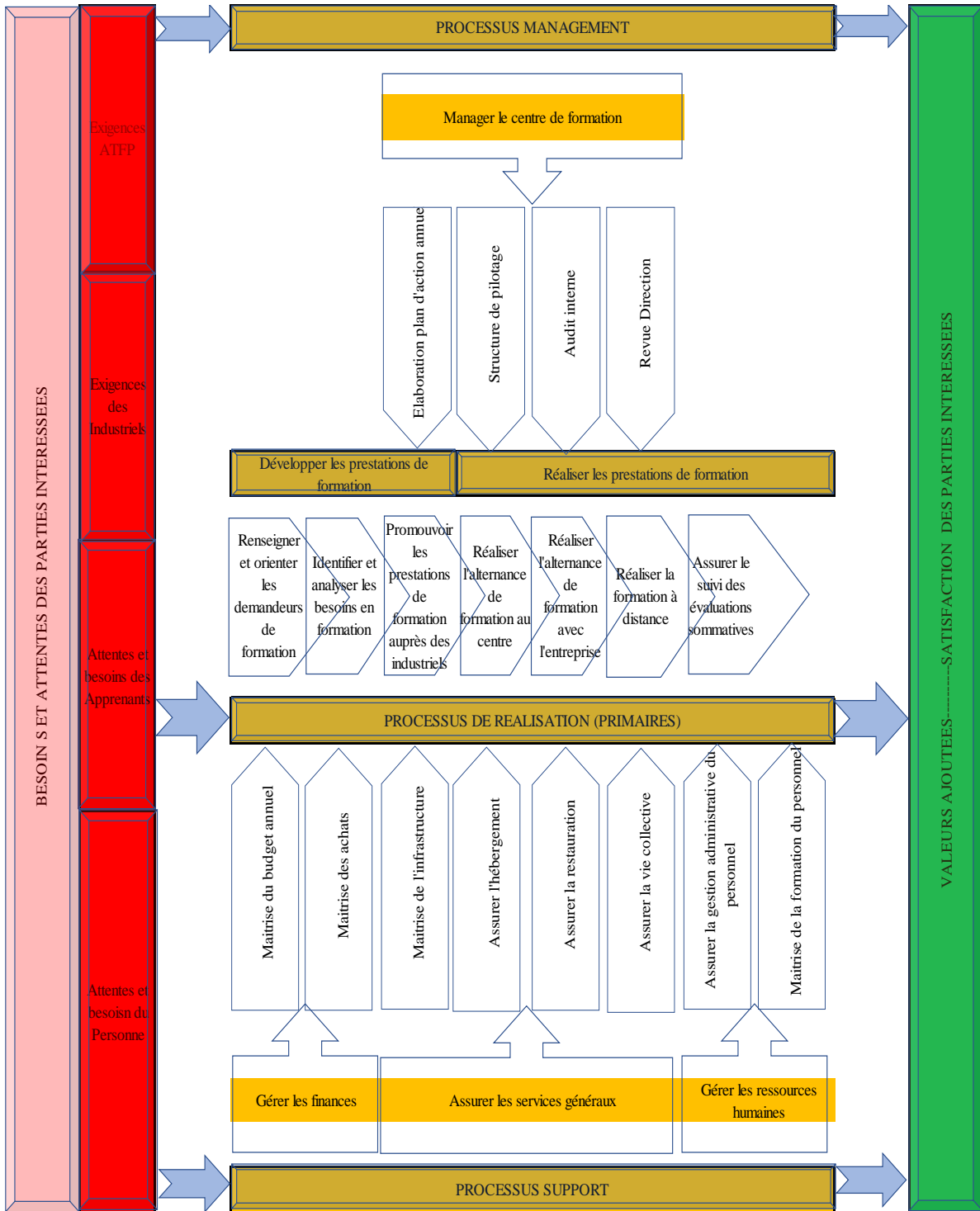
C : Consulted/Consulté, doit répondre à la consultation avant prise de décision

I : Informed/Informé, celui qui a besoin de l'information sans contrainte de retour

### 3.1.7. La cartographie globale des processus CSFMIK

La figure suivante illustre l'ensemble des processus clés du CSFMIK qui sont classés en trois familles : Processus de management, processus support et les processus de réalisation.

Cartographie globale des processus clés CSFMIK (figure-31-)





### 3.1.8. Le processus réaliser l'alternance de formation au centre

#### 3.1.8.1. Cartographie du processus réaliser l'alternance de formation au centre

Tableau 32 : Cartographie du processus réaliser la formation au centre

Ite.	Données d'entées	Activités	Données de sorties	Document de référence	Qui
1	<p>Liste des Groupes par spécialité</p> <p>Logigramme par spécialité</p> <p>Programme d'étude par spécialité</p> <p>Liste des Formateurs/Conseillers d'Apprentissages</p> <p>Liste des locaux/espaces pédagogiques</p>	<p>Planification de l'alternance de formation au centre</p>	<p>Emplois du temps par Groupe</p> <p>Emplois du temps par Formateur &amp; Conseiller d'Apprentissage</p> <p>Feuille de présence pour Formateurs &amp; Conseillers d'Apprentissages</p> <p>Eventuelles décisions en heures supplémentaires par Formateur &amp; Conseiller d'Apprentissage</p>	<p>Logigramme par spécialité</p> <p>Programme d'étude par spécialité</p>	<p>Coordinateur Technique (COT)</p>
2	<p>Emplois du temps par Formateur &amp; Conseiller d'Apprentissage</p>	<p>Signature et communication emplois du temps au Formateur /Conseiller d'Apprentissage et au Directeur du Centre</p>	<p>Emplois du temps par Formateur &amp; Conseiller d'Apprentissage signé et approuvé par : Le Formateur/Conseiller impliqué, le Coordinateur Technique et le Directeur du Centre</p>		<p>Coordinateur Technique (COT)</p>

3	Emplois du temps par Formateur & Conseiller d'Apprentissage signé et approuvé par : Le Formateur/Conseiller impliqué, le Coordinateur Technique et le Directeur du Centre	Confirmation emplois de temps par Groupe	Emplois du temps par Groupe affiché		Coordinateur Technique (COT)
4	Feuille de présence pour Formateurs & Conseillers d'Apprentissages	Suivie de la présence	Etat journalier de présence des Formateurs et Conseillers d'Apprentissages		Coordinateur Technique (COT)
5	Emplois du temps par Groupe affiché  Etat journalier de présence des Formateurs et Conseillers d'Apprentissages	Suivie du déroulement de l'alternance de formation au centre	Etat d'occupation espace pédagogique : Etat d'occupation des ateliers Etat d'occupation des salles de cours Etat d'absentéisme par Formateur /Conseiller d'Apprentissage		Coordinateur Technique (COT)
6	Etat d'occupation espace pédagogique : Etat d'occupation des ateliers Etat d'occupation des salles de cours	Identification des éventuels besoins de compensation en heures par module pour chaque Groupe	Etat besoin de compensation par Groupe	Logigramme par spécialité	Coordinateur Technique (COT)

	Etat d'absentéisme par Formateur /Conseiller d'Apprentissage				
7	Etat besoin de compensation par Groupe	Planification des besoins en compensation	Emplois du temps par Groupe rectifié Emplois du temps Formateur/Conseiller d'Apprentissage impliqué rectifié		Coordinateur Technique (COT)
8	Emplois du temps par Groupe rectifié Emplois du temps Formateur/Conseiller d'Apprentissage impliqué rectifié	Suivie déroulement et identification échéance réception notes d'épreuves d'évaluations sommatives	Etat imprimé notes d'évaluation sommative		Coordinateur Technique (COT)
9	Etat imprimé notes d'évaluation sommative	Clôture de l'alternance de formation	Etat notes d'évaluation sommative signé par le Formateur/Conseiller d'Apprentissage concerné		Coordinateur Technique (COT)

### 3.1.8.2. Matrice RACI liée au processus réaliser la formation au centre

Tableau 33 : Matrice RACI liée au processus : Réaliser l'alternance de formation au centre

Matrice RACI liée au processus:Réaliser l'alternance de formation au centre												
Activités \ Rôles	AP	ATFP	CNFCPP	CORP	COT	CPFS	CSE	DRC	MFPE	RAF	RDFF	
Planification de l'alternance de formation au centre					R&A			C				
Signature et communication emplois du temps Formateur/Conseiller d'Apprentissage		I		C	R&A			I		I		
Confirmation emplois du temps par groupe	I			C	R&A			I				
Suivie de la présence					R&A			C		I		
Suivie du déroulement de l'alternance de formation au centre					R&A			I				
Identification des éventuels besoins de compensation en heures par module pour chaque groupe				I	R&A			C				
Planification des besoins en compensation				I	R&A			C		I		
Suivie déroulement et identification échéance réception notes d'épreuves d'évaluations sommatives				C	R&A							
Clôture de l'alternance de formation					R&A		I					

### 3.1.8.3. Appréciation et traitement du risque lié au processus réaliser l'alternance de formation au centre

Tableau 34 : Traitement du risque lié au processus réaliser la formation au centre

Item	Source du risque	Description du risque	G	F	C	Décision	Actions à envisager ou à renforcer
1	Planification de l'alternance de formation au centre	Planification non équitable pour les Formateurs/Conseillers d'Apprentissages	4	3	12	Abaisser la vraisemblance	Instruction pour préparation des emplois des Formateurs/Conseillers d'Apprentissages
2	Signature et communication emplois du temps au Formateur /Conseiller d'Apprentissage et au Directeur du Centre	Communication tardive des emplois de temps Formateur/Conseiller d'Apprentissage	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
3	Confirmation emplois de temps par Groupe	Affichage tardive des emplois de temps par Groupe	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
4	Suivie de la présence	Communication tardive état de présence des Formateurs/Conseillers d'Apprentissages	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
5	Suivie du déroulement de l'alternance de formation au centre	Suivi déroulement non régulier	4	2	8	Abaisser la vraisemblance	Effectuer le suivi journalier suivant check-list

6	Identification des éventuels besoins de compensation des heures par module à chaque Groupe	Identification besoin en compensation tardive	3	1	3	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
7	Planification des besoins en compensation	Compensation n'est pas réalisée	4	2	8	Abaisser la vraisemblance	Epuiser la formule des heures supplémentaires
8	Suivie du déroulement et identification échéance réception notes d'épreuves d'évaluations sommatives	Réception tardive des notes	4	3	12	Abaisser la vraisemblance	Fixer délais de 48 h pour la remise des notes de la date effective de réalisation d'épreuve
9	Clôture de l'alternance de formation	Clôture prématurée et non exhaustive	4	2	8	Abaisser la vraisemblance	Effectuer la clôture suivant check-list

### 3.1.8.4. Pilotage du processus réaliser l'alternance de formation au centre

Le pilotage de ce processus est illustré dans le tableau ci-dessous :

Tableau 35 : Pilotage du processus réaliser la formation au centre

Item	Objectifs processus	Indicateurs associés
OBQ1	Se conformer au logigramme de formation par alternance	<p>Taux de respect d'allocation horaire global hebdomadaire 85%</p> <p>Calcul indicateur = (Total horaire global réalisé par semaine : Total horaire global planifié hebdomadaire) x100</p>
		<p>Taux de respect d'allocation horaire par spécialité hebdomadaire 85%</p> <p>Calcul indicateur = (Total horaire par spécialité réalisé par semaine : Total horaire par spécialité planifié hebdomadaire) x100</p>
		<p>Taux de respect d'allocation horaire par groupe hebdomadaire 85%</p> <p>Calcul indicateur = (Total horaire par groupe réalisé par semaine : Total horaire par groupe planifié hebdomadaire) x100</p>
OBQ2	Optimiser l'exploitation des espaces pédagogiques	<p>Taux d'occupation hebdomadaire des ateliers 90%</p> <p>Calcul indicateur = (Total capacité hebdomadaire des ateliers occupés en heures : Total capacité hebdomadaire des ateliers en heures) x100</p>
		<p>Taux d'occupation hebdomadaire des salles de cours 90%</p> <p>Calcul indicateur = (Total capacité hebdomadaire des salles de cours occupés en heures : Total capacité hebdomadaire des salles de cours en heures) x100</p>

### 3.1.9. Le processus développer l’alternance de formation avec l’entreprise

#### 3.1.9.1. Cartographie du processus réaliser l’alternance de formation avec l’entreprise

La cartographie de ce processus est illustrée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 36 : Cartographie du processus réaliser la formation avec l’entreprise

Ite.	Données d’entées	Activités	Données de sorties	Document de référence	Qui
1	Les nouveaux Apprenants	Renseignement des Apprenants sur le processus de formation avec l'entreprise	Note sur épreuve d'évaluation sommative au module métier et formation  Apprenants informés sur le processus de formation avec l'entreprise	Programme d'étude du premier module prérequis intitulé : Métier et formation	Formateur/ Conseiller d'Apprentissage (CORP)
2	Apprenants informés sur le processus de formation avec l'entreprise	Renseignement complémentaire Apprenants et fourniture individuelle fiche réponse entreprise	Fiche réponse entreprise		Responsable de Développement de la Formation avec l'Entreprise (RDFE)
3	Fiche réponse entreprise	Recherche entreprise dans le domaine de formation	Fiche réponse entreprise cachetée par l'entreprise		Apprenant futur stagiaire en entreprise
4	Fiche réponse entreprise cachetée par l'entreprise	Affectation Apprenants en formation avec l'entreprise	Etat d'affectation des Apprenants en entreprises		Responsable de Développement de la Formation avec l'Entreprise (RDFE)



5	Etat d'affectation des Apprenants en entreprises	Renseignement d'avantage et fourniture individuelle documentation stage	Livret de stage  Contrat individuel de formation avec l'entreprise  Prise en charge d'assurance du Stagiaire par le CSFMK		Responsable de Développement de la Formation avec l'Entreprise (RDFE)
6	Livret de stage Contrat individuel de formation avec l'entreprise Prise en charge d'assurance du Stagiaire par le CSFMK	Réalisation stage de formation dans l'entreprise hôte	Apprenants en stage de formation avec l'entreprise		Apprenants stagiaires
7	Apprenants informés sur le processus de formation avec l'entreprise Emplois des Conseillers d'Apprentis sages	Préparation ordres de missions de suivis des Stagiaires	Ordres de missions de suivis pour Conseillers d'Apprentissages		Responsable de Développement de la Formation avec l'Entreprise (RDFE)

8	Ordres de missions de suivis pour Conseillers d'Apprentis sages	Suivis des Stagiaires en entreprise	Ordre de mission cachetée par l'entreprise		Conseillers d'Apprentissages (CORP)
			Fiche rapport de suivi		
9	Ordre de mission cachetée par l'entreprise	Mise à jour état de suivis	Etat de suivi par Conseiller mise à jour		Responsable de Développement de la Formation avec l'Entreprise (RDFE)
	Fiche rapport de suivi		Etat de suivi par Stagiaire mise à jour		
10	Etat de suivi par Conseiller mise à jour	Déroulement soutenance fin de stage	Résultats des soutenances avec notes attribuées aux Apprenants		Formateur/ Conseiller d'Apprentissage (CORP)
	Etat de suivi par Stagiaire mise à jour				
	Échéance Soutenance Fin de Stage				
11	Résultats des soutenances avec notes attribuées aux Apprenants	Clôture de l'alternance de formation avec l'entreprise	Etat de suivi par Stagiaire mise à jour		Responsable de Développement de la Formation avec l'Entreprise (RDFE)

### 3.1.9.2. Matrice RACI liée au processus réaliser l'alternance de formation avec l'entreprise

La matrice est illustrée dans le tableau ci-dessous :

*Tableau 37 : Matrice RACI liée au processus réaliser la formation avec l'entreprise*

Matrice RACI liée au processus: Réaliser l'alternance de formation avec l'entreprise												
Activités \ Rôles	AP	ATFP	CNFCPP	CORP	COT	CPFS	CSE	DRC	MFPE	RAF	RDFF	
Renseignement des apprenants sur le processus de formation avec l'entreprise				R&A							I	
Renseignement complémentaire apprenants et fourniture individuelle fiche réponse entreprise											R&A	
Recherche entreprise dans le domaine de formation	R										A	
Affectation apprenants en formation avec l'entreprise										I	R&A	
Renseignement d'avantage et fourniture individuelle documentation stage											R&A	
Réalisation stage de formation dans l'entreprise hôte	R&A											
Préparation ordres de missions de suivis des Stagiaires				I				C			R&A	
Suivies des Stagiaires en entreprises				R&A							I	
Mise à jour état de suivis											R&A	
Déroulement soutenance fin de stage				R&A	C						I	
Clôture de l'alternance de formation avec l'entreprise						I					R&A	

### 3.1.9.3. Appréciation et traitement du risque lié au processus réaliser l'alternance de formation avec l'entreprise

Voire tableau suivant :

Tableau 38 : Appréciation et traitement du risque lié au processus réaliser la formation avec l'entreprise

Ite.	Source du risque	Description du risque	G	F	C	Décision	Actions à envisager ou à renforcer
1	Renseignement des Apprenants sur le processus de formation avec l'entreprise	Message non exhaustive sur futur métier de l'Apprenant	3	3	9	Abaisser la vraisemblance	Désigner parmi les Formateurs/Conseillers d'Apprentissages les plus expérimentés
2	Renseignement complémentaire Apprenants et fourniture individuelle fiche réponse entreprise	Fourniture tardive du formulaire fiche réponse entreprise	3	3	9	Abaisser la vraisemblance	Diffuser les fiches réponses entreprise aux Apprenants au moins deux semaines en amont de la clôture de l'alternance de formation au centre
3	Recherche entreprise dans le domaine de formation	Apprenant sans promesse d'hôte en entreprise	4	3	12	Abaisser la vraisemblance	Renseigner les Apprenants prioritairement sur les entreprises conventionnées avec le CSFMIK
							Encourager la prospection effectuée par les Conseillers d'Apprentissages, en vue d'augmenter la capacité d'accueil des Stagiaires en entreprises

4	Affectation Apprenants en formation avec l'entreprise	Affectation tardive des Apprenants en alternance de formation avec l'entreprise	4	2	8	Abaisser la vraisemblance	Enclencher la procédure d'affectation des Apprenants futurs Stagiaires en entreprises deux semaines à l'avance de la clôture de l'alternance de formation au centre
5	Renseignement d'avantage et fourniture individuelle documentation stage	Fourniture tardive et/ou incomplète	3	2	6	Abaisser la vraisemblance	Définir stock mini en livrets des stages
6	Réalisation stage de formation dans l'entreprise hôte	Abondant du stage	4	2	8	Abaisser la vraisemblance	Renseigner et assister l'Apprenant aux choix de l'entreprise hôte
7	Préparation ordres de missions de suivis des Stagiaires	Préparation tardive des ordres de missions	4	2	8	Abaisser la vraisemblance	Préparer les ordres des missions 24 h à l'avance de la date de réalisation
8	Suivis des Stagiaires en entreprise	Stagiaire n'est pas couvert par le suivi	4	3	12	Abaisser la vraisemblance	Encourager les Conseillers d'Apprentissages à améliorer leurs performances en suivis des Stagiaires

							Assurer au moins la couverture individuelle de deux suivis sur un total de 4 stages
		Redondance de suivis	4	2	8	Abaisser la vraisemblance	Effectuer régulièrement la mise jour de l'état de suivi stagiaire
9	Mise à jour état de suivis	La mise à jour n'est pas effectuée	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
10	Déroulement soutenance fin de stage	Absence stagiaire à la date de soutenance	4	2	8	Abaisser la vraisemblance	Informers stagiaires du déroulement des soutenances de fin de stage se fassent toujours la première semaine de retour au centre
11	Clôture de l'alternance de formation avec l'entreprise	Mise à jour non effectuée ou tardive	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.

### 3.1.9.4. Pilotage du processus réaliser l’alternance de formation avec l’entreprise

**Le pilotage est illustré dans le tableau suivant :**

*Tableau 39 : Pilotage du processus réaliser la formation avec l’entreprise*

Item	Objectifs processus	Indicateurs associés
OBQ3	Améliorer la couverture de suivis des stagiaires en entreprise	Taux des stagiaires suivis par alternance en entreprise est 60%
		Calcul indicateur = (Nombre des stagiaires suivis par alternance : Nombre total des stagiaires en stage par alternance) x100
		Taux des stagiaires suivis au moins 2 fois sur les 4 alternances en entreprise est 95%
		Calcul indicateur = (Nombre des stagiaires suivis au moins 2 fois sur les 4 alternances : Nombre total des stagiaires en stage le long des 4 alternances) x100
OBQ4	Améliorer la capacité d'accueil des stagiaires en entreprises	Augmenter le nombre des industriels conventionnés avec le CSFMK de 5%
		Calcul indicateur = ((Nombre des industriels conventionnés en exercice (n+1) - Nombre des industriels conventionnés en exercice (n) : Nombre des industriels conventionnés en exercice (n)) x100

### 3.1.10. Le processus réaliser la formation à distance

#### 3.1.10.1. Cartographie processus réaliser la formation à distance

La cartographie est illustrée dans le tableau suivant :

*Tableau 40 : Cartographie processus réaliser la formation à distance*

Ite.	Données d'entées	Activités	Données de sorties	Document de référence	Qui
1	Besoins de la formation	Ouverture classe par spécialité	Procès-verbal d'ouverture classe	Clause 4 de la convention de partenariat de la formation à distance entre le CNFCPP-Monastir et le CSFMK datée du 21-03-2016	Chargé des Programmes de Formation Spéciaux (CPFS)
2	Procès-verbal d'ouverture classe	Annonce d'ouverture classe par spécialité sur la plateforme Edunet	Etat des candidats préinscrits par spécialité sur plateforme		Chargé des Programmes de Formation Spéciaux (CPFS)
3	Etat des candidats préinscrits par spécialité sur plateforme	Suivi état des candidats préinscrits	Nombre minimum des préinscrits par spécialité est atteint (Mini=40 candidats ; Max=70)	Clause 5 de la convention de partenariat de la formation à distance entre le CNFCPP-Monastir et le CSFMK datée du 21-03-2016	Chargé des Programmes de Formation Spéciaux (CPFS)



4	Nombre minimum des préinscrits par spécialité est atteint	Ouverture d'une classe /groupe d'Apprenants dans la spécialité	Liste des préinscrits par spécialité	Clause 5 de la convention de partenariat de la formation à distance entre le CNFCPP-Monastir et le CSFMK datée du 21-03-2016	Chargé des Programmes de Formation Spéciaux (CPFS)
5	Liste des préinscrits par spécialité	Communication conditions et frais d'inscriptions pour les préinscrits	Liste effective des inscrits	Exigences internes CSFMK	Chargé des Programmes de Formation Spéciaux (CPFS)
6	Liste effective des inscrits	Constitution des groupes	Nombres de groupes dans la spécialité	Clause 5 de la convention de partenariat de la formation à distance entre le CNFCPP-Monastir et le CSFMK datée du 21-03-2016	Chargé des Programmes de Formation Spéciaux (CPFS)
7	Nombre de groupes dans la spécialité	Préparation logigramme de la spécialité	Logigramme de la spécialité	Programme d'études de la spécialité propriété CENAFFIF	Chargé des Programmes de Formation Spéciaux (CPFS)
				Clause 8	

				de la convention de partenariat de la formation à distance entre le CNFCPP-Monastir et le CSFMK datée du 21-03-2016	
8	Logigramme de la spécialité	Préparation emplois du temps en projet	Emplois du temps des candidats semestriel		Chargé des Programmes de Formation Spéciaux (CPFS)
	Nombres de groupes dans la spécialité		Emplois du temps par formateur		
9	Emplois du temps par formateur	Approbation des emplois	Empois du temps par formateur approuvé		Formateur/ Conseiller d'Apprentissage (CORP)
10	Emplois du temps par formateur approuvé	Diffusion des emplois	Emplois du temps des candidats semestriel sur plateforme Edunet		Chargé des Programmes de Formation Spéciaux (CPFS)

			Emplois du temps communiqué au Coordinateur Technique et au Responsable Administratif Financier		
			Emplois du temps communiqué au CNFCPP		
11	Emplois du temps des candidats semestriel sur plateforme Edunet	Gestion des accès à la plateforme Edunet	Mots de passe pour les formateurs		Chargé des Programmes de Formation Spéciaux (CPFS)
			Mots de passe pour les apprenants		
12	Mots de passe pour les formateurs	Placement cours sur plateforme	Cours sur support électronique par module		Formateur/Conseiller d'Apprentissage (CORP)
	Mots de passe pour les apprenants				
13	Cours sur support électronique par module	Suivi déroulement de la formation	Echéance épreuves d'évaluations sommatives		Chargé des Programmes de Formation Spéciaux (CPFS)
14	Echéance épreuves d'évaluations sommatives	Réalisation épreuves d'évaluations sommatives	Notes épreuves d'évaluations sommatives		Formateur/Conseiller d'Apprentissage

15	Notes épreuves d'évaluations sommatives	Préparation procès-verbal de délibération	Procès-verbal de délibération par spécialité		Chargé des Programmes de Formation Spéciaux (CPFS)
16	Procès-verbal de délibération par spécialité	Clôture de la formation A distance	Procès-verbal communiqué au CNFCPP-Monastir		Chargé des Programmes de Formation Spéciaux (CPFS)

### 3.1.10.2. Matrice RACI liée au processus réaliser la formation à distance

Tableau 41 : Matrice RACI liée au processus : Réaliser la formation à distance

Matrice RACI liée au processus: Réaliser la formation à distance												
Activités \ Rôles	AP	ATFP	CNFCPP	CORP	COT	CPFS	CSE	DRC	MIPE	RAF	RDFE	
Ouverture classe par spécialité		I	I			R		A				
Annonce d'ouverture classe par spécialité sur la plateforme Edunet			I			R		A				
Suivi état des candidats préinscrits						R&A						
Ouverture d'une classe/groupe dans la spécialité			I		I	R		A				
Communication conditions et frais d'inscription pour les préinscrits	I					R&A						
Constitution des groupes	I		I		I	R&A						
Préparation logigramme de la spécialité					C	R		A				
Préparation emplois du temps en projet	I			C		R&A						
Approbation des emplois				R&A		I						
Diffusion des emplois				I	I	R&A				I		
Gestion des accès à la plateforme Edunet	I			I		R&A						
Placement cours sur plateforme	I		I	R&A		I						
Suivi déroulement de la formation						R&A						
Réalisation d'épreuves d'évaluations sommatives				R&A		I						
Préparation procès verbal de délibération	I			C		R&A						
Clôture de la formation à distance			I			R&A						

### 3.1.10.3. Appréciation et traitement du risque lié au processus réaliser la formation à distance

Voire tableau ci-dessous :

Tableau 42 : Traitement du risque lié au processus réaliser la formation à distance

Ite.	Source du risque	Description du risque	G	F	C	Décision	Actions à envisager ou à renforcer
1	Ouverture classe par spécialité	Ouverture précipitée sans recensement préalable effective des besoins	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
2	Annonce d'ouverture classe par spécialité sur la plateforme Edunet	L'annonce est tardive	3	1	3	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
3	Suivi état des candidats préinscrits	Le suivi n'est pas effectué ou effectué d'une manière non systématisée	3	2	6	Baisser la vraisemblance	Effectuer le suivi mini hebdomadaire
4	Ouverture provisoire d'une classe/groupe d'Apprenants dans la spécialité	Ouverture précipitée sans que le nombre mini des inscrits est atteint	3	3	9	Baisser la vraisemblance	Sensibiliser et exiger la conformité à la clause 5 de la convention de partenariat
5	Communication conditions et frais d'inscriptions pour les préinscrits	La communication n'est pas exhaustive	3	3	9	Baisser la vraisemblance	Effectuer la communication suivant une check-list

6	Constitution des groupes	Création de groupe exagérée	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
7	Préparation du logigramme de la spécialité	Divergence entre logigramme préparé et celui du CENAFFIF	4	3	12	Baisser la vraisemblance	Définir l'écart tolérable en budget horaires de tutorat et en regroupement
8	Préparation emplois du temps en projet	Préparation non concertée	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
9	Approbation des emplois	Emplois non signés par le Formateur	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
10	Diffusion des emplois	La diffusion des emplois ne se fasse pas en temps utile	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
11	Gestion des accès à la plateforme Edunet	La plateforme n'est pas accessible en temps utile	4	2	8	Baisser la vraisemblance	Check-lists diffusion mots de passe aux Formateurs et aux Apprenants
12	Placement cours sur plateforme	Cours électronique non disponible sur plateforme	4	2	8	Baisser la vraisemblance	Exiger placement cours conformément aux dates d'emplois du temps
13	Suivi déroulement de la formation	Le suivi n'est pas effectué ou effectué d'une manière non systématisée	4	2	8	Baisser la vraisemblance	Fixer fréquence de suivi et check-list points de vérification
		Nombre d'abondants élevé	4	2	8	Baisser la vraisemblance	Communiquer et assister régulièrement les Apprenants

14	Réalisation épreuves d'évaluations sommatives	L'épreuve ne se fasse pas à la date prévue	3	3	9	Baisser la vraisemblance	Sensibiliser d'avantage les Formateurs aux respects des délais
		L'égalité des chances n'est pas assurée	4	2	8	Baisser la vraisemblance	Check-list points de vérification en amont de chaque épreuve
15	Préparation procès-verbal de délibération	Glissement d'erreur au procès-verbal de délibération	4	2	8	Baisser la vraisemblance	Faire signer les procès-verbaux par les Formateurs concernés
16	Clôture de la formation à distance	Procès-verbal n'est pas communiqué en temps utile au CNFCPP	3	1	3	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.

#### 3.1.10.4. Pilotage du processus réaliser la formation à distance

Le pilotage est illustré dans le tableau suivant :

Tableau 43 : Pilotage du processus réaliser la formation à distance

Item	Objectifs processus	Indicateurs associés
OBQ5	Respecter l'allocation horaire dans emplois de temps	Taux de respect d'allocation horaire par Formateur 85%
		Calcul indicateur = (Total horaire réalisé par Formateur : Total horaire planifié dans emplois de temps du Formateur) x100
OBQ6	Délivrer la prestation de formation conformément aux allocations horaires spécifiées dans logigramme	Taux de respect d'allocation horaire de tutorat globale par spécialité 85%
		Calcul indicateur = (Total horaire de tutorat globale par spécialité réalisé : Total horaire de tutorat globale par spécialité planifié dans logigramme) x100
		Taux de respect d'allocation horaire de regroupement globale par spécialité 90%

	Calcul indicateur = (Total horaire de regroupement globale par spécialité réalisé : Total horaire de regroupement globale par spécialité planifié dans logigramme) x100
--	---

### 3.1.11. Le processus assurer le suivi d'évaluation sommative

#### 3.1.11.1. Cartographie processus assurer le suivi d'évaluation sommative

La cartographie est illustrée dans le tableau suivant :

*Tableau 44 : Cartographie processus assurer le suivi d'évaluation sommative*

Ite.	Données d'entées	Activités	Données de sorties	Document de référence	Qui
1	Epreuves d'évaluations sommatives	Correction des épreuves d'évaluations sommatives	Fiche suiveuse notes par groupe		Formateur /Conseiller d'Apprentissage
2	Fiche suiveuse notes par groupe	Saisie manuel des notes	Relevé des notes par groupe	Rubrique "Suivi Compétences" du logiciel SimForm	Chargé du Suivi et d'Evaluation (CSE)
3	Relevé des notes par groupe	Identification situation des apprenants	Liste apprenants réussis		Chargé du Suivi et d'Evaluation (CSE)
			Liste apprenants échoués		
4	Liste apprenants échoués	Analyse cas par cas	Liste apprenants pour reprises modules	Décret N°512 du 01.03.2004	Chargé du Suivi et d'Evaluation (CSE)
			Liste apprenants pour possible réintégration		



5	Liste apprenants pour possible réintégration	Convocation des apprenants à remplir des demandes de réintégration	Demande manuscrite de réintégration		Chargé du Suivi et d'Evaluation (CSE)
6	Liste apprenants pour reprises modules	Vérification, étude et décision cas par cas	Procès-Verbal (PV) de réunion, liste apprenants par groupe pour reprise modules et une deuxième liste pour reprise du cycle de formation en entier	Décret N°512 du 01.03.2004	Directeur Centre & Coordinateur Technique & Chargé du Suivi et d'Evaluation
	Demande manuscrite de réintégration				
7	Liste apprenants réussis	Préparation attestations de réussites	Attestations de réussites		Chargé du Suivi et d'Evaluation (CSE)
8	Attestations de réussites	Préparation diplômes	Diplômes		Ministère de la Formation Professionnelle et d'Emplois
9	Diplômes	Saisie des informations liées à la traçabilité des diplômes	Tableau de suivi diplômes sur Excel		Chargé du Suivi et d'Evaluation (CSE)
10	Tableau de suivi diplômes sur Excel	Préparation des statistiques	Nombre de diplômés par spécialité et par groupe		Chargé du Suivi et d'Evaluation (CSE)

### 3.1.11.2. Matrice RACI liée au processus assurer le suivi d'évaluation sommative

La matrice est illustrée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 45 : Matrice RACI liée au processus assurer le suivi d'évaluation sommative

Matrice RACI liée au processus: Assurer le suivi d'évaluation sommative												
Activités \ Rôles	AP	ATFP	CNFCPP	CORP	COT	CPFS	CSE	DRC	MFPE	RAF	RDFF	
Correction des épreuves d'évaluations sommatives				R&A			I					
Saisie manuel des notes					I		R&A					
Identification situation des apprenants				A	I		R					
Analyse cas par cas				A	I		R					
Convocation des apprenants à remplir des demandes de réintégration	I						R&A					
Vérification, étude et décision cas par cas	I				C		R	A				
Préparation attestations de réussites		I					R&A					
Préparation diplômes	I						R&A		C			
Saisie des informations liés à la traçabilité des diplômes							R&A		I			
Préparation des statistiques		I					R&A	I				

### 3.1.11.3. Appréciation et traitement du risque lié au processus assurer le suivi d'évaluation sommative

Voire tableau suivant :

Tableau 46 : Traitement du risque lié au processus assurer le suivi d'évaluation sommative

Item	Source du risque	Description du risque	G	F	C	Décision	Actions à envisager ou à renforcer
1	Correction des épreuves d'évaluations sommatives	Erreur de note	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
2	Saisie manuel des notes	Erreur de saisie	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.

3	Identification situation des apprenants	Erreur d'identification	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
4	Analyse cas par cas	Erreur d'analyse	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
5	Convocation des apprenants à remplir des demandes de réintégration	Convocation non faite en temps utile	3	2	6	Abaissier la vraisemblance	Fixer délais pour la convocation des apprenants
6	Vérification, étude et décision cas par cas	Décision erronée	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
7	Préparation attestations de réussites	Préparation tardive	3	2	6	Abaissier la vraisemblance	Fixer délais pour la préparation des attestations
8	Préparation diplômes	Préparation tardive	3	1	3	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
9	Saisie des informations liées à la traçabilité des diplômes	Erreur de saisie	4	1	4	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.
10	Préparation des statistiques	Erreur dans préparation	3	1	3	Acceptation éclairée	Aucune action à envisager pour le moment- Surveiller la fréquence.

#### 3.1.11.4. Pilotage du processus assurer le suivi d'évaluation sommative

Le pilotage est illustré dans le tableau ci-dessous :

Tableau 47 : Pilotage du processus assurer le suivi d'évaluation sommative

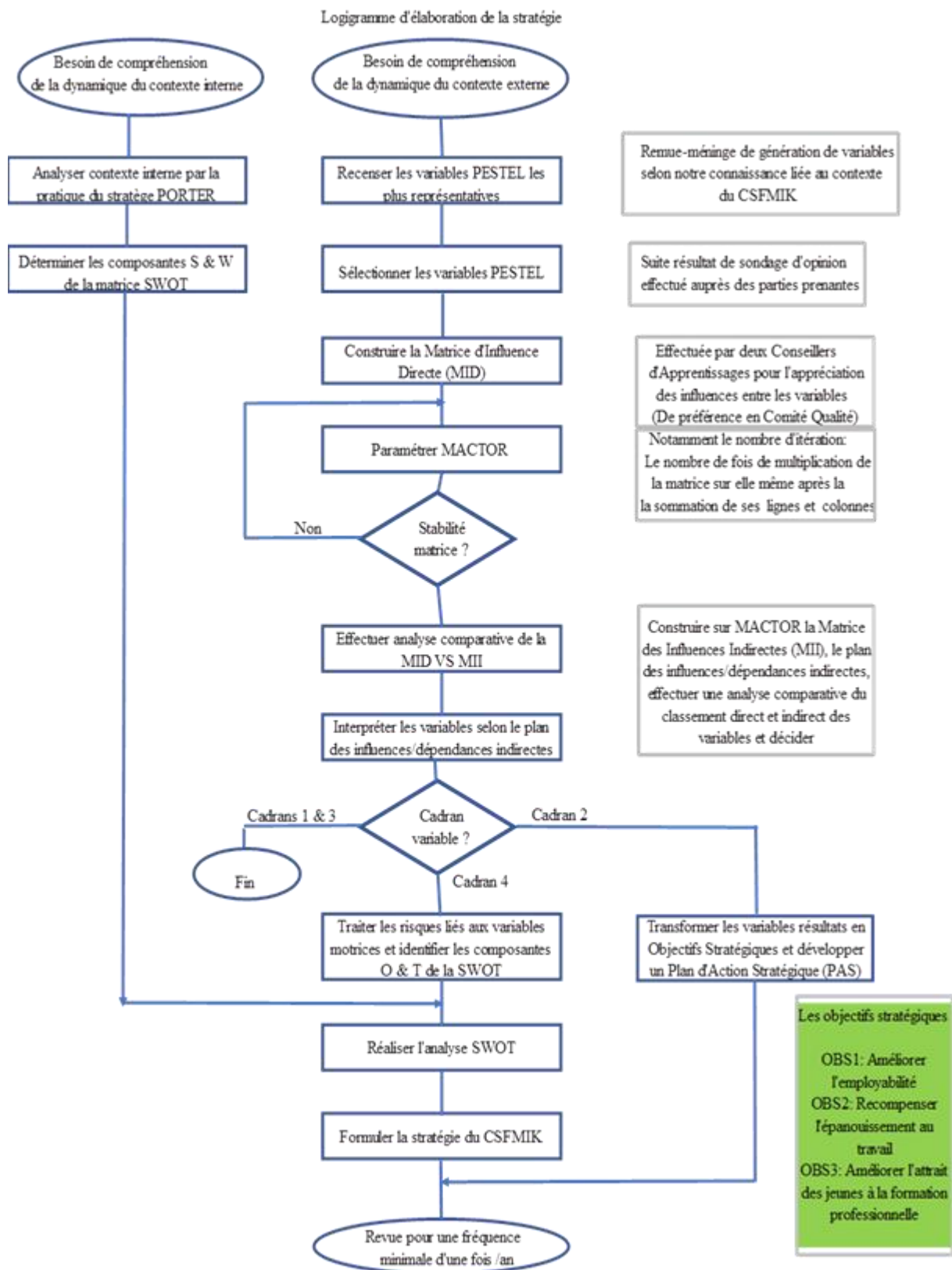
Item	Objectifs processus	Indicateurs associés
OBQ7	Convocation des apprenants à remplir les demandes de réintégration dans les délais de 48 H	Taux de respect du délai de convocation des apprenants 85%
		Compteur : A partir de la date d'arrêt délai liste des apprenants pour possible réintégration Calcul indicateur = (Nombre de convocation effectuées dans les délais : Nombre total de convocations) x100
OBQ8	Préparer les attestations de réussites dans un délais de 48 H	Taux de respect du délai de préparation des attestations de réussites 85%
		Compteur : A partir de la date réception du procès-verbal de délibération Calcul indicateur = (Nombre des attestions préparées dans les délais : Nombre total des attestations préparées) x100

### 3.2. Développement de la stratégie CSFMK :

#### 3.2.1. Méthodologie

La méthodologie qui nous amener à la formulation des Objectifs Stratégiques (OBS), au développement du Plan d'Action Stratégique (PAS) ainsi que l'identification et le traitement des risques liés à l'application du PESTEL sont illustrés dans la figure suivante :

Logigramme méthodologie de développement de la stratégie (figure-32-)



### **3.2.2. Analyse du contexte externe par application du PESTEL**

#### **3.2.2.1. Sélection initiale des variables**

Le diagnostic de l'environnement du CFMIK est réalisé à l'aide de l'outil PESTEL, ceci en vue de dégager les opportunités et les menaces du contexte externe.

Pour ce faire, un total de 42 variables sont initialement fixées selon ma propre expérience professionnelle, titulaire depuis 2011 au CSFMK en qualité de Conseiller d'Apprentissage,

Complétée par une revue documentaire axée sur une étude stratégique traitant la stratégie de la formation professionnelle en Tunisie et au Maroc, ainsi que les leçons apprises au sein de l'UVT suite à ma réalisation d'un mini projet traitant l'établissement d'une stratégie adaptée au contexte de l'ATFP.

#### **3.2.2.2. Les variables de l'axe politique (P)**

Les variables initialement fixées cadrées axe politique sont les suivantes :

- Accord de partenariat entre l'ATFP et l'Agence Française de Développement (AFD)
- La décentralisation du pouvoir
- Accord de coopération entre la Tunisie et les pays de l'Afrique Subsaharienne
- Accord de partenariat entre l'ATFP et Microsoft
- Le dispositif d'inspection pédagogique de la formation professionnelle est en standby
- Accord de partenariat entre l'ATFP et le British Council
- La gouvernance de l'ATFP
- La pression de l'UGTT
- La pression de l'UTICA

#### **3.2.2.3. Les variables de l'axe économique (E)**

Les variables initialement fixées cadrées axe économique sont les suivantes :

- Le taux de chômage en Tunisie
- Le budget alloué au CSFMK
- La croissance économique
- Le taux de change du DNT en EUR
- Le pouvoir d'achat du Tunisien

#### **3.2.2.4. Les variables de l'axe socioculturel (S)**

Les variables initialement fixées cadrées axe économique sont les suivantes :

- Tranche démographique/Jeunesse de 15 à 25 ans
- Perception négative de la formation professionnelle par la jeunesse
- Mode et style de vie
- Syndication
- Perception positive des jeunes employés de la formation à distance
- Perception positive des industriels de la formation à la carte
- Les nouveaux métiers

- Attitude de la jeunesse par rapport aux loisirs
- Attitude de la jeunesse par rapport au travail
- Le taux de croissance démographique en Tunisie
- Acceptation et insertion positive de la jeunesse africaine en Tunisie

### **3.2.2.5. Les variables de l'axe technologie (T)**

Les variables initialement fixées cadrées axe technologie sont les suivantes :

- Les nouvelles TIC
- L'automatisation du travail
- L'obsolescence de la technologie
- Les aides et les fonds à l'innovation
- Les énergies renouvelables

### **3.2.2.6. Les variables de l'axe écologique/environnemental (E)**

Les variables initialement fixées cadrées axe écologique/environnementale sont les suivantes :

- La pollution et ses effets
- Les restrictions environnementales
- Les formes d'énergies
- La disponibilité des ressources naturelles
- Le climat
- La valorisation des énergies renouvelables
- Le recyclage et le traitement des déchets industriels

### **3.2.2.7. Les variables de l'axe légal (L)**

Les variables initialement fixées cadrées axe légal sont les suivantes :

- La réglementation du secteur de la formation professionnelle
- Le droit au travail
- Le droit à la propriété
- Accords internationaux avec l'Europe
- L'intégration régionale

### **3.2.2.8. Les acteurs entrevus**

Ayant le souci de favoriser l'approche participative au développement de la stratégie du centre et par suite leurs adhérence à sa mise en place effective, les acteurs sont appelés à choisir deux variables de chaque étiquette axe du PESTEL soit un total de  $2 \times 6 = 12$  variables d'un total de 42 variables initialement fixées.

Les acteurs entrevus pour sondage d'opinion sont :

- ✓ Le Directeur du Centre
- ✓ 31 personnes entre Formateurs et Conseillers d'Apprentissages
- ✓ 13 Apprenants Africains représentant les pays suivants : Burkina Faso, Comores, Guinée et le Mali
- ✓ 11 Apprenants Tunisiens faisant partie du groupe BTS-TSMI 17
- ✓ 7 Industriels de la région : BENPLAST, CHIC PLAST, ELECTRO CONTACT, HELIAPACK, SARTEX, SITEX, SPZ
- ✓ 3 Autres parties intéressées : Espace Entreprendre Monastir, CNFCPP Monastir, Délégation d'Education Monastir
- ✓ 2 Fournisseurs : ADVANCE TEC et SO.DE.BS.

Toutes les entrevues sont effectuées d'une manière personnelle ce qui explique la taille de l'échantillon relativement faible des industriels entrevue, l'élargissement de ce périmètre nécessite la mobilisation de ressources qui dépasse ma possession.

Le formulaire qui a servis au recensement d'opinion relatif aux variables est fourni en annexe 10 : Questionnaire recensement d'opinion sur le choix des variables pour application du PESTEL.

### **3.2.2.9. Légende**

Pour faciliter la lecture des scores obtenus par chaque catégorie d'acteur, la légende suivante est adoptée :

P : Score du personnel du CSFMK

AT : Score Apprenants tunisiens niveau BTS

AA : Score Apprenants Africains

I : Score des Industriels

F : Score des Fournisseurs

AP : Score Autre Parie Intéressée

### **3.2.2.10. Scores des variables de l'axe politique (P)**

Voire tableau ci-dessous :



Tableau 48 : Scores des variables de l'axe politique (P)

<b>POLITIQUE (P)</b>	<b>P</b>	<b>AT</b>	<b>AA</b>	<b>I</b>	<b>F</b>	<b>AP</b>	<b>Total</b>
Accord de partenariat entre l'ATFP et l'Agence Française de Développement (AFD)	18	9	5	3	2	0	37
La décentralisation du pouvoir	15	1	0	1	1	1	19
Accords de coopération entre la Tunisie et les pays de l'Afrique Subsaharienne	8	0	10	2	1	1	22
Accord de partenariat entre l'ATFP et Microsoft	0	7	3	0	0	0	10
Le dispositif d'inspection pédagogique de la formation professionnelle est en standby	7	1	4	4	0	2	18
Accord de partenariat entre l'ATFP et le British Council	2	3	0	1	0	0	6
La gouvernance de l'ATFP	7	0	4	1	0	0	12
La pression de l'UGTT	0	1	0	1	0	0	2
La pression de l'UTICA	5	0	0	1	0	2	8
<b>Total</b>	62	22	26	14	4	6	134

### 3.2.2.11. Scores des variables de l'axe économique (E)

Voire tableau suivant :

Tableau 49 : Scores des variables de l'axe économique (E)

<b>ECONOMIQUE (-E-)</b>	<b>P</b>	<b>AT</b>	<b>AA</b>	<b>I</b>	<b>F</b>	<b>AP</b>	<b>Total</b>
Le taux de chômage en Tunisie	17	7	2	5	0	1	32
Le budget alloué au CSFMK	14	4	3	4	1	2	28
La croissance économique	16	8	3	2	1	2	32
Le taux de change du DNT en EUR	7	3	8	2	2	0	22
La coopération et le commerce avec l'Afrique Subsaharienne	8	0	10	1	0	1	20
<b>Total</b>	62	22	26	14	4	6	134

### 3.2.2.12. Scores des variables de l'axe socioculturel (S)

Voire tableau suivant :

Tableau 50 : Scores des variables de l'axe socioculturel (S)

<b>SOCIOCULTUREL (S)</b>	<b>P</b>	<b>AT</b>	<b>AA</b>	<b>I</b>	<b>F</b>	<b>AP</b>	<b>Total</b>
Tranche démographique/Jeunesse de 16 à 25 ans	8	1	2	2	0	0	13
Perception négative de la formation professionnelle par la jeunesse	11	1	2	3	2	1	20
Mode et style de vie	3	4	7	0	0	0	14
Syndication	0	2	1	0	0	0	3
Perception positive des jeunes employés de la formation à distance	10	2	1	1	1	0	15
Perception positive des industriels de la formation à la carte	7	1	0	2	0	1	11
Les nouveaux métiers	9	4	1	1	1	3	19
Attitude de la jeunesse par rapport aux loisirs	1	2	0	0	0	0	3
Attitude de la jeunesse par rapport au travail	12	2	1	5	0	1	21
Le taux de croissance démographique en Tunisie	0	2	0	0	0	0	2
Acceptation et insertion positive de la jeunesse africaine en Tunisie	1	1	11	0	0	0	13
<b>Total</b>	62	22	26	14	4	6	134

### 3.2.2.13. Scores des variables de l'axe technologique (T)

Voire tableau suivant :

Tableau 51 : Scores des variables de l'axe technologique (T)

<b>TECHNOLOGIE (T)</b>	<b>P</b>	<b>AT</b>	<b>AA</b>	<b>I</b>	<b>F</b>	<b>AP</b>	<b>Total</b>
Les nouvelles TIC	14	4	5	3	2	0	28
L'automatisation du travail	12	7	5	6	0	1	31

L'obsolescence de la technologie	1	1	4	0	0	0	6
Les aides et les fonds à l'innovation	12	3	6	2	2	3	28
<b>Les énergies renouvelables</b>	23	7	6	3	0	2	<b>41</b>
<b>Total</b>	62	22	26	14	4	6	134

### 3.2.2.14. Scores des variables de l'axe écologique/environnementale (E)

Voire tableau suivant :

*Tableau 52 : Scores des variables de l'axe écologique/environnementale (E)*

<b>ÉCOLOGIQUE/ENVIRONNEMENTAL (-E-)</b>	<b>P</b>	<b>AT</b>	<b>AA</b>	<b>I</b>	<b>F</b>	<b>AP</b>	<b>Total</b>
La pollution et ses effets	8	3	3	4	1	1	20
Les restrictions environnementales	7	1	3	2	0	1	14
Les formes d'énergies	2	5	2	0	0	0	9
La disponibilité des ressources naturelles	4	2	2	1	1	0	10
Le climat	0	2	8	1	0	0	11
<b>La valorisation des énergies renouvelables</b>	21	2	5	4	1	2	<b>35</b>
<b>Le recyclage et le traitement des déchets industriels</b>	20	7	3	2	1	2	<b>35</b>
<b>Total</b>	62	22	26	14	4	6	134

### 3.2.2.15. Scores des variables de l'axe légal (L)

Voire tableau suivant :

*Tableau 53 : Scores des variables de l'axe légal (L)*

<b>LEGAL (L)</b>	<b>P</b>	<b>AT</b>	<b>AA</b>	<b>I</b>	<b>F</b>	<b>AP</b>	<b>Total</b>
<b>La réglementation du secteur de la formation professionnelle</b>	28	2	9	2	2	2	<b>45</b>
Le droit au travail	8	9	4	7	0	0	28
Le droit à la propriété	3	3	3	0	0	0	9
<b>Accords internationaux avec l'Europe</b>	12	7	6	5	1	1	<b>32</b>
L'intégration régionale	11	1	4	0	1	3	20

### 3.2.2.16. Les variables maintenues

Les 12 variables maintenues jugées prioritaires ayant reçues les scores les plus élevés, sont illustrées dans le tableau suivant :

Tableau 54 : Les variables maintenues

N°	INTITULE LONG	INTITULE COURT	THEME
1	Accord de partenariat entre l'ATFP et l'AFD	P1	Politique
2	Accords de coopération entre la Tunisie et l'Afrique Subsaharienne	P2	Politique
3	Le taux de chômage en Tunisie	E1	Economie
4	La croissance économique	E2	Economie
5	Attitude de la jeuneuse par rapport au travail	S1	Social
6	Perception négative de la formation professionnelle par la jeunesse	S2	Social
7	Les énergies renouvelables	T1	Technologique
8	L'automatisation au travail	T2	Technologique
9	La valorisation des énergies renouvelables	EN1	Ecologique
10	Le recyclage et le traitement des déchets industriels	EN2	Ecologique
11	La réglementation de la formation professionnelle	L1	Légal
12	Accords internationaux avec l'Europe	L2	Légal

### 3.2.3. Application de la méthode MICMAC

#### 3.2.3.1 Désignation MICMAC

MICMAC : Matrice d'Impacts Croisés, Multiplication Appliquée à un Classement

La méthode MICMAC cherche les causes d'instabilité d'un système et à déterminer les facteurs qui sont susceptibles de provoquer cette instabilité appelée variables essentielles.

#### 3.2.3.2. Matrice d'Influence Directe (MID)

Pour la pondération du poids d'influence de chaque variable,

Nous avons adopté le système binaire (0,1)

1 si l'influence de la variable (i) sur la variable (j) est jugée présente

0 si l'influence de la variable (i) sur la variable (j) est jugée absente

L'évaluation est effectuée par deux Acteurs : Moi-même et un collègue Formateur faisant partie du personnel du CSFMK, le résultat de la sommation des deux évaluations est résumé dans la Matrice des Influences Directes (MID), appelée aussi la matrice structurelle initiale, suivante :

Tableau 55 : Matrice des Influences Directe (MID)

	1:P1	2:P2	3:E1	4:E2	5:S1	6:S2	7:T1	8:T2	9:EN1	10:EN2	11:L1	12:L2
1:P1	0	1	2	2	2	1	1	2	2	2	0	2
2:P2	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1
3:E1	1	0	0	2	2	2	2	1	0	1	1	1
4:E2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2
5:S1	2	2	1	2	0	2	0	0	0	0	2	1
6:S2	1	1	2	2	2	0	0	1	0	0	1	1
7:T1	2	1	2	2	1	1	0	1	2	2	1	2
8:T2	1	1	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1
9:EN1	1	0	2	2	2	1	2	2	0	2	2	2
10:EN2	0	0	2	2	2	0	1	2	2	0	1	1
11:L1	1	1	2	2	2	2	0	2	2	2	0	1
12:L2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	0

©LPSOR-EPTA-MICMAC

### 3.2.3.3. Caractéristiques de la Matrice d'Influence Directe (MID)

Pour assurer un traitement efficace des données de la matrice structurelle initiale notamment sa multiplication sur elle-même, j'ai choisi d'en exploiter le logiciel de prospective MACTOR.

La raison d'être de la prospective est d'étudier la dynamique des systèmes et d'en déceler les trajectoires possibles pour agir sur les futurs, ce qui est le cas d'établissement d'une stratégie cohérente au contexte du CSFMK.

Sachant que le programme MICMAC utilise une propriété remarquable des matrices booléennes qui est la stabilité de la matrice après un certain nombre d'itérations, autrement dit après un certain nombre de multiplication de la matrice structurelle initiale sur elle-même les valeurs ne changent plus, pour ce faire et ayant le souci de garantir la stabilité de la matrice j'ai choisi de paramétrer MACTOR sur un nombre d'itérations égale à 6.

Tableau 56 : Les caractéristiques de la matrice MID

INDICATEUR	VALEUR
Taille de la matrice	12
Nombre de zéros	31
Nombre des un	44
Nombre de deux	69

INDICATEUR	VALEUR
Nombre de trois	0
Nombre de P	0
Total	113
Taux de remplissage	78,47222%

La sommation des lignes et des colonnes de la matrice MID, avant d'effectuer sa multiplication sur elle-même à six reprises se résume dans le tableau suivant :

*Tableau 57 : Total des lignes et des colonnes de la matrice MID*

N°	VARIABLE	TOTAL DES LIGNES	TOTAL DES COLONNES
1	Accord de partenariat entre l'ATFP et l'AFD	17	13
2	Accords de coopération entre la Tunisie et l'Afrique Subsaharienne	10	11
3	Le taux de chômage en Tunisie	10	19
4	La croissance économique	18	22
5	Attitude de la jeuneuse par rapport au travail	12	20
6	Perception négative de la formation professionnelle par la jeunesse	11	15
7	Les énergies renouvelables	17	9
8	L'automatisation au travail	19	16
9	La valorisation des énergies renouvelables	18	14
10	Le recyclage et le traitement des déchets industriels	13	14
11	La réglementation de la formation professionnelle	17	14
12	Accords internationaux avec l'Europe	20	15
	Totaux	182	182

### 3.2.3.4. Les indicateurs de stabilité de la matrice MID

Les indicateurs de stabilité de la matrice MID calculé à partir du logiciel MACTOR se résume dans le tableau suivant :

*Tableau 58 : Indicateurs de stabilité de la matrice MID*

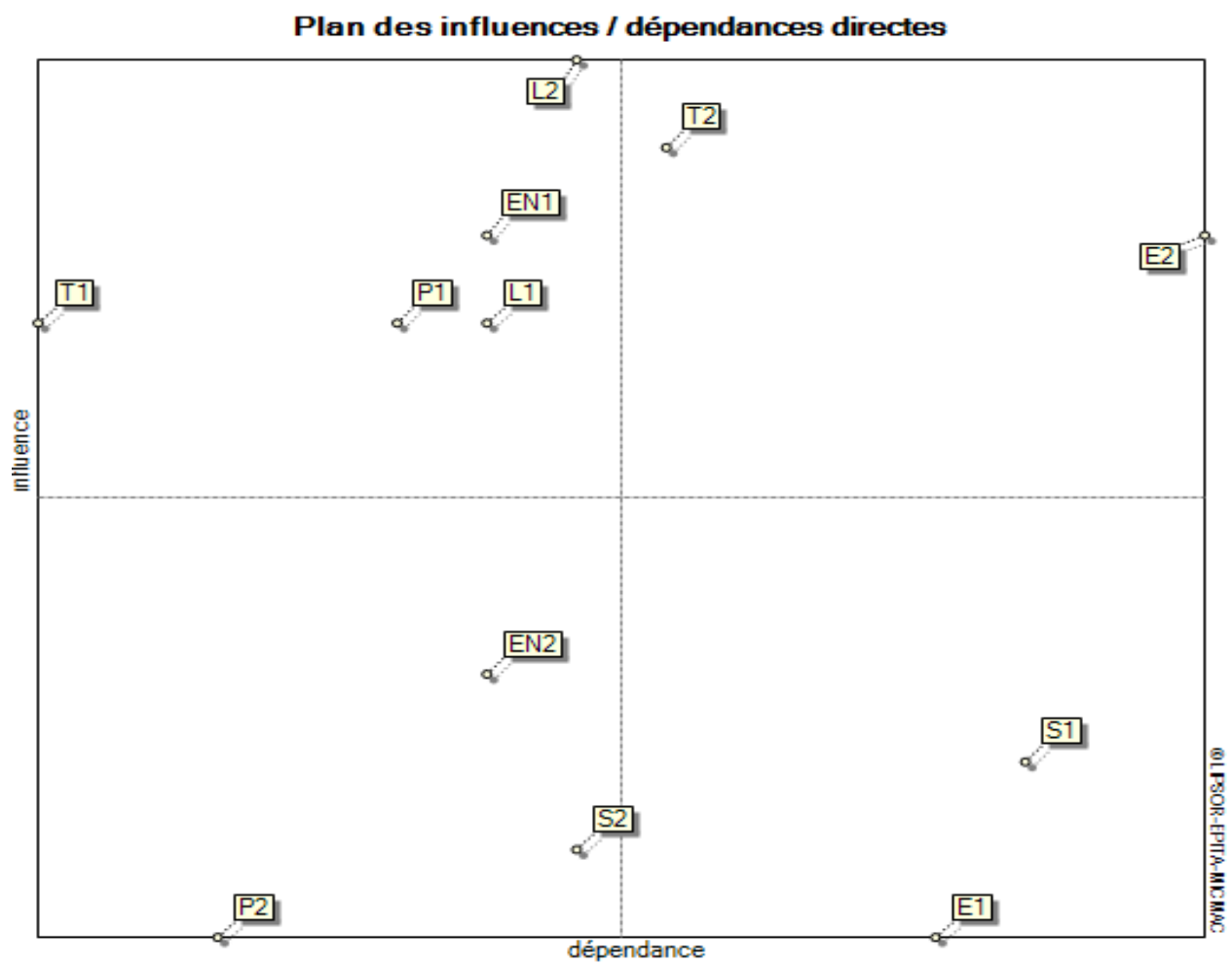
STABILITE A PARTIR DE MID		
ITERATION	INFLUENCE	DEPENDANCE
1	96 %	104 %
2	102 %	100 %
3	100 %	100 %
4	100 %	100 %
5	100 %	100 %
6	100 %	100 %

On remarque bien qu'à partir de la 3<sup>ème</sup> itération la matrice MID est parfaitement stable.

### 3.2.3.5. Le plan des influences /dépendances directes

Une fois stabilisée, la répartition des variables se résume dans la figure suivante :

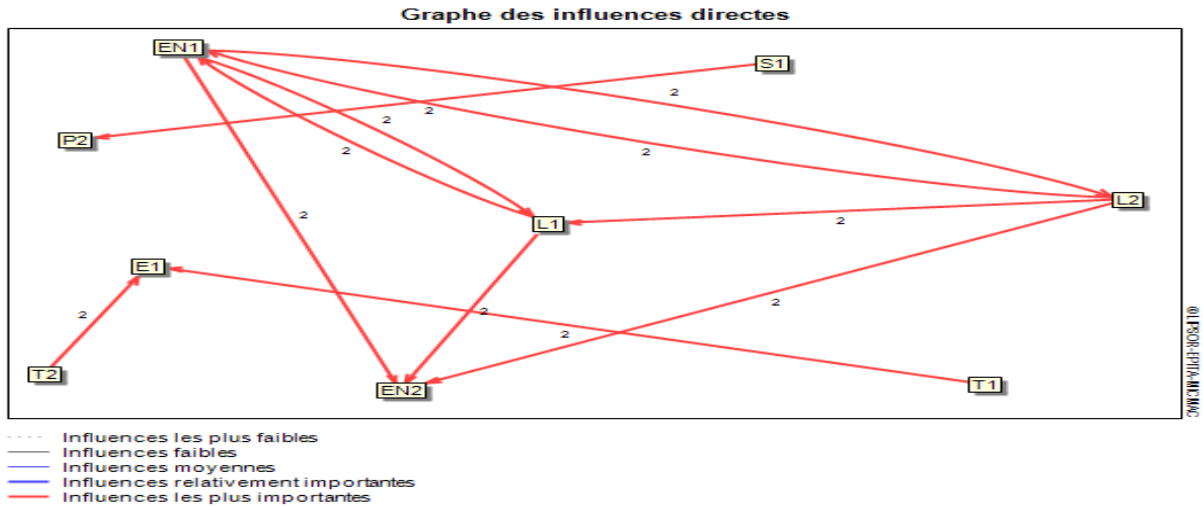
*Plan des influences/dépendances directes (figure-33-)*



### 3.2.3.6. Graphe des influences /dépendances directes

Voire figure suivante :

Graphe des influences directes (figure-34-)



### 3.2.3.7. Matrice d’Influence Indirecte (MII)

Question d’efficacité au traitement et au repérage des variables notamment celles qui sont cachées et afin de dégager les variables clés dans la dynamique du système lié à l’organisation CSFMK, l’analyse de leurs relations directes est complétée par une deuxième au niveau de leurs relations indirectes.

La Matrice des Influences Indirectes (MII) calculée sur MACTOR..

La somme des lignes et colonnes de la Matrice d’Influence Indirecte (MII) se résume dans le tableau suivant :

Tableau 59 : Total des lignes et des colonnes de la matrice MII

N°	VARIABLE	TOTAL DES LIGNES	TOTAL DES COLONNES
1	Accord de partenariat entre l'ATFP et l'AFD	2,000909E+08	1,616134E+08
2	Accords de coopération entre la Tunisie et l'Afrique Subsaharienne	1,253297E+08	1,409465E+08
3	Le taux de chômage en Tunisie	1,175402E+08	2,189649E+08
4	La croissance économique	2,040708E+08	2,492788E+08
5	Attitude de la jeuneuse par rapport au travail	1,35688E+08	2,349896E+08
6	Perception négative de la formation professionnelle par la jeunesse	1,248907E+08	1,887497E+08

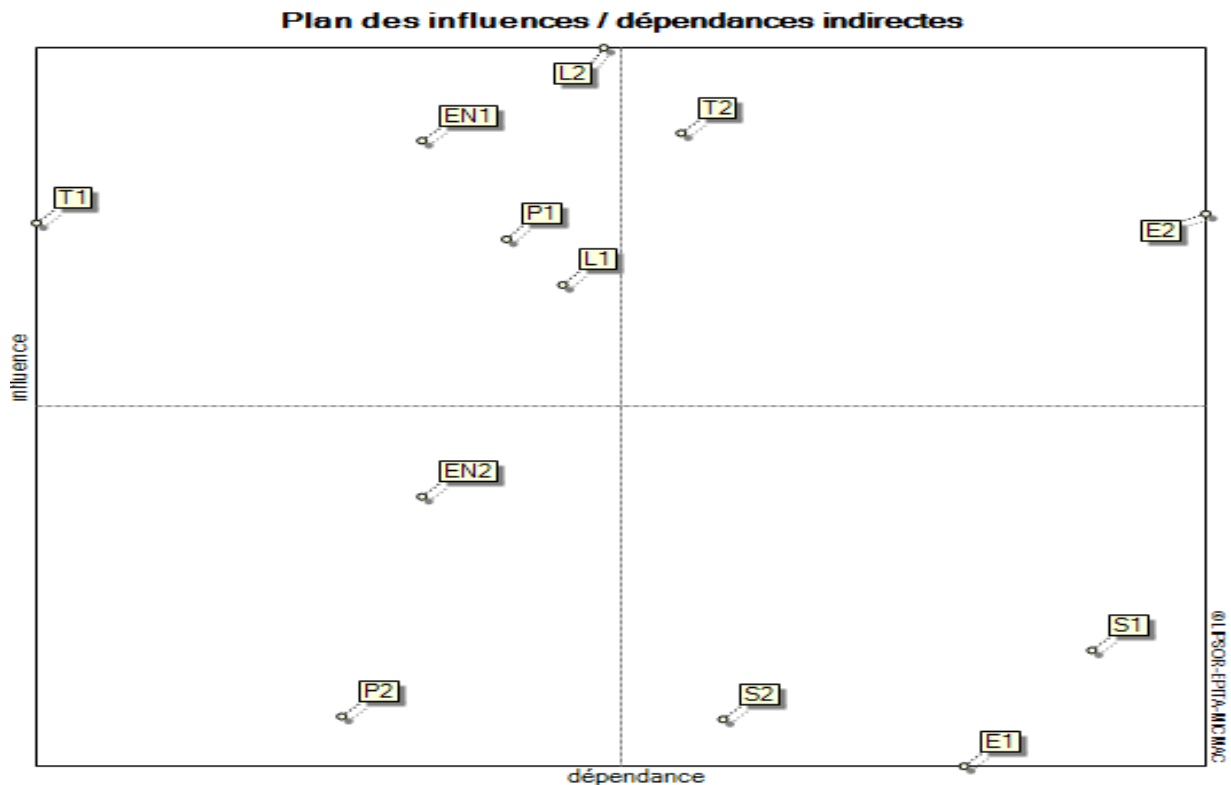


N°	VARIABLE	TOTAL DES LIGNES	TOTAL DES COLONNES
7	Les énergies renouvelables	2,026221E+08	1,026978E+08
8	L'automatisation du travail	2,167008E+08	1,835147E+08
9	La valorisation des énergies renouvelables	2,155187E+08	1,510069E+08
10	Le recyclage et le traitement des déchets industriels	1,597685E+08	1,510069E+08
11	La réglementation du secteur de la formation professionnelle	1,929342E+08	1,686465E+08
12	Accords internationaux avec l'Europe	2,30071E+08	1,738098E+08
	Totaux	182	182

### 3.2.3.8. Le plan des influences / dépendances indirectes

La nouvelle répartition en hiérarchie des variables, qu'on adoptera pour la formulation de la stratégie, se résume dans la figure suivante :

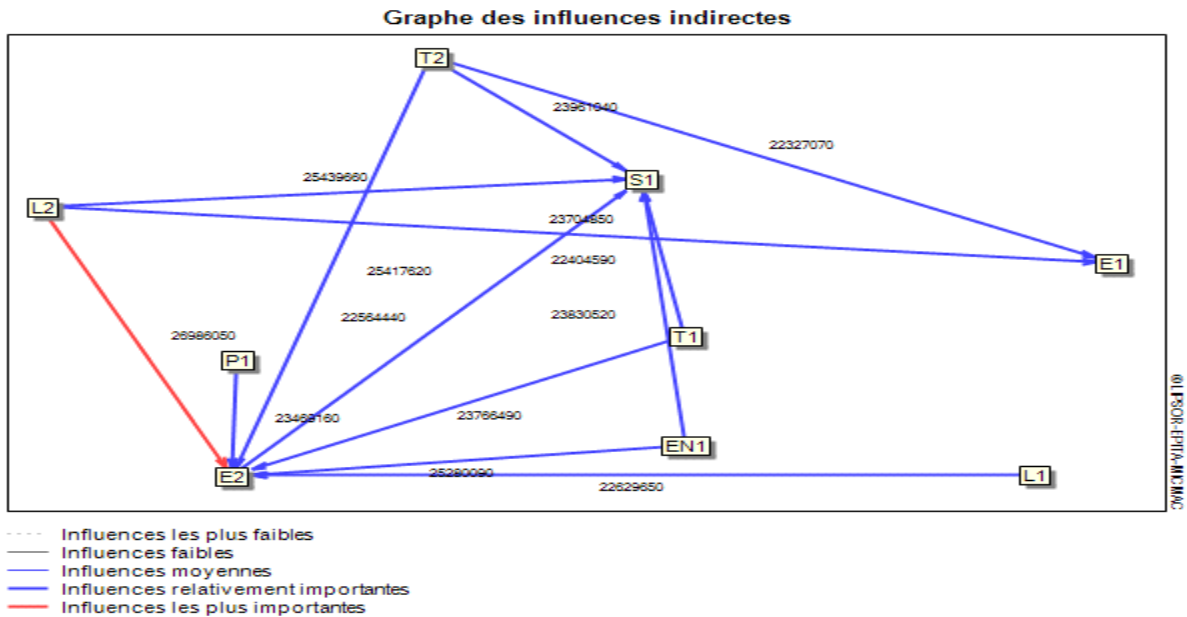
*Plan des influences / dépendances indirectes (figure-35-)*



On remarque que seule la variable S2 à changer d'enplacement du cadran à faible influence et faible dépendance vers le cadran à faible influence et forte dépendance.

### 3.2.3.9. Graphe des influences indirectes

Graphe des influences indirectes (figure-36-)



### 3.2.3.10. Comparaison des classements directs et indirects des variables

La comparaison des classements directs et indirects se fait d'une part par la motricité/influence, d'autre part pour la dépendance des variables.

Cette comparaison se résume dans le tableau et les graphes suivants :

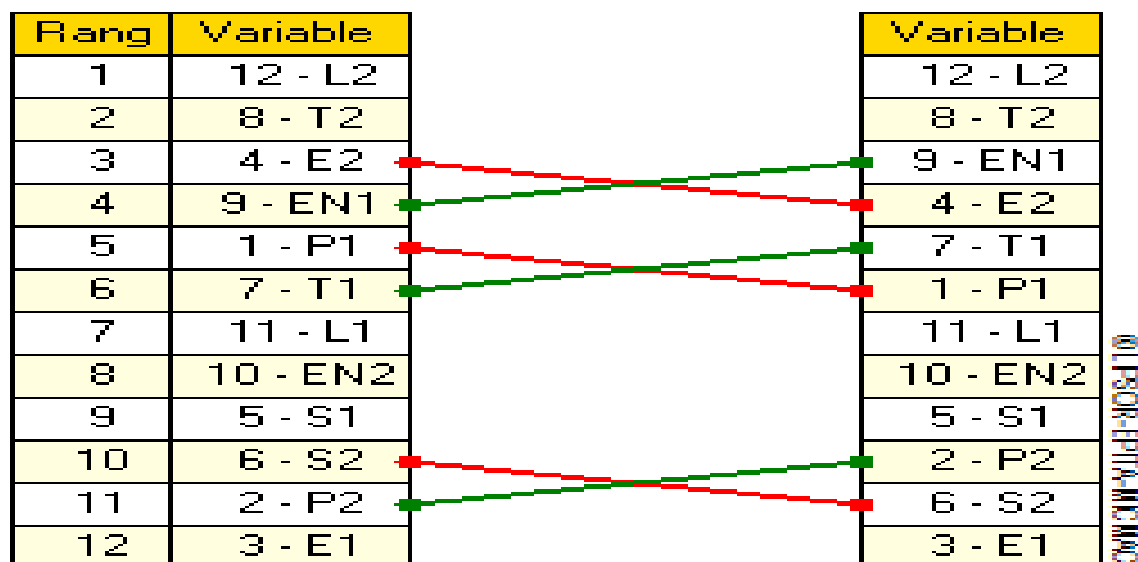
Tableau 60 : Comparaison des classements directs et indirects des variables

RANG	INTITULE	INFLUENCE DIRECTE	INTITULE	DEPENDANCE DIRECTE	INTITULE	INFLUENCE INDIRECTE	INTITULE	DEPENDANCE INDIRECTE
1	L2	1098	E2	1208	L2	1082	E2	1172
2	T2	1043	S1	1098	T2	1019	S1	1105
3	E2	989	E1	1043	EN1	1014	E1	1030
4	EN1	989	T2	879	E2	960	S2	888
5	P1	934	S2	824	T1	953	T2	863
6	T1	934	L2	824	P1	941	L2	817
7	L1	934	EN1	769	L1	907	L1	793
8	EN2	714	EN2	769	EN2	751	P1	760
9	S1	659	L1	769	S1	638	EN1	710
10	S2	604	P1	714	P2	589	EN2	710
11	P2	549	P2	604	S2	587	P2	663
12	E1	549	T1	494	E1	553	T1	483

Le classement des variables selon leurs influences est illustré dans la figure suivante :

Classement des variables par influence (figure-37-)

### Classements des variables selon leurs

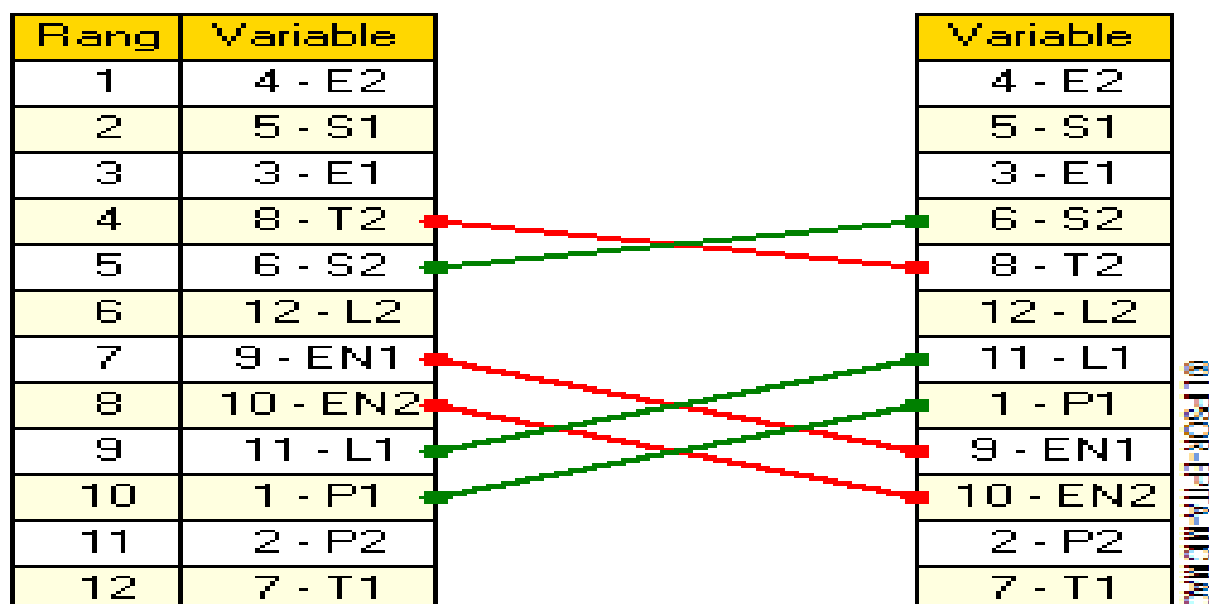


Par exemple on remarque que la variable EN1 (La valorisation des énergies renouvelables) est classée 4<sup>ème</sup> en influence dans la matrice MID passe au rang 3 dans la matrice MII.

Le classement des variables par dépendance est illustré dans le graphe suivant :

Classement des variables par dépendance (figure-38-)

### Classement par dépendance



Par exemple la variable S2(Perception négative de la formation professionnelle par la jeunesse) est classée 5<sup>ème</sup> en dépendance dans la matrice MID passe au rang 4 dans la matrice MII.

L'intérêt de la comparaison du classement direct et indirect est de mettre en évidence des variables cachées qui seraient restées cachées si l'on n'avait tenu compte que des relations directes.

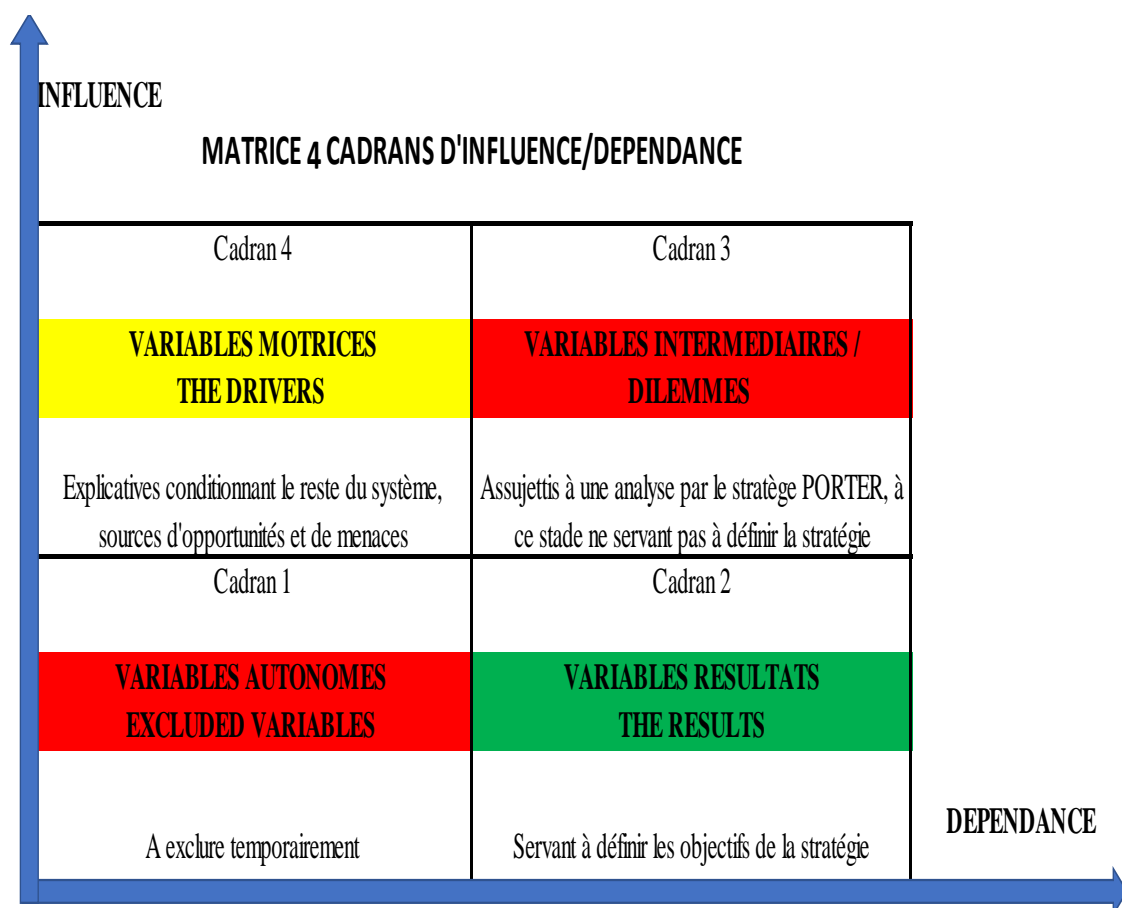
D'autre part, certaines variables dont l'influence directe était élevée, voient leur influence sur la dynamique du système réduite du fait de leurs faibles influences indirectes.

Ceci, m'a donné une forte raison à adopter le plan indirect pour la formulation de la stratégie.

### 3.2.3.11. Classement et analyse des variables selon la matrice 4 cadrans d'influence/dépendance

La répartition générale de l'ensemble des variables se fasse conformément à la matrice 4 cadrans d'influence/dépendance illustrée dans la figure suivante :

*Matrice 4 cadrans d'influence/dépendance (figure-39-)*



Un total de quatre cadrans/secteurs figurent dans ce plan et qui sont répartis comme suit :

#### ❖ Cadran 1 de faible influence et faible dépendance

Illustrant les variables autonomes et qui sont relativement déconnectées du système et pouvant constituer des tendances lourdes.

A ce stade les variables :

EN2 / Le recyclage et le traitement des déchets industriels

P2/ Les accords de coopération entre la Tunisie et l'Afrique Subsaharienne

Sont exclues et ne sont prises en considération dans la formulation stratégique.

#### ❖ Cadran 2 de faible influence et forte dépendance

Illustrant les variables dépendantes, les plus sensibles à cet environnement, appelée aussi les variables résultats dont l'évolution s'explique par les variables figurant dans les cadrans 3 et 4.

Ainsi les variables qui vont servir à formuler les objectifs de la stratégie sont :

E1/Le taux de chômage en Tunisie

S1/Attitude de la jeunesse par rapport au travail

S2/ Perception négative de la formation professionnelle par la jeunesse

#### ❖ Cadran 3 de forte influence et forte dépendance

Illustrant les variables clés ayant une très grande influence sur la dynamique du système, de nature instable et nécessitant une attention particulière à analyser par PORTER. Les variables intermédiaires sont aussi appelées les variables dilemmes ou encore les variables relais. A noter qu'un système instable est caractérisée par un nombre élevé des variables relais.

Pour notre étude de cas, les variables relais à analyser par le stratège PORTER sont :

E2/ La croissance économique

T2/ L'automatisation du travail

A noter, qu'à ce stade, l'analyse PORTER n'ayant pas de valeur sur la stratégie à appliquer.

#### ❖ Cadran 4 de forte influence et faible dépendance

Illustrant les variables caractérisées par leur motricité qui conditionne le reste du système, appelées les variables explicatives ou encore motrices/drivers sources de risques d'opportunités ou de menace.

Les variables porteuses de sources de risques sont :

EN1/La valorisation des énergies renouvelables

L1 /La réglementation du secteur de la formation professionnelle

L2 /Accords internationaux avec l'Europe

P1 / Accord de partenariat entre l'ATFP et l'AFD

## T1/Les énergies renouvelables

### 3.2.3.12. Les Opportunités/Opportunities (O) dégagées

Les variables jugées sources d'opportunités sont :

- ❖ La valorisation des énergies renouvelables
- ❖ Les énergies renouvelables
- ❖ Les accords internationaux avec l'Europe
- ❖ Accord de partenariat entre l'ATFP et l'AFD
- ❖ La réglementation du secteur de la formation professionnelle

### 3.2.3.13. Les Menaces/Threats (T) dégagées

Toutes les variables sont classées comme sources d'opportunités, donc pas de menace sensible.

## 3.2.4. Analyse du contexte interne par le stratège PORTER

### 3.2.4.1. La chaîne des valeurs

Les forces et les faiblesses sont dégagées suite diagnostic porté sur la chaîne des valeurs dans la logique du stratège PORTER propre à l'organisation du CSFMK.

Pour ce faire, je me suis essentiellement basé sur :

- Mes propres connaissances sur l'Organisation du CSFMK
- Des entrevues avec le Directeur du Centre
- Des entrevues avec les pilotes des processus primaires

Pour la cartographie globale des processus du centre voir figure-28-.

### 3.2.4.2. Les Forces

Les forces du CSFMK sont :

- ✓ Richesse et compétence du Management et du Corps Pédagogique
- ✓ Système de communication interne efficace
- ✓ Diversité des activités caractérisée par la pratique de tous les modes de formation : Formation initiale en alternance, formation continue à la carte, formation continue à distance
- ✓ Capacité d'insertion intéressante 1120 apprenants en mode formation par alternance
- ✓ Encrage du centre dans son environnement sociaux-économique régional
- ✓ Spécialités offertes au seul CSFMK : La BTP en Logistique de Production, la BTP en Conducteur de Production et la BTS en Domotique
- ✓ Tradition à l'insertion et à la formation des apprenants africains
- ✓ Les espaces de formation sont assez bien spacieux et conviviaux

✓ Activités sportives développées : En 2017 (2 trophées) et 2018 (3 trophées) à l'échelle nationale décrochée par l'équipe féminine d'Handball et masculine de foot.

### 3.2.4.3. Les faiblesses/ Weaknesses (W)

Les faiblesses du CSFMK sont :

- ✓ N'est pas autonome en ressource financière
- ✓ Classement officiel du centre en catégorie C
- ✓ Le personnel administratif n'est pas assez compétent
- ✓ Le management des connaissances n'est pas structuré
- ✓ Le management du risque est embryonnaire
- ✓ Le recensement des besoins industriels n'est pas fait d'une manière structurée
- ✓ Absence totale d'un système de motivation du personnel
- ✓ Faible couverture des modules d'éducation générale (Anglais et Français)
- ✓ Le suivi des apprenants en aval de la formation n'est pas structuré et systématisé
- ✓ Coopération internationale pratiquement absente
- ✓ Pas assez d'équipements pédagogiques dans l'atelier de climatisation
- ✓ La synergie au sein du corps pédagogique n'est pas assez développée
- ✓ Pas d'harmonisation et de standardisation des épreuves d'évaluations

### 3.2.4.4. Application du PORTER au CSFMK

Pour le bon accomplissement, un total de six acteurs faisant partie du corps pédagogique du centre est mobilisé pour l'appréciation des intensités des forces de PORTER.

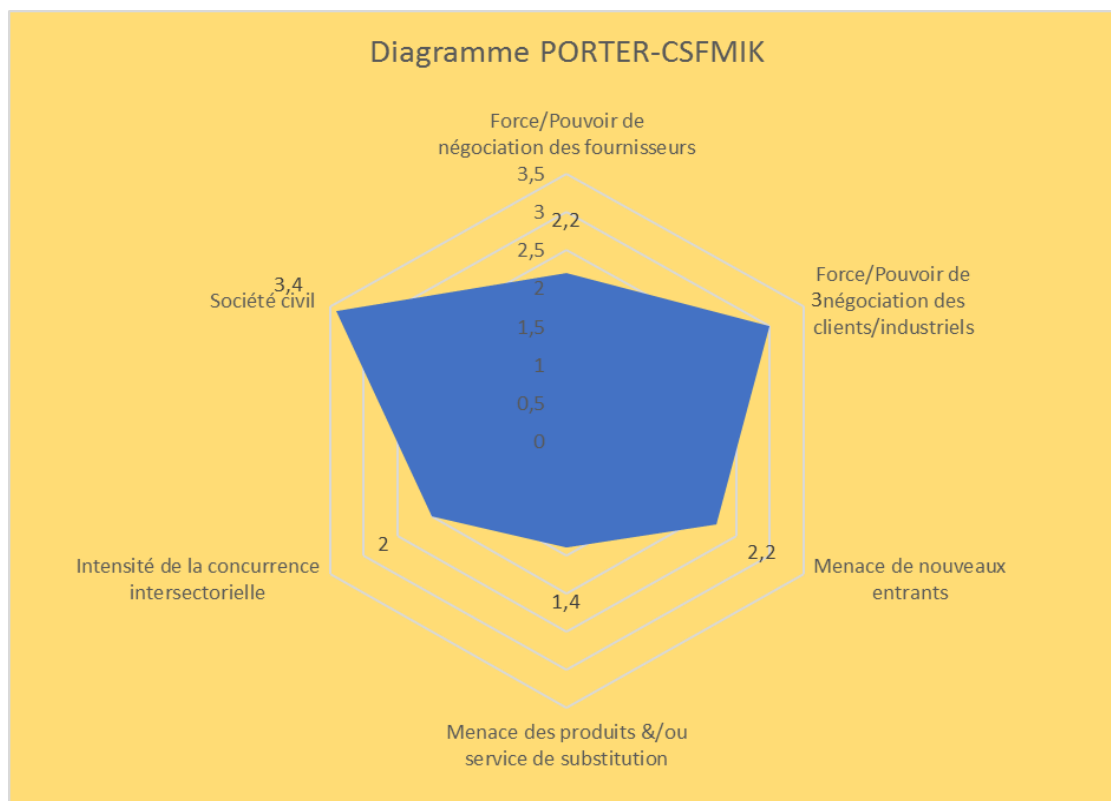
Le résultat est illustré dans le tableau et le diagramme radar suivants :

*Tableau 61 : Appréciation des forces de PORTER au CSFMK*

	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 4	Acteur 5	Acteur 6	Moyenne	Appréciation
Pouvoir de négociation des fournisseurs	1	3	2	2	3	2,2	Moyenne
Pouvoir de négociation des clients/industriels	3	4	1	3	4	3	Forte
Menace de nouveaux entrants	2	3	3	2	1	2,2	Moyenne

Menace des produits &/ou service de substitution	1	2	1	1	2	1,4	Faible
Intensité de la concurrence intersectorielle	2	3	1	1	3	2	Moyenne
Société civil	3	3	4	3	4	3,4	Forte

Diagramme radar forces de PORTER appliqué au CSFMK (figure-40-)



### 3.2.4.5. Les compétences fondamentales et distinctives

Les compétences fondamentales et distinctives facteurs clés de succès du CSFMK sont :

- ✓ Compétence du Management
- ✓ Compétence du Corps Pédagogique (Formateurs & Conseillers d'Apprentissages)
- ✓ Capacité des espaces pédagogiques
- ✓ Le processus primaire réaliser l'alternance de formation au centre

### 3.2.4.6. La matrice SWOT du CSFMK

Cette matrice est illustrée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 62 : Matrice SWOT



Forces/Strengths (S)	Faiblesses/Weaknesses (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Richesse et compétence du Management et du Corps Pédagogique</li> <li>✓ Système de communication interne efficace</li> <li>✓ Bonne réactivité de l'ensemble du personnel</li> <li>✓ Pratique de tous les modes de formation : Formation initiale en alternance, formation continue à la carte, formation continue à distance</li> <li>✓ Capacité d'insertion intéressante : 28 Groupe de 20= 560 Apprenants par alternance</li> <li>✓ Encrage du centre dans son environnement sociaux-économique régional</li> <li>✓ Spécialités offertes au seul CSFMK : La BTP en Logistique de Production, la BTP en Conducteur de Production et la BTS en Domotique</li> <li>✓ Tradition à l'insertion et à la formation des apprenants africains</li> <li>✓ Les espaces de formation sont assez bien spacieux et conviviales</li> <li>✓ Activités sportives développées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ N'est pas autonome en ressource financière</li> <li>✓ Le centre est classé dans la catégorie C</li> <li>✓ Le personnel administratif n'est pas assez compétent</li> <li>✓ Insuffisance personnelle d'encadrement pour la vie associative</li> <li>✓ Le management par les risques est embryonnaire</li> <li>✓ Le management des connaissances n'est pas structuré</li> <li>✓ Le recensement des besoins des industriels n'est pas fait d'une manière structurée</li> <li>✓ Absence totale d'un système de motivation du personnel</li> <li>✓ Faible couverture des modules d'éducation générale (Anglais et Français)</li> <li>✓ Le suivi des apprenants en aval de la formation n'est pas structuré et systématisé</li> <li>✓ Coopération internationale pratiquement absente</li> <li>✓ Pas assez d'équipements pédagogiques dans atelier de climatisation</li> <li>✓ La synergie au sein du corps pédagogique n'est pas assez développée</li> <li>✓ Pas d'harmonisation et de standardisation des épreuves d'évaluations</li> </ul>

Opportunités/Opportunities (O)	Menaces/Threats (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La valorisation des énergies renouvelables</li> <li>❖ Les énergies renouvelables</li> <li>❖ Les accords internationaux avec l'Europe</li> <li>❖ Accord de partenariat entre l'ATFP et l'AFD</li> <li>❖ La réglementation du secteur de la formation professionnelle</li> </ul>	<p>Pas de menace sensible</p>

### 3.2.5. Analyse SWOT

Les 4 axes stratégiques à étudier sont :

#### 3.2.5.1. La gestion de l'expansion :

Par la mise en avant des forces internes afin de profiter des opportunités.

#### 3.2.5.2. La gestion de la défensive de l'expansion :

Diluer les faiblesses afin de saisir d'avantages des opportunités de l'environnement.

#### 3.2.5.3. La défense :

Bien déployer et optimiser les forces pour se protéger des menaces.

#### 3.2.5.4. La diversification :

Diminuer les faiblesses pour réduire la vulnérabilité aux menaces.

#### 3.2.5.5. Conclusion SWOT

Pour le cas du CSFMK, les menaces de l'environnement sont pratiquement insensibles ce qui nous amène à adopter une stratégie de la gestion de la défensive de l'expansion.

#### 3.2.5.6. Actions stratégiques envisagées

Le tableau ci-dessous résume l'étude des opportunités offertes par l'environnement et les actions stratégiques à adopter en symbiose avec la gestion d'expansion du CSFMK et de sa défensive. Les actions stratégiques envisagées sont illustrées dans le tableau suivant :

*Tableau 63 : Actions stratégiques envisagées*

Code variable PESTEL	Description variable motrice source du risque	Type risque	Actions stratégiques envisagée
EN1	La valorisation des énergies renouvelables	Opportunité à saisir /Prise du risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réviser les programmes d'études notamment des spécialités techniques par l'augmentation des allocations dans les chronogrammes correspondants aux modules des énergies renouvelables.</li> <li>➤ Encourager et favoriser les projets de fin formation (PFF) traitant la valorisation des énergies renouvelables.</li> </ul>
T1	Les énergies renouvelables	Opportunité à saisir /Prise du risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constituer une cellule de veille sur les énergies renouvelables, exploitation et perspective</li> <li>➤ Suivre les travaux de la cellule au conseil pédagogique pour une fréquence mensuel</li> </ul>
L2	Accords internationaux avec l'Europe	Opportunité à saisir /Prise du risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constituer une cellule de veille sur les accords internationaux avec l'Europe</li> <li>➤ Suivre les travaux de la cellule au conseil pédagogique pour une fréquence mensuel</li> </ul>

P1	Accord de partenariat entre l'ATFP et l'AFD	Opportunité à saisir / Prise du risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le Directeur du Centre effectue le suivi des accords notamment ceux s'appliquant au CSFMIK (L'AFD est engagé au financement d'acquisition d'équipement pédagogique au centre)</li> <li>➤ Communiquer état lors du conseil pédagogique</li> </ul>
L1	La réglementation du secteur de la formation professionnelle	Opportunité A saisir / Prise du risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le Directeur du Centre développe et encourage la culture de conformité aux exigences réglementaires</li> <li>➤ Le Directeur du Centre assure la diffusion des lois et des décrets en vigueur à l'ensemble des concernés</li> <li>➤ Elaborer une matrice de diffusion correspondante aux exigences réglementaire</li> <li>➤ Auditer la conformité aux exigences réglementaires pour une fréquence trimestrielle</li> </ul>

Nota : Il est préconisé d'étudier en groupe de réflexion : Management, Coordinateur Technique et en Comité Qualité les actions stratégiques envisagée et les traduire formellement en un Plan d'Actions Stratégiques (PAS) à mettre en œuvre.

### 3.2.5.7. Les objectifs stratégiques et leurs pilotages :

**Objectif Stratégique N°1 : Améliorer l'employabilité (OBS1)**

Impact objectif 1 : Impliquer d'avantage les industriels au processus développement de la formation de manière à assurer une adaptation du contenu de la formation aux besoins du tissu industriel prioritairement de la région.

Ancrer et renforcer la culture entrepreneuriale aux jeunes par l'organisation d'ateliers de formation sur l'approche entrepreneuriale et par la révision du contenu et par l'augmentation du budget horaire alloué au module création d'entreprise.

Moyens à mettre en place : Constituer en interne un comité avec mission prioritaire la révision des programmes d'études, le recensement des besoins des industriels de la région et la pratique de veille sur les nouveaux métiers.

Indicateur de pilotage : Taux des apprenants diplômés du centre insérés au marché d'emplois.

Formule de calcul = (Nombre des apprenants diplômés insérés au marché d'emplois : Nombre des apprenants diplômés) x100

### **Objectif Stratégique N° 2 : Récompenser l'épanouissement au travail (OBS2)**

Impact objectif 2 : L'impact touche l'ensemble des processus

Moyens à mettre en place : Encourager l'organisation actuelle et mettre à sa disposition des ressources financières supplémentaires.

Récompenser les meilleures performances réalisées par les Apprenants.

Indicateurs de pilotage :

- Performance des apprenants au centre

Formule de calcul = [(Sommes des notes obtenus aux modules par l'ensemble des apprenants : ( Nombre des apprenants x nombres des modules x100)] x100

- Performance des apprenants aux stages en entreprises

Formule de calcul = [(Sommes des notes obtenus aux soutenances de fin de stages par l'ensemble des apprenants : ( Nombre des apprenants x 100)] x100

- Performance des apprenants aux projets fin formation

Formule de calcul = [(Sommes des notes obtenus aux projets fin formation par l'ensemble des apprenants : ( Nombre des apprenants x 100)] x100

- Performance des apprenants aux activités socioculturels et sportives

Formule de calcul = (Nombre de titres décrochés aux activités organisées : Nombre des activités organisés) x100

### **Objectif Stratégique N°3 : Améliorer l'attrait des jeunes à la formation professionnelle (OBS3).**

Impact objectif 3 : L'ensembles des processus sont impactés

Moyens à mettre en place : Constituer parmi les membres du corps pédagogique un comité en vue de renforcer la communication et vendre aux mieux les prestations de formation aux jeunes.

Indicateurs de pilotage :

- Nombre de journées portes ouvertes organisées au centre par exercice
- Nombre de parution aux masse médias par exercice
- Nombre de visites organisés chez les Ecoles Préparatoires Techniques par exercice
- Nombre de visites organisés aux lycées par exercice
- Taux des abandants

Formule de calcul = (Total des abandonnés par exercice : Total des inscrits par exercice) x100

### **3.2.5.8. Résumé de la stratégie**

Le CSFMK a adopté une stratégie de différenciation par la qualité ceci par le développement et la mise en œuvre d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) intégrant les exigences de la Norme générique ISO9001.V2015 et la Norme spécifique au secteur de la formation professionnelle ISO29990.V2010.

Les compétences distinctives et les facteurs clés de succès en possession du CSFMK sont stimulés et déployés au bénéfice de l'efficacité de ce système et favorise la stratégie de la gestion de la défensive de l'expansion afin de migrer de la catégorie C vers le A.

### **3.2.6. Mobilisation des acteurs sur les objectifs**

#### **3.2.6.1. Objectif**

La mesure du degré d'implication des acteurs sur l'ensembles des objectifs qui sont définis à ce stade, soit un total de 11 objectifs composés de :

- 3 objectifs stratégiques : OBS1, OBS2 et OBS3
- 8 objectifs qualité désignés de OBQ1 jusqu'à OBQ8.

#### **3.2.6.2. Méthodologie**

L'étude est portée sur un échantillon des parties prenantes faisant parties des catégories A, B et C soit un total de 21. On débute par la construction de la matrice des influences directes (MID) entre les acteurs sur le logiciel MACTOR, l'appréciation des influences selon une échelle de 5 niveaux d'intensité est réalisée par moi-même selon mes propres connaissances et compétences.

Les influences sont notées de 0 à 4 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur :

0 : Pas d'influence

- 1 : Processus opératoires
- 2 : Projets
- 3 : Missions
- 4 : Existence

La matrice des influences directes (MID) est illustrée dans le tableau suivant :

Tableau 64 : Matrice des Influences Directes des parties prenantes

MID	APT-CAP	APT-BTP	APT-BTS	APA-BTS	IRCO	IRNC	DRC	CORP	ATFP	RAF	RDFE	COT	CPFS	CSE	MFPE	MDCI	ATCT	CNFCPP	CENAFFIF	ANETI	INJAZ
APT-CAP	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
APT-BTP	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
APT-BTS	1	1	0	2	1	1	1	1	0	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
APA-BTS	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
IRCO	3	3	3	3	0	0	1	1	1	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
IRNC	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DRC	2	2	2	2	1	1	0	2	1	3	3	2	3	3	0	0	0	1	0	0	3
CORP	3	3	3	3	1	1	2	0	1	1	2	2	2	2	0	0	0	1	1	0	1
ATFP	4	4	4	4	2	2	4	4	0	4	4	4	4	4	1	1	2	2	2	1	1
RAF	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
RDFE	3	3	3	3	1	1	1	2	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
COT	1	1	1	1	0	0	1	3	0	1	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0
CPFS	0	0	0	0	0	0	1	2	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
CSE	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
MFPE	4	4	4	4	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	0	1	1	2	2	2	0
MDCI	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
ATCT	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0
CNFCPP	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0
CENAFFIF	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0
ANETI	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INJAZ	0	0	1	1	0	0	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© UPSOR-EPTA/ACTOR

La deuxième étape consiste au positionnement des acteurs sur l'ensemble des 11 objectifs selon le barème suivant :

Le signe indique si l'acteur est favorable ou opposé à l'objectif

0 : l'objectif est peu conséquent

1 : L'objectif met en cause les processus opératoires (gestion, etc. ...) de l'acteur / est indispensable à ses processus opératoires

2 : L'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur / est indispensable à ses projets

3 : L'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur / est indispensable à ses missions

4 : L'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence

Le positionnement des acteurs sur les objectifs est réalisé par moi-même selon le retour d'info résultant des entrevues effectuées avec la quasi-totalité des parties prenantes.

Le résultat de ce positionnement est illustré dans le tableau suivant :

Tableau 65 : Matrice des positions simples acteurs x objectifs

2MAO	OBS1	OBS2	OBS3	OBS4	OBS5	OBS6	OBS7	OBS8	OBS9	OBS10	OBS11
APT-CAP	1	2	2	0	0	4	0	0	0	2	4
APT-BTP	1	2	2	0	0	4	0	0	0	2	4
APT-BTS	2	2	2	0	0	4	0	0	0	2	4
APA-BTS	2	2	2	0	0	4	0	0	2	2	4
IRCO	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0
IRNC	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0
DRC	1	2	3	3	0	3	4	3	4	0	3
CORP	1	2	2	3	1	2	3	2	2	1	3
ATFP	3	1	3	3	3	3	4	1	3	1	3
RAF	1	1	1	0	1	0	3	0	3	1	2
RDFE	2	2	2	3	1	4	2	0	1	1	2
COT	1	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4
CPFS	1	2	3	0	1	0	1	4	4	1	2
CSE	1	1	1	0	0	0	1	0	1	4	4
MFPE	3	1	3	0	1	2	3	0	1	0	0
MDCI	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
ATCT	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
CNFCPP	3	1	3	0	0	0	0	4	4	0	0
CENAFFIF	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
ANETI	3	2	4	0	0	2	0	0	0	0	0
INJAZ	4	3	4	0	0	0	2	0	0	0	0

© LPSOR-EPITA-MACTOR

### 3.2.6.3. Rapport des forces entre acteurs

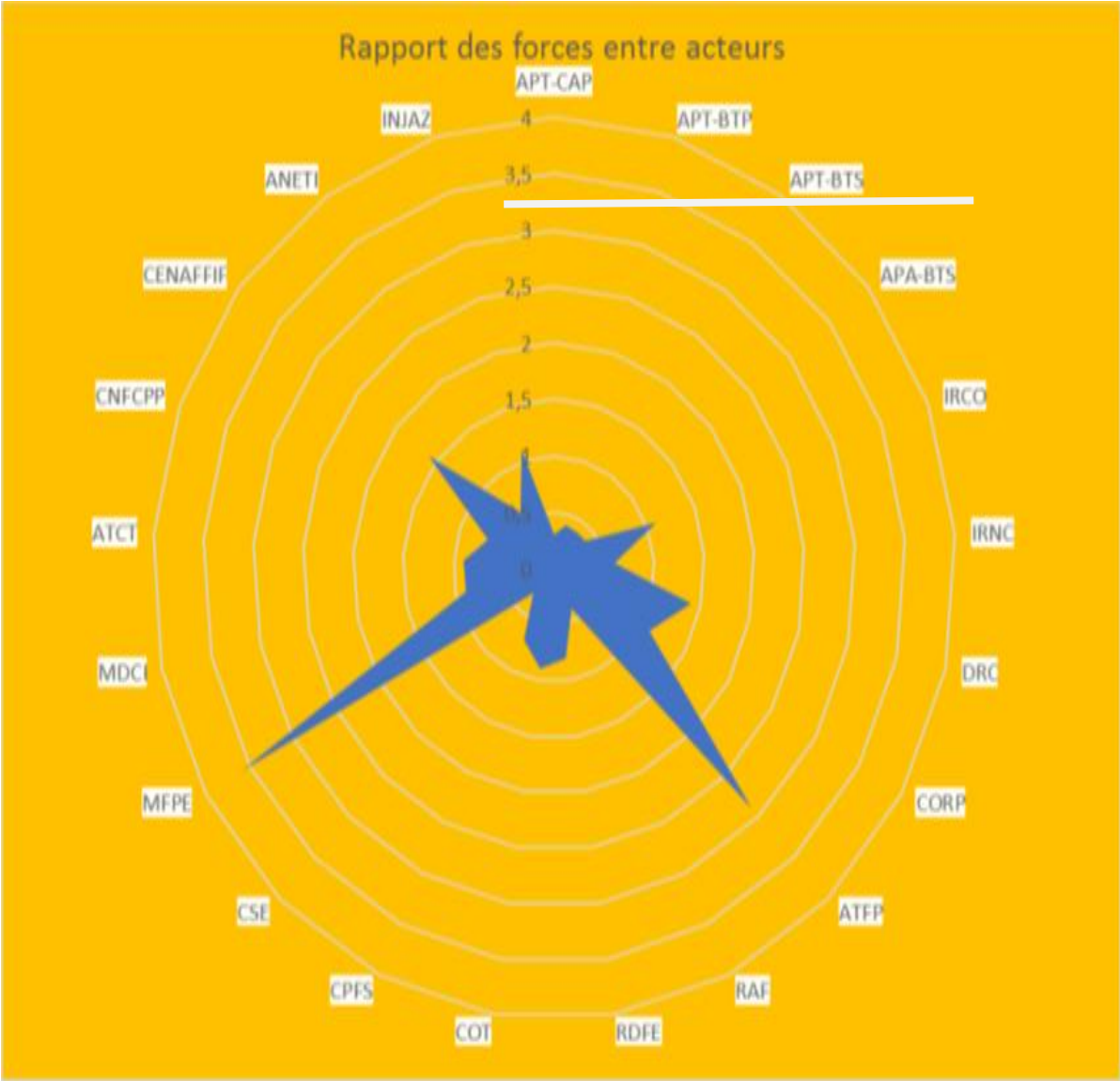
Le vecteur des rapports de forces des acteurs est obtenu sur MACTOR, il est calculé en tenant compte du maximum d'influence et de dépendance directe et indirecte et de la rétroaction exercée par chaque acteur. Le résultat de ce rapport de force est illustré, ainsi que le degré d'implication des acteurs sur les objectifs sont illustrés dans les figures suivantes :

*Diagramme radar rapport de forces entre les acteurs (figure-42-)*

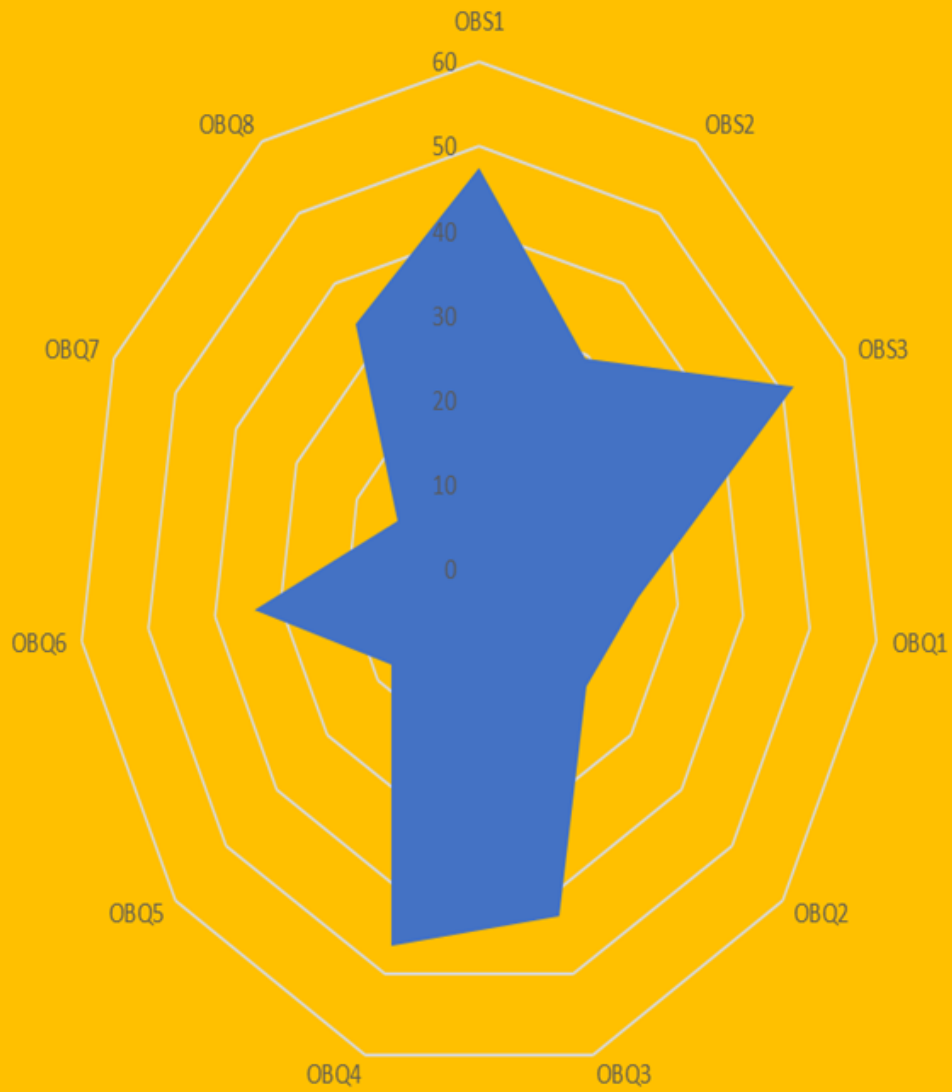
*Diagramme radar degré d'implication des acteurs sur les objectifs (figure-43-)*



### Rapport des forces entre acteurs



## Degré d'implication des acteurs sur les objectifs



### 3.2.6.5. Conclusion

La balance nette des acteurs est favorable pour l'ensemble des 11 objectifs, cette constatation est positivement très remarquable notamment pour les 3 objectifs stratégiques (OBS1, OBS2 et OBS3) et les deux objectifs qualité OBQ3 et OBQ4 dont ci-dessous un rappel d'énoncé :

**OBS1 : Améliorer l'employabilité**

**OBS2 : Récompenser l'épanouissement au travail**

**OBS3 : Améliorer l'attrait des jeunes à la formation professionnelle**

**OBQ3 : Améliorer la couverture de suivis des stagiaires en entreprise**

**OBQ4 : Améliorer la capacité d'accueil des stagiaires en entreprises**

### 3.2.7. Politique Qualité :

#### 3.2.7.1. Méthodologie

La rédaction de la politique qualité est faite avec une prise de conscience et de connaissance des points :

- Exigences 5.2 de la norme ISO9001.V2015.
- Cohérence avec la stratégie
- Réponse en priorité aux besoins et attentes des apprenants et du personnel

#### 3.2.7.2. Enoncé

Le Centre Sectoriel en Formation aux Métiers de l'Industrie de Khnis est engagé à l'implantation d'un Système de Management de la Qualité intégrant les exigences des deux Normes internationales : ISO9001.V2015 et ISO29990.V2010 et conforme aux exigences légales et réglementaires.

La Direction Générale assure :

- ✓ La fourniture de toutes les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la politique qualité
- ✓ La compréhension parfaite des exigences de nos clients et par suite leurs satisfaction
- ✓ La traduction et le déploiement des besoins et des attentes de nos parties prenantes
- ✓ L'instauration d'un système efficace de management du risque
- ✓ Pourvoir et assurer aux apprenants les connaissances, les compétences et les savoir-faire en concordance avec le marché d'emplois et en symbiose avec le principe d'égalité des chances.
- ✓ La formation adéquate et la motivation de l'ensemble du personnel afin de garantir leur implication à l'atteinte des objectifs qualité
- ✓ L'encouragement des parties intéressées à s'impliquer dans notre démarche d'amélioration continue

- ✓ L'instauration d'une réelle synergie au sein du corps pédagogique
- ✓ L'adoption de l'approche processus au management des activités du centre
- ✓ L'instauration d'un système structuré de collecte et d'analyse de retours d'informations auprès des Industriels et des Apprenants en aval de la formation
- ✓ La revue période du Système de Management de la Qualité pour une fréquence minimale d'une fois par an
- ✓ L'amélioration continue de l'efficacité du Système Management de la Qualité
- ✓ L'entretien et le maintien d'un environnement social sain et propice à l'épanouissement et au dévouement à nos valeurs

### **3.2.8. Recommandations**

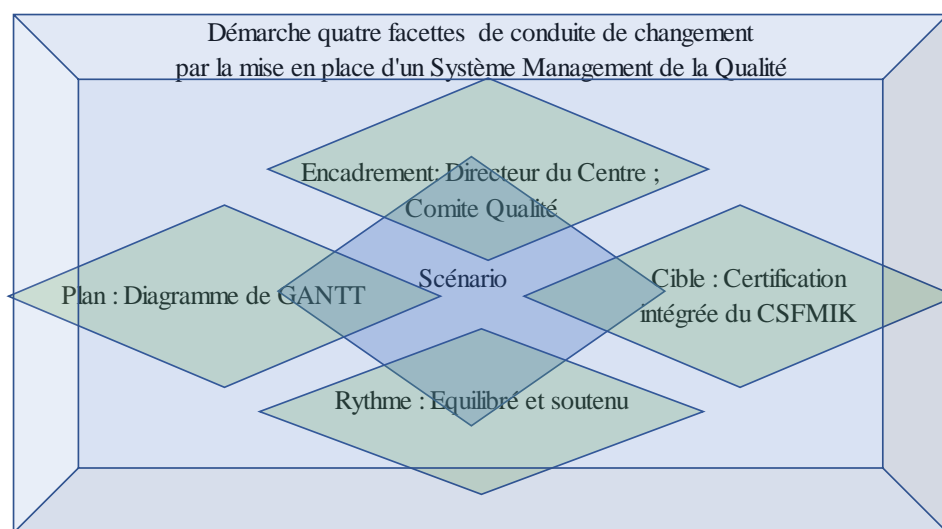
Pour le bon accomplissement de cette démarche de certification, nous recommandons les actions et les dispositions suivantes :

- Instaurer la démarche dans la logique de conduite au changement en combinant les modèles du Développement Organisationnel (DO) ancré sur la participation de l'ensemble des acteurs, le changement est création de sens axé sur la mobilisation et l'adhérence des acteurs autour d'objectifs communs, ainsi que le changement et l'apprentissage offrant aux acteurs le développement de leur capacité de pilotage.
- Désigner un Responsable Management de la Qualité (RMQ)
- Constituer le Comité Qualité pilote de ce changement et qui sera composé :
  - Du Responsable Management de la Qualité comme président.
  - D'un membre élus représentant les Conseillers d'Apprentissages.
  - D'un membre élus représentant les Formateurs.
  - D'un membre élus représentant du personnel administratif.
- Adopter le mécanisme de coordination par la qualification et la compétence.
- Réviser et approuver en Comité Qualité l'ensemble des travaux réalisés dans le cadre de ce Mastère.
- Elaborer et expliciter dans les fiches de postes les responsabilités envers le management du risque.
- Adopter un rythme équilibré à cette démarche de changement, en évitant la rapidité pour pouvoir construire une légitimité du changement et en évitant la lenteur pour contrecarrer la démobilisation, ainsi pour ancrer la culture de communication, de collaboration et de coordination, le Comité Qualité se réunit à la cadence hebdomadaire pour les six premiers mois et d'une façon mensuelle pour les six mois suivants. Les indicateurs de progression sont déterminés et suivis régulièrement par le Comité de Qualité et en revue de direction à chaque alternance.

- Pratique d'analyse SWOT pour une fréquence annuelle.
- Développer la capacité de ses collaborateurs à mieux conduire le changement par l'apprentissage notamment de la communication assertive.

Le scénario que nous proposons à cette démarche inspirée de la logique de transformation de Rondeau est illustré dans la figure suivante :

*Scénario de conduite de changement (figure-43-)*



## Conclusion

En vue de confirmer son statut d'organisation prestataire d'apprentissage et apprenante, créatrice de valeurs par le développement des compétences, le CSFMIK est contraint d'instaurer un macroprocessus de conduite au changement ancré notamment sur la gestion des connaissances, le management du risque et le management par objectif lui permettant de mieux appréhender ses forces et ses faiblesses, anticiper sur les opportunités et les menaces par la régulation et l'adaptation de son système organisationnelle aux mutations de son contexte interne et externe, l'adoption de cette démarche de certification intégrée couplée par la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociétale de la Norme ISO26000.V2010 vient en réponse pleinement.

### **Références normatives :**

ISO9001.V2015 version texte en français relative au système management de la qualité  
ISO29990.V2010 version texte en anglais relative au système management de l'apprentissage  
ISO31000.V2009 version texte en français relative au système management du risque  
ISO26000.V2010 version texte en français relative au système management sociétale  
RNQFP : Référentiel National Qualité Formation Professionnelle  
Référentiel National de la Gouvernance, source. INNORPI  
Cartographie de la formation professionnelle en Tunisie, source. European Training  
Formation  
RNQPA : Référentiel National de la Qualité des Prestations Administratives

### **Références bibliographiques :**

Consortium LOQUET, *culture de la qualité pour améliorer l'enseignement et la formation*.  
Juillet 2014, Numéro de projet. 2012-1-PL1-LEO05-27444, p.157.  
Pierre Runner, André Berruer, Elizabeth Kadi. *Mise à niveau de la formation professionnelle  
en Tunisie MANFORM*. ECORYS Education, Employment, and Social Group. Registration  
n° 24316726, [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl), p.77.  
François GALINO. *La montagne dans la brume démarche qualité et certifications en  
formation professionnelle*, Décembre 2015, p.36.  
Florent AUDREAU. *Construction d'un système de management de la qualité pour un  
dispositif médical innovant. Thèse de doctorat. Pharmacie*. Septembre 2009. Université de  
Nantes.  
Mohamed, MABROUK. *Modélisation et aide à la décision pour la conception d'une  
démarche d'amélioration continue durable d'un système complexe*. Thèse en productique.  
2015. Université de Bordeaux.  
Inspiration pour compréhension MICMAC  
Fierro, GUILLERMA GANDARA. *Strategic Prospective Methodology to Explore  
Sustainable Futures*. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, November 2015, vol. 11,  
no 11, p.606-614.  
Samia, HARIZ. *Etude critique du Système de Management Environnemental au Niveau des  
Entreprises Algériennes*. Thèse en Hygiène et Sécurité Industrielle. 2009 à l'université HADJ  
LAKHDAR de Batna.  
Abderrahmen OUESLATI. *Cours. La mise en œuvre du management par les processus & le  
management des risques*, 2016-2017, UVT.  
Lotfi BOUZAIANE, Rim MOUELHI. *Cours. Analyse du jeu des acteurs*, 2008. UVT

Gunnar SPECHT, Oliver AHNFELD, Christoph REICHERT. *Promoting vocational training and employment*. Kfw Bankengruppe. August 2008. p.11.

Joanna LABEDZKA. An extraction of key variables for long-term trends using a modified cross-impact matrix. *Maintenance problems*, 2016, p.55.

Jemal BOUOUIYOUR. *La formation professionnelle en Tunisie : Forces et faiblesses*.

Evaluation de la formation professionnelle et son impact sur le développement : Comparaison Maroc-Tunisie, Janvier 2009, p.13. Disponible au site :

[http://www.reformeformation.gov.tn/fileadmin/etudes\\_publications/La\\_formation\\_professionnelle\\_en\\_Tunisie %20 Forces et faiblesses1.pdf](http://www.reformeformation.gov.tn/fileadmin/etudes_publications/La_formation_professionnelle_en_Tunisie_%20Forces_et_faiblesses1.pdf)

La Tunisie en 2025 un état émergent, résilient et réconcilié avec lui-même. *Institut Tunisien des Etudes Statistiques*, Janvier 2017, p.149. Disponible au site <http://www.ites.tn/wp-content/uploads/2017/04/Tunisie-2025-compressed.pdf>

Reforme du dispositif National de la formation professionnelle. *Media Horizon*, Janvier 2013, p.44. Disponible au site

[http://www.emploi.gov.tn/fileadmin/user\\_upload/Formation\\_Professionnelle/PDF/Reforme\\_FP\\_Tunisie-Fr.pdf](http://www.emploi.gov.tn/fileadmin/user_upload/Formation_Professionnelle/PDF/Reforme_FP_Tunisie-Fr.pdf)

Réseau des associations professionnelles étude sur l'état des lieux de la formation professionnelle francophone. *Red Mangrove Development Advisors*, Décembre 2014, p.49.

Disponible au site [https://www.francophonie.org/IMG/pdf/20141222\\_-\\_](https://www.francophonie.org/IMG/pdf/20141222_-_rapport_sur_les_bonnes_pratiques_de_formation_professionnelle_continue_-_rmda.pdf)

[rapport sur les bonnes pratiques de formation professionnelle continue - rmda.pdf](https://www.francophonie.org/IMG/pdf/20141222_-_rapport_sur_les_bonnes_pratiques_de_formation_professionnelle_continue_-_rmda.pdf)

Yangyun ZHENG, Mohamed Radhi KHEDHIRI, Ludmila MARTINS FLORIS. *Conception d'un outil d'autodiagnostic sur la norme ISO 9001. 2015*. Mémoire en intelligence méthodologique, 2015. Université de Technologie Compiègne. Disponible au site

[http://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite\\_et\\_management/MQ\\_M2/2014-2015/MIM\\_projets/qpo12\\_2015\\_gp01\\_autodiag\\_ISO\\_9001\\_v2015/QPO12\\_GP01\\_J03\\_MIM%20V9.pdf](http://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2014-2015/MIM_projets/qpo12_2015_gp01_autodiag_ISO_9001_v2015/QPO12_GP01_J03_MIM%20V9.pdf).

Krzysztof KNOP, Krzysztof MIELCZAREK. The improvement of the basis of PDCA and SDCA cycles. *Zeszyty Naukowe Quality Production Improvement*, 2015, No 2(3), p.60-71.

Theresa KNOX, Clyde RAYMER. Stakeholder Analysis. *PMBOK*, January 2014, p.27.

James MAYERS. Analyse du pouvoir des parties prenantes. *International Institute for Environment and Development*, Mars 2005, p.28.

Fran ACKERMANN, Colin EDEN. Strategic Management of Stakeholders: Theory and practice. *Elsevier*, 2011, p 179-196.

Irana MARIC. Stakeholder analysis of higher education institution. *Department Organisation and Management, Faculty of Economics and Business*. University of Zagreb, February 2013, p10.

**Nétographie :**

Cartographie de la gouvernance de la formation professionnelle en Tunisie/Projet financé par l'Unité Européenne

[http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/F1450C82586B87B9C1257E7A0035B04E/\\$file/Tunisia\\_mapping%20VET%20governance\\_FR.pdf](http://www.etf.europa.eu/webatt.nsf/0/F1450C82586B87B9C1257E7A0035B04E/$file/Tunisia_mapping%20VET%20governance_FR.pdf)

La certification ISO29990

<https://www.dekra-certification.fr/certification-de-systemes/la-certification-iso-29990-dekra-certification.html>



## Annexe 1 : Organigramme des taches du Projet (OTP)

Organigramme des Taches du Projet (OTP)/ Work Breakdown Structure (WBS)				
Item	Description action	Antériorité	Resp.	Durée estimée
<b>POSITIONNEMENT DU CENTRE</b>				
P1	Démontrer son engagement envers ISMQ		Directeur Centre	1 j
P2	Désigner un RMQ	P1	Directeur Centre	1 j
P3	Constituer Comité Qualité	P1,P2	Centre	3 j
P4	Reconnaitre les activités du centre	P2	RMQ	6 j
P5	Positionner le centre par rapports aux exigences ISO29990.V2010	P2,P4	RMQ	4 j
P6	Positionner le centre par rapports aux exigences ISO9001.V2015	P2,P4	RMQ	4 j
P7	Elaborer plan d'actions intégrées	P2,P4,P5,P6	RMQ	3j
P8	Développer les enjeux internes et externes	P2,P3	Comité Qualité	10j
P9	Définir le domaine d'application du SMQ	P8	Comité Qualité	1 j
P10	Diffuser les exigences réglementaires à tous les points d'utilisation	P1	Directeur Centre	5j
P11	Elaborer tableau de bord des parties intéressées	P2,P3	Comité Qualité	4 j
P12	Elaborer plan des risques liées aux parties intéressées	P11,P17	Comité Qualité	1 j
P13	Formaliser la mission du centre	P1	Directeur Centre	1 j
P14	Elaborer la vision du centre	P2,P8	Directeur Centre	3 j

Item	Description action	Antériorité	Resp.	Durée estimée
<b>POSITIONNEMENT DU CENTRE (Suite)</b>				
P14	Elaborer la vision du centre	P2,P8	Directeur Centre	3 j
P15	Effectuer une étude du marché de la formation	P2,P3	Comité Qualité	21 j
P16	Développer les objectifs d'affaires	P15	Directeur du Centre	2 j
P17	Développer le comment planifier les actions faces aux risques et aux opportunités	P2,P3	Comité Qualité	2 j
P18	Développer une nouvelle structure organisationnelle du centre	P1	Directeur Centre	2 j
P19	Recenser les besoins des industriels de la région	P2,P3	Comité Qualité	10 j
P20	Recenser les besoins des Apprenants	P2,P3	Comité Qualité	3 j
P21	Recenser les besoins du personnel	P2,P3	Comité Qualité	4 j
P22	Développer le comment assurer la compréhension, par la pratique de veille sur les six composantes, de l'environnement du centre (PESTEL)	P2,P3	Comité Qualité	10 j
P23	Elaborer la stratégie du centre	P22,P24	Comité Qualité	2 j
P24	Formaliser le code éthique et les valeurs du centre (opportunités)	P1,P2	Comité Qualité	1j
P25	Communiquer la structure organisationnelle à l'ATFP et au personnel du centre	P18	Directeur Centre	2j
P26	Développer la question d'allocation de ressources spécifiques aux handicapés (Budget, formateurs)	P1	Directeur Centre	10 j
P27	Développer la question d'acquisition d'infrastructure spécifiques aux handicapés	P26	Directeur Centre	10 j
P28	Elaborer la politique Qualité	P16,P23	RMQ	2 j

Item	Description action	Antériorité	Resp.	Durée estimée
<b>SENSIBILISATION , MOTIVATION ET IMPLICATION DU PERSONNEL ET DES PARTIES INTERESSEES</b>				
S1	Développer la matrice des moyens de communication	P1	Directeur Centre	2j
S2	Vulgariser la compréhension et l'adhérence aux exigences réglementaires	P10	Directeur Centre	3 j
S3	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur la qualité et l'amélioration continue KAIZEN	P28	RMQ	3 j
S4	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'approche processus	S3	RMQ	3 j
S5	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'approche par les risques	S3,S4	RMQ	3 j
S6	Sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'importance de l'efficacité de l'SMQ	S3,S4	RMQ	3 j
S7	Elaborer la politique de motivation du personnel (Balanced Score Card Matrix)	S5	Comité Qualité	2 j
S8	Vulgariser et assurer la diffusion systématique des PV réunions pédagogiques à l'ensemble des parties intéressées concernées		Coordinateur Technique	2 j
S9	Développer et instaurer un système de mesure de satisfaction du personnel du centre et de(s) associé(s)(ATFP)	P28	Comité Qualité	3 j
S10	Etablir les exigences relatives aux situations d'urgences et les communiquer aux clients (industriels de la région)	P28	Comité Qualité	3 j
S11	Développer un checklist d'actions ayant nature à prévenir sur les erreurs humaines	P28	Comité Qualité	3j
S12	Développer un système de collecte, d'analyse et de retour d'informations des parties intéressées notamment les Apprenants	P28	Comité Qualité	3j

Item	Description action	Antériorité	Resp.	Durée estimée
<b>ELABORATION DOCUMENTATION SMQ</b>				
E1	Elaborer une procédure pour la maîtrise des documents (information documentée)	P4	Comité Qualité	4 j
E2	Elaborer une procédure pour la maîtrise des enregistrements (informations)	P4,E1	Comité Qualité	4 j
E3	Elaborer les exigences internes de l'SMQ	P28	Comité Qualité	1 j
E4	Elaborer une instruction sur les mesures spécifiques à entreprendre envers les Apprenants handicapés	P28	Comité Qualité	1 j
E5	Elaborer matrice méthodes de formation	P28	Comité Qualité	2 j
E6	Elaborer une instruction pour le traitement du mécontentement d'une partie intéressée	S12	Comité Qualité	2 j
E7	Elaborer une instruction pour assurer l'égalité des chances entre les Apprenants	E6	Comité Qualité	2 j
E8	Elaborer une instruction pour assurer la gestion des accès aux résultats des épreuves d'évaluations	E7	Comité Qualité	2 j
E9	Elaborer une instruction pour assurer la transportabilité d'une épreuve d'évaluation	E7	Comité Qualité	2 j
E10	Elaborer une instruction pour assurer l'accompagnement des Apprenants ayant des difficultés	E7	Comité Qualité	2 j
E11	Elaborer une instruction pour assurer la transparence des rapports d'évaluations	E7	Comité Qualité	2 j
E12	Elaborer la cartographie globale des processus clés avec mise en évidence de leurs interactions	E4	Comité Qualité	2 j
E13	Elaborer la cartographie du processus analyse des besoins de la formation	E19,E12	Comité Qualité	2 j
E14	Elaborer la cartographie du processus conception et développement de la formation	E19,E12	Comité Qualité	2 j
E15	Elaborer la cartographie du processus prestation de la formation	E19,E12	Comité Qualité	2 j
E16	Elaborer la cartographie du processus évaluation de la formation	E19,E12	Comité Qualité	2 j
E17	Déterminer les critères , les méthodes de maîtrise des processus et les indicateurs de performance correspondants	E12,E13,E14, E15,E16	Comité Qualité	6 j
E18	Elaborer un plan d'action en vue de gérer les risques et les opportunités liées aux processus	E17	Comité Qualité	2 j

Item	Description action	Antériorité	Resp.	Durée estimée
<b>ELABORATION DOCUMENTATION SMQ (Suite)</b>				
E19	Développer les objectifs qualité	P28,E12	Comité Qualité	3 j
E20	Elaborer une instruction sur le comment maîtriser les objectifs qualité	E19	Comité Qualité	2 j
E21	Elaborer les critères d'acceptation des processus et des prestations correspondantes	E12	Comité Qualité	2 j
E22	Elaborer procédure de traitement des non conformités/Actions correctives et préventives	E2	Comité Qualité	2 j
E23	Elaborer les fiches de postes/fiches de fonction avec mise en évidence des compétences requises	E26	Comité Qualité	4 j
E24	Elaborer les compétences requises au développement d'un curriculum de formation	P28	Comité Qualité	2 j
E25	Développer le cursus devenir expert en matière de formation	P28	Comité Qualité	2 j
E26	Elaborer une instruction pour maîtriser les compétences nécessaires à la qualité	P28	Comité Qualité	2 j
E27	Elaborer la matrice des compétences requises pour la gestion des conflits	P28	Comité Qualité	2 j
E28	Elaborer une instruction sur le comment maîtriser les moyens d'inspections/instruments de surveillance et de mesure	P28	Comité Qualité	1 j
E29	Développer un plan d'action liés aux risques indésirables liées aux éléments de sortie de la prestation de formation	P28	Comité Qualité	2 j
E30	Elaborer une instruction sur le comment maîtriser le cursus des stagiaires en échecs/Eléments de sorties non conformes	P28	Comité Qualité	1 j
E31	Elaborer une instruction sur le comment mesurer la satisfaction des clients	P28	Comité Qualité	2 j
E32	Elaborer une instruction sur le comment traiter les non conformités	E22	Comité Qualité	2 j
E33	Etablir les critères d'évaluation, de sélection, de surveillance et de réévaluation des performances des prestataires externes	P28	Comité Qualité	2 j
E34	Elaborer la matrice de maîtrise des processus, produits et services fournis par les prestataires externes (plan de contrôle)	E33	Comité Qualité	2 j
E35	Elaborer une procédure pour la maîtrise des audits internes	P28	Comité Qualité	4 j
E36	Elaborer une procédure de revue de direction	E35	Comité Qualité	4 j

Item	Description action	Antériorité	Resp.	Durée estimée
<b>FORMATION DU PERSONNEL</b>				
F1	Former les pilotes des processus sur les connaissances et le développement organisationnel	P28	ATFP	3 j
F2	Former les membres du Comité Qualité sur la gestion des conflits	P28	ATFP	3 j
F3	Former le corps pédagogique sur les compétences interculturelles	P28	ATFP	3 j
F4	Former et certifier les membres du Comité Qualité aux audits internes de la qualité	P28	ATFP	3 j
F5	Former le corps pédagogique sur le mentorat	P28	ATFP	3 j
F6	Former les pilotes des processus sur la gouvernance	P28	ATFP	3 j
<b>APPLICATION, EVALUATION ET REGULATION DE L'SMQ</b>				
A1	Appliquer les instructions, procédures et processus	P28	Personnel Centre	120 j
A2	Mettre en œuvre la matrice de communication	P28	Directeur Centre	120 j
A3	Planifier les audits internes	A1	Comité Qualité	3 j
A4	Préparer les check-lists des audits internes	A3	Comité Qualité	3 j
A5	Réaliser les audits internes	F4,A3,A4	Comité Qualité	3 j
A6	Mettre en œuvre les actions correctives et/ou préventives	A5	Personnel Centre	20 j
A7	Préparer et réaliser la revue de direction	A5,A6	Directeur Centre	2 j
<b>CERTIFICATION DU CENTRE</b>				
C1	Sélectionner le Bureau certificateur	A7	Comité Qualité	2 j
C2	Planifier l'audit de certification	C1	Bureau Certificateur	2 j
C3	Conduire l'audit de certification	C2	Bureau Certificateur	3 j
C4	Mettre en œuvre les actions correctives	C3	Bureau Certificateur	20 j
C5	Vérifier la pertinence des actions correctives et clôturer les non conformités	C4	Bureau Certificateur	1 j
C6	Obtenir le certificat avec durée de validité 3 ans	C5	Bureau Certificateur	30 j





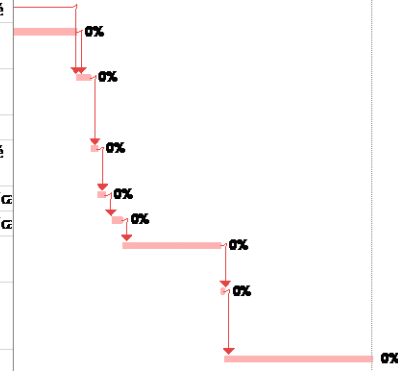


ID	Task Mod	Task Name	Duration	Start	Finish	Predec	Resource Names	Gantt Chart (March 2018 - May 2018)																							
								March 2018				April 2018				May 2018															
								27	27	04	09	14	19	24	29	03	08	13	18	23	28	01	06								
41	1	⚡ Développer un checklist d'actions ayant nature à prévenir sur les erreurs humaines	3 days	Mon 09/04/18	Wed 11/04/18	29	Comié Qualité	0%																							
42		⚡ Développer un système de collecte, d'analyse et de retour d'informations des parties intéressées notamment les Apprenants	3 days	Mon 09/04/18	Wed 11/04/18	29	Comié Qualité	0%																							
43		🚀 Jalon 03 : Elaboration documentation SMQ	0 days					0%																							
44		⚡ Elaborer une procédure pour la maîtrise des documents (information documentée)	4 days	Thu 08/03/18	Tue 13/03/18	5	Comié Qualité	0%																							
45		⚡ Elaborer une procédure pour la maîtrise des enregistrements (informations)	4 days	Wed 14/03/18	Mon 19/03/18	5;44	Comié Qualité	0%																							
46		⚡ Elaborer les exigences internes de l'SMQ	1 day	Mon 09/04/18	Mon 09/04/18	29	Comié Qualité	0%																							
47		⚡ Elaborer une instruction sur les mesures spécifiques à entreprendre envers les Apprenants handicapés	1 day	Mon 09/04/18	Mon 09/04/18	29	Comié Qualité	0%																							
48		⚡ Elaborer matrice méthodes de formation	2 days	Mon 09/04/18	Tue 10/04/18	29	Comié Qualité	0%																							
49		⚡ Elaborer une instruction pour le traitement du mécontentement d'une partie intéressée	2 days	Thu 12/04/18	Fri 13/04/18	42	Comié Qualité	0%																							
50		⚡ Elaborer une instruction pour assurer l'égalité des chances entre les Apprenants	2 days	Mon 16/04/18	Tue 17/04/18	49	Comié Qualité	0%																							
51		⚡ Elaborer une instruction pour assurer la gestion des accès aux résultats des épreuves d'évaluations	2 days	Wed 18/04/18	Thu 19/04/18	50	Comié Qualité	0%																							
52		⚡ Elaborer une instruction pour assurer la transportabilité d'une épreuve d'évaluation	2 days	Wed 18/04/18	Thu 19/04/18	50	Comié Qualité	0%																							
53		⚡ Elaborer une instruction pour assurer l'accompagnement des Apprenants ayant des difficultés	2 days	Wed 18/04/18	Thu 19/04/18	50	Comié Qualité	0%																							
54		⚡ Elaborer une instruction pour assurer la transparence des rapports d'évaluations	2 days	Wed 18/04/18	Thu 19/04/18	50	Comié Qualité	0%																							
55		⚡ Elaborer la cartographie globale des processus dés avec mise en évidence de leurs interactions	2 days	Tue 10/04/18	Wed 11/04/18	47	Comié Qualité	0%																							
56		⚡ Elaborer la cartographie du processus analyse des besoins de la formation	2 days	Thu 12/04/18	Fri 13/04/18	55;62	Comié Qualité	0%																							
57		⚡ Elaborer la cartographie du processus conception et développement de la formation	2 days	Thu 12/04/18	Fri 13/04/18	55;62	Comié Qualité	0%																							
58		⚡ Elaborer la cartographie du processus prestation de la formation	2 days	Thu 12/04/18	Fri 13/04/18	55;62	Comié Qualité	0%																							
59		⚡ Elaborer la cartographie du processus évaluation de la formation	2 days	Thu 12/04/18	Fri 13/04/18	55;62	Comié Qualité	0%																							
60		⚡ Déterminer les critères , les méthodes de maîtrise des processus et les indicateurs de performance correspondants	6 days	Mon 16/04/18	Mon 23/04/18	55;56;	Comié Qualité	0%																							

ID	Task Mod	Task Name	Duration	Start	Finish	Predec	Resource Names	April 2018							May 2018							June 2018	
								24	29	03	08	13	18	23	28	03	08	13	18	23	28	02	07
61	🚀	Elaborer un plan d'action en vue de gérer les risques et les opportunités liées aux processus	2 days	Tue 24/04/18	Wed 25/04/18	60	Comié Qualité	0%															
62	🚀	Développer les objectifs qualité	3 days	Thu 12/04/18	Mon 16/04/18	29	55	Comié Qualité	0%														
63	🚀	Elaborer une instruction sur le comment maîtriser les objectifs qualité	2 days	Tue 17/04/18	Wed 18/04/18	62	Comié Qualité	0%															
64	🚀	Elaborer les critères d'acceptation des processus et des prestations correspondantes	2 days	Thu 12/04/18	Fri 13/04/18	55	Comié Qualité	0%															
65	🚀	Elaborer procédure de traitement des non conformités/Actions correctives et préventives	2 days	Tue 20/03/18	Wed 21/03/18	45	Comié Qualité	7%															
66	🚀	Elaborer les fiches de postes/fiches de fonction avec mise en évidence des compétences requises	4 days	Wed 28/02/18	Mon 05/03/18	70	Comié Qualité	0%															
67	🚀	Elaborer les compétences requises au développement d'un curriculum de formation	2 days	Mon 09/04/18	Tue 10/04/18	29	Comié Qualité	0%															
68	🚀	Développer le cursus devenir expert en matière de formation	2 days	Mon 09/04/18	Tue 10/04/18	29	Comié Qualité	0%															
69	🚀	Elaborer une instruction pour maîtriser les compétences nécessaires à la qualité	2 days	Mon 09/04/18	Tue 10/04/18	29	Comié Qualité	0%															
70	🚀	Elaborer la matrice des compétences requises pour la gestion des conflits	2 days	Mon 09/04/18	Tue 10/04/18	29	Comié Qualité	0%															
71	🚀	Elaborer une instruction sur le comment maîtriser les moyens d'inspections/instruments de surveillance et de mesure	1 day	Mon 09/04/18	Mon 09/04/18	29	Comié Qualité	0%															
72	🚀	Développer un plan d'action liés aux risques indésirables liées aux éléments de sortie de la prestation de formation	2 days	Mon 09/04/18	Tue 10/04/18	29	Comié Qualité	0%															
73	🚀	Elaborer une instruction sur le comment maîtriser le cursus des stagiaires en échecs/Éléments de sorties non conformes	1 day	Mon 09/04/18	Mon 09/04/18	29	Comié Qualité	0%															
74	🚀	Elaborer une instruction sur le comment mesurer la satisfaction des clients	2 days	Mon 09/04/18	Tue 10/04/18	29	Comié Qualité	0%															
75	🚀	Elaborer une instruction sur le comment traiter les non conformités	2 days	Thu 22/03/18	Fri 23/03/18	65	Comié Qualité	0%															
76	🚀	Etablir les critères d'évaluation, de sélection, de surveillance et de réévaluation des performances des prestataires externes	2 days	Mon 09/04/18	Tue 10/04/18	29	Comié Qualité	0%															
77	🚀	Elaborer la matrice de maîtrise des processus, produits et services fournis par les prestataires externes (plan de contrôle)	2 days	Wed 11/04/18	Thu 12/04/18	76	Comié Qualité	0%															
78	🚀	Elaborer une procédure pour la maîtrise des audits internes	4 days	Mon 09/04/18	Thu 12/04/18	29	Comié Qualité	0%															
79	🚀	Elaborer une procédure de revue de direction	4 days	Fri 13/04/18	Wed 18/04/18	78	Comié Qualité	0%															
80	🚀	Elaborer la cartographie du processus d'élaboration du plan d'action annuel	3 days	Mon 09/04/18	Wed 11/04/18	29	Comié Qualité	0%															



ID	Task Mod	Task Name	Duration	Start	Finish	Predec	Resource Names	Nov '18		Dec '18			Jan '19		Feb '19												
								15	22	29	05	12	19	26	03	10	17	24	31	07	14	21	28	04	11	18	25
101	🚩	Elaborer une instruction pour assurer la formation du personnel	2 days	Mon 09/09/18	Tue 10/09/18	29	Comié Qualité																				
102	🚩	Elaborer la cartographie du processus renseigner et orienter les demandeurs de formation	3 days	Mon 09/09/18	Wed 11/09/18	29	Comié Qualité																				
103	🚩	Elaborer une instruction pour renseigner et orienter les demandeurs de formation	2 days	Mon 09/09/18	Tue 10/09/18	29	Comié Qualité																				
104	🚩	Elaborer la cartographie du processus identifier et analyser les besoins en formation	3 days	Mon 09/09/18	Wed 11/09/18	29	Comié Qualité																				
105	🚩	Elaborer une instruction pour identifier et analyser les besoins en formation	2 days	Mon 09/09/18	Tue 10/09/18	29	Comié Qualité																				
106	🚩	Elaborer la cartographie du processus promouvoir les prestations du centre auprès des industriels	3 days	Mon 09/09/18	Wed 11/09/18	29	Comié Qualité																				
107	🚩	Elaborer une instruction pour promouvoir les prestations du centre auprès des industriels	2 days	Mon 09/09/18	Tue 10/09/18	29	Comié Qualité																				
108	🚩	Elaborer la procédure sur le comment réaliser l'alternance de formation au centre	4 days	Mon 09/09/18	Thu 12/09/18	29	Comié Qualité																				
109	🚩	Elaborer la procédure sur le comment réaliser l'alternance de formation avec l'entreprise	4 days	Mon 09/09/18	Thu 12/09/18	29	Comié Qualité																				
110	🚩	Elaborer la procédure sur le comment réaliser la formation à distance	4 days	Mon 09/09/18	Thu 12/09/18	29	Comié Qualité																				
111	🚩	Jalon 04 : Formation du personnel	0 days																								
112	🚩	Former les pilotes des processus sur les connaissances et le développement organisationnel	3 days	Mon 09/09/18	Wed 11/09/18	29	ATFP																				
113	🚩	Former les membres du Comité Qualité sur la gestion des conflits	3 days	Mon 09/09/18	Wed 11/09/18	29	ATFP																				
114	🚩	Former le corps pédagogique sur les compétences interculturelles	3 days	Mon 09/09/18	Wed 11/09/18	29	ATFP																				
115	🚩	Former et certifier les membres du Comité Qualité aux audits internes de la qualité	3 days	Mon 09/09/18	Wed 11/09/18	29	ATFP																				
116	🚩	Former le corps pédagogique sur le mentorat	3 days	Mon 09/09/18	Wed 11/09/18	29	ATFP																				
117	🚩	Former les pilotes des processus sur la gouvernance	3 days	Mon 09/09/18	Wed 11/09/18	29	ATFP																				
118	🚩	Jalon 05 : Application, évaluation et regulation de l'SMQ	0 days	Mon 09/09/18	Mon 09/09/18																						
119	🚩	Appliquer les instructions, procédures et processus	120 days	Mon 09/09/18	Fri 21/09/18	29	Personnel Centre																				
120	🚩	Mettre en œuvre la matrice de communication	120 days	Mon 09/09/18	Fri 21/09/18	29	Directeur Centre																				
121	🚩	Planifier les audits internes	3 days	Mon 24/09/18	Wed 26/09/18	119	Comié Qualité																				
122	🚩	Préparer les check-lists des audits internes	3 days	Thu 27/09/18	Mon 01/10/18	121	Comié Qualité																				
123	🚩	Réaliser les audits internes	3 days	Tue 02/10/18	Thu 04/10/18	115,12	Comié Qualité																				
124	🚩	Mettre en œuvre les actions correctives et/ou préventives	20 days	Fri 05/10/18	Thu 01/11/18	123	Personnel Centre																				
125	🚩	Préparer et réaliser la revue de direction	2 days	Fri 02/11/18	Mon 05/11/18	123,12	Directeur Centre																				
126	🚩	Jalon 06 : Certification du centre	0 days																								
127	🚩	Sélectionner le Bureau certificateur	2 days	Tue 06/11/18	Wed 07/11/18	125	Comié Qualité																				
128	🚩	Planifier l'audit de certification	2 days	Thu 08/11/18	Fri 09/11/18	127	Bureau Certifc																				
129	🚩	Conduire l'audit de certification	3 days	Mon 12/11/18	Wed 14/11/18	128	Bureau Certifc																				
130	🚩	Mettre en œuvre les actions correctives	20 days	Thu 15/11/18	Wed 12/12/18	129	Bureau Certificateur																				
131	🚩	Vérifier la pertinence des actions correctives et clôturer les non conformités	1 day	Thu 13/12/18	Thu 13/12/18	130	Bureau Certificateur																				
132	🚩	Obtenir le certificat avec durée de validité 3 ans	30 days	Fri 14/12/18	Thu 24/01/19	131	Bureau Certificateur																				0%



**Annexe 3 : Questionnaire de recensement attentes des apprenants**

**APPRECIATION DES ATTENTES DES APPRENNATS DU CENTRE SECTORIEL EN  
FORMATION**

**AUX METIERS DE L'INDUSTRIE DE KHNIS**

**(CSFMIK)**

Cocher sept parmi la liste suivante les plus représentatifs de vos attentes,  
Les numéroter par ordre de mérite de 1 à 7.

- Acquisition de nouvelles connaissances
- Acquisition de nouvelles compétences
- Acquisition de nouveaux savoirs faire
- Accès au marché d'emploi
- Développement personnel
- Réaliser son projet personnel
- Compléter sa formation par des études supérieures
- Migrer d'une façon légale
- Bien être au centre
- Etre mieux encadré au PFE
- Bien servi à la restauration
- Bien servi à l'hébergement
- Bon accès aux activités culturelles
- Bon accès aux activités sportives
- Etre mieux encadré et suivi à l'entreprise
- Etre mieux écouté au centre
- Autre à préciser .....
- .....
- .....
- .....

Merci de votre contribution

**Annexe 4 : Questionnaire de recensement attentes du personnel**

**APPRECIATION DES ATTENTES DU PERSONNEL DU CENTRE  
SECTORIEL EN FORMATION**

**AUX METIERS DE L'INDUSTRIE DE KHNIS (CSFMK)**

Cocher sept parmi la liste suivante les plus représentatifs de vos attentes,

Les numéroter par ordre de mérite de 1 à 7.

- Climat social sain
- Développement personnel
- Améliorer les canaux de communication
- Réviser les programmes d'études
- Réaliser son projet personnel
- Accès à de formation technique ciblée
- Faire des études supérieures
- Allocation d'avantage de ressources financières à l'encadrement des PFE
- Faire des recherches
- Coopération internationale
- Participer aux projets d'amélioration au centre
- Renforcer son propre potentiel pédagogique par une formation adéquate en communication
- Réviser au mieux la convention avec l'assurance groupe
- Etre servi au mieux à la restauration
- Allocation d'avantage de ressources aux activités culturelles
- Allocation d'avantage de ressources aux activités sportives
- Allocation d'avantage de ressources, notamment moyens de transport, aux activités de suivi des apprenants à l'entreprise
- Etre servi au mieux à la buvette
- Favoriser et encourager la syndication
- Autre à préciser .....
- .....
- .....
- .....

Merci de votre contribution

## Annexe 5 : Tableau de bord des parties intéressées catégorie A

Item	Abrév.	Groupe Partie Intéressée	Désignation partie intéressée	Exigences/Attentes/Besoins de la partie intéressée	Imp.	Int.	Inf.	Catg.
1	APT-CAP	Apprenant	Apprenants Tunisiens niveaux CAP	Formation adéquate & plus de flexibilité au déroulement de la formation	4	3	1	A
2	APT-BTP	Apprenant	Apprenants Tunisiens niveaux BTP	Formation adéquate & plus de flexibilité au déroulement de la formation	4	2	2	A
3	APT-BTS	Apprenant	Apprenants Tunisiens niveaux BTS	Formation adéquate & plus de flexibilité au déroulement de la formation	4	2	2	A
4	APA-BTS	Apprenant	Apprenants Africains niveaux BTS	Formation adéquate	4	2	2	A
13	MDCI	Organisation Gouvernementale	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale	Meilleure performance globale, meilleure réputation du centre	3	3	1	A
14	ATCT	Organisation Gouvernementale	Agence Tunisienne de la Coopération Internationale	Excellentes compétences ciblées	3	3	1	A
17	ANETI	Organisation Gouvernementale	L'Agence Nationale d'Emploi et du Travail Indépendant	Compétences	2	3	1	A
18	EPT	Organisation Gouvernementale	Ecole Préparatoire Technique (Les 7 écoles du Gouvernorat de Monastir)	Information sur les spécialités de niveau CAP	1	3	1	A

Item	Abrév.	Groupe Partie Intéressée	Désignation partie intéressée	Exigences/Attentes/Besoins de la partie intéressée	Imp.	Int.	Inf.	Catg.
23	PARE	Representant apprenant	Les parents et familles des Apprenants	Bon déroulement de la formation	3	3	1	A
24	CRIC	Organisation Non Gouvernementale	Le Comité Régional de l'Innovation	Excellentes compétences ciblées	1	3	1	A
28	ESM	Organisation Gouvernementale	Espace Entreprendre de Monastir	Compétences ciblées	1	3	0	A
32	AFD	Bailleur de Fond	Agence Française de Développement	Bonne gouvernance	3	3	1	A
35	AMBM	Representant apprenant	Ambassade du Mali à Tunis	Bon déroulement de la formation et bonne insertion de ses Apprenants	4	3	1	A
36	AMBG	Representant apprenant	Ambassade du Guinée à Tunis	Bon déroulement de la formation et bonne insertion de ses Apprenants	4	3	1	A
37	AMBBF	Representant apprenant	Ambassade du Burkina Faso à Tunis	Bon déroulement de la formation et bonne insertion de ses Apprenants	4	3	1	A



Item	Abrév.	Groupe Partie Intéressée	Désignation partie intéressée	Exigences/Attentes/Besoins de la partie intéressée	Imp.	Int.	Inf.	Catg.
38	CONC	Representant apprenant	Consulat de l'Union des Comores à Tunis	Bon déroulement de la formation et bonne insertion de ses Apprenants	4	3	1	A
39	CONCV	Representant apprenant	consulat de la République Démocratique du Congo Brazzaville à Tunis	Bon déroulement de la formation et bonne insertion de ses Apprenants	4	3	1	A
40	UGTMM	STNDICAT	Union Général des Travailleurs Tunisiens - Monastir	Bon déroulement de la formation, situation et promotion équitable à ses affiliés	4	3	2	A
41	AMIC	Société Civile	Association Amicale ATPF	climat social sain	1	3	1	A
44	MERCY	Organisation Non Gouvernementale	MERCY CORPS	Excellentes compétences ciblées	0	3	0	A
45	CFPR	Organisation Gouvernementale	Les autres Centres de Formation Professionnelle de la région	Compétences ciblées	0	3	0	A
48	TUV	Organisme Certificateur	TUV Maghreb	SQM conforme aux exigences ISO	4	4	1	A
49	AFAQ	Organisme Certificateur	AFAQ AFNOR International	SQM conforme aux exigences ISO	4	4	1	A
50	SGS	Organisme Certificateur	SGS ICS	SQM conforme aux exigences ISO	4	4	1	A
51	VERITAS	Organisme Certificateur	Bureau VERITAS certification	SQM conforme aux exigences ISO	4	4	1	A
52	INNORPI	Organisme Certificateur	INNORPI	SQM conforme aux exigences ISO	4	4	1	A
54	INJAZ	Société Civile	INJAZ Tunisie	Formation adéquate & plus de flexibilité au déroulement de la formation	1	4	1	A
55	ESPRIM	Organisation Non Gouvernementale	Ecole Supérieure Privée d'Ingénieurs de Monastir	Formation adéquate & plus de flexibilité au déroulement de la formation	3	3	1	A

## Annexe 6 : Tableau de bord des parties intéressées catégorie B

Item	Abrév.	Groupe Partie Intéressée	Désignation partie intéressée	Exigences/Attentes/Besoins de la partie intéressée	Imp.	Int.	Inf.	Catg.
5	IRCC	Client	Industriels conventionnés	Acquisition ressource humaine compétente selon la demande	4	3	4	B
7	DRC	Personnel/salarié	Directeur du Centre	Meilleure performance globale, meilleure réputation du centre	4	4	4	B
8	CORP	Personnel/salarié	Corps pédagogique/Formateurs & Conseillers d'Apprentissages	Climat social sain et serein, acquisition de moyens pédagogiques supplémentaires, accès de formation technique ciblée, coopération internationale, révision des programmes d'études, développement personnel, amélioration de la communication, participer au projet d'amélioration du centre, plus de ressources financière pour l'encadrement des PFF, Révision de la convention avec l'assurance groupe AMI	4	3	4	B
9	PEA	Personnel/salarié	Personnel Administratif du centre	Climat social sain et serein, coopération internationale, développement personnel, amélioration de la communication, participer au projet d'amélioration, Révision de la convention avec l'assurance groupe AMI	4	3	4	B
10	PEO	Personnel/salarié	Personnel Opérationnel	Climat social sain et serein, développement personnel, amélioration de la communication, participer au projet d'amélioration, Révision de la convention avec l'assurance groupe AMI	4	3	4	B
11	MFPE	Organisation Gouvernementale	Ministère de la Formation Professionnelle et d'Emplois	Inconnu	4	4	3	B
12	ATFP	SPONSOR	Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle	Meilleure performance globale, meilleure réputation du centre	3	4	4	B
15	CNFCCP	Etablissement Public Non Administratif (EPNA)/ Sponsor de la formation continue/Fournisseur de la plateforme edunet de la formation à	Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle	Compétences ciblées	3	4	3	B
16	CENAFFIF	Etablissement Public Non Administratif (EPNA)/ Fournisseur des programmes d'études	Le Centre National de Formation des Formateurs et de l'Ingénierie de Formation	Compétences au développement des programmes d'études	3	4	3	B

## Annexe 7 : Tableau de bord des parties intéressées catégorie C

Item	Abrév.	Groupe Partie Intéressée	Désignation partie intéressée	Exigences/Attentes/Besoins de la partie intéressée	Imp.	Int.	Inf.	Catg.
6	IRNC	Client	Industriels non conventionnés	Acquisition ressource humaine compétente selon la demande	3	2	3	C
21	FOUR-A	Fournisseur	L'ensemble des fournisseurs des produits alimentaires	Paiement en temps utile convenu	4	2	3	C
22	FOUR-M	Fournisseur	L'ensemble des fournisseurs des matières premières et autres produits consommables	Paiement en temps utile convenu	3	2	3	C

## Annexe 8 : Tableau de bord des parties intéressées catégorie D

Item	Abrév.	Groupe Partie Intéressée	Désignation partie intéressée	Exigences/Attentes/Besoins de la partie intéressée	Imp.	Int.	Inf.	Catg.
19	CFAM	Concurrent	Centre de Formation et d'Apprentissage de Moknine	Inconnu	2	1	0	D
20	CFAO	Concurrent	Centre de Formation et d'Apprentissage Ouardanine	Inconnu	2	1	0	D
25	UIB-KH	Voisin-Riverain	Union International des Banques Agence de Khnis	Inconnu	0	1	0	D
26	AMI	Organisation Non Gouvernementale	Assurance Groupe AMI	Inconnu	0	1	0	D
27	CAMO	Organisation Gouvernementale	Centre d'affaires de Monastir	Inconnu	0	1	0	D
29	UTICA-MO	Organisation Non Gouvernementale	Chambre de Commerce et d'Industrie du Centre Monastir	Inconnu	0	1	0	D
30	APII	Organisation Gouvernementale	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation-Monastir	Inconnu	0	1	0	D

Item	Abrév.	Groupe Partie Intéressée	Désignation partie intéressée	Exigences/Attentes/Besoins de la partie intéressée	Imp.	Int.	Inf.	Catg.
31	RMFM	Médias	Radio Monastir FM	Inconnu	0	2	0	D
33	MJE-KH	Voisin-Riverain	Maison des Jeunes de Khnis	Inconnu	0	1	0	D
34	GIZ	Bailleur de Fond	La Coopération Internationale Allemande	Bonne gouvernance	0	1	0	D
42	PPOL	Organisation Non Gouvernementale	Les parties politiques du gouvernorat de Monastir	Inconnu	0	1	0	D
43	ETF	Organisation Européenne	Européen Training Fondation	Bonne gouvernance et qualité de la formation professionnelle	0	2	0	D
46	CIFOC	Concurrent privé	Centre International de Formation Continue	Inconnu	0	1	0	D
47	UNMO	Organisation Gouvernementale	Université de Monastir	Inconnu	0	1	0	D
53	LYKH	Organisation Gouvernementale	Lycée de Khnis	Inconnu	0	1	0	D

## Annexe 9 : Tableau de bord de traitement des risques transverses liés aux parties intéressées

Item	Désignation partie intéressée	Force partie intéressée	Faiblesse partie intéressée	Description du risque	(G)	(V)	(C)	(NP)	Décision	Action à envisager ou à renforcer
1	Apprenants Tunisiens niveaux CAP , BTP et BTS	Curiosité pour la technologie	Faible ou médiocre adhérence aux connaissances théoriques	Altération de la formation	3	2	6	2	Baisser la vraisemblance	Renforcer le processus de sélection et d'orientation des Apprenants par une instruction spécifique Renforcer le processus de communication à l'occasion du premier module intitulé " Métier et formation "
2	Apprenants toutes catégories confondues			Mauvaise exploitation de l'infrastructure	3	3	9	3	Baisser la vraisemblance	Etablir les consignes de sécurités et d'hygiène et sensibiliser les Apprenants sur leurs bonnes applications
3	Apprenants Tunisiens niveaux CAP et BTP		Faible adhérence aux connaissances théoriques ,médiocre assiduité et faiblesse accentuée au français	Vols d'outillages	3	3	9	3	Baisser la vraisemblance	Installer caméras de surveillance au centre
			Echecs aux modules	3	3	9	3	Baisser la vraisemblance	Vulgariser la pratique des évaluations formatives	
4	Apprenants Tunisiens niveau BTS		Médiocre adhérence aux connaissances théoriques ,médiocre assiduité et faiblesse en français	Echecs aux modules	3	2	6	2	Baisser la vraisemblance	Vulgariser la pratique des évaluations formatives
5	Apprenants Africains niveau BTS	Curiosité pour la technologie et excellente assiduité	Médiocre adhérence aux connaissances théoriques	Echecs aux modules	4	1	4	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
6	Industriels conventionnés	Contexte très favorable au futur métier de l'Apprenant et encadrement intéressant	Selon le cas, avec possibilité de la non maîtrise de certains de ses processus	Mauvais déroulement de la formation avec l'entreprise	3	1	3	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
7	Industriels non conventionnés	Disposition de processus adaptés au futur métier de l'Apprenant	Encadrement médiocre de l'Apprenant	Mauvais déroulement de la formation avec l'entreprise	3	3	9	3	Baisser la vraisemblance	Effectuer le suivi, en entreprise des Apprenants, prioritairement avec les industriels non conventionnés
				Altération du processus formation avec l'entreprise	4	2	8	2	Baisser la vraisemblance	Affecter en stage les Apprenants prioritairement avec les industriels conventionnés

Item	Désignation partie intéressée	Force partie intéressée	Faiblesse partie intéressée	Description du risque	(G)	(V)	(C)	(NP)	Décision	Action à envisager ou à renforcer
8	Directeur du Centre	Bonne connaissance de l'environnement de la formation professionnelle; Ouverture d'esprit; Bonne communication; Leadership	Pas assez de pratique du management par objectif et du risque	Capable de mobiliser et d'influencer positivement les autres parties intéressées	4	4	16	3	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Impliquer le Directeur à toutes les étapes de la démarche SMQ
9	Corps pédagogique/Formateurs & Conseillers d'Apprentissages	Richesse en diversité des compétences	Selon le cas avec tendance de méconnaissance en management	Apport considérable pour le SMQ par certains Formateurs/Conseillers d'Apprentissages	4	4	16	3	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Sélectionner les membres du Comité de pilotage du SMQ selon leurs degrés de motivations
10	Personnel Administratif du centre	Culture sociale	Méconnaissance en management	Apport valeur ajoutée au SMQ	4	4	16	3	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Sélectionner les membres du Comité de pilotage du SMQ selon leurs degrés de motivations
11	Personnel Opérationnel	Bonne culture sociale	Faible communication écrite; faible niveau d'études	Apport valeur ajoutée au SMQ	4	3	12	3	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Sensibiliser en amont de la démarche, l'ensemble du personnel opérationnel sur les enjeux de SMQ
12	Ministère de la Formation Professionnelle et d'Emplois	Bonne législation du secteur de la formation	Inconnu	Exigences réglementaires non prises en compte en totalité	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, Accepter le risque et surveiller sa fréquence d'apparition pour éventuelle saisie
13	Agence Tunisienne de la Formation Professionnelle (ATFP)	Bonne réglementation du secteur de la formation	Le contenu et l'organisation des concours d'avancement de grade	Exigences réglementaires	4	2	8	2	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Gérer les exigences réglementaires selon une instruction spécifique à formaliser
				Non pertinence des concours d'avancement en grade	4	4	16	3	Baisser la vraisemblance	Proposer formellement des critères tangibles pour l'avancement en grade
				Ratage d'opportunités de coopération internationale	4	1	4	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
14	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale	Les nouveaux accords de coopération notamment avec l'Afrique Subsaharienne	Pas assez de communication sur les accords et aux projets de coopération internationale	Conclure nouveaux accords et projets de coopération internationale	4	2	8	2	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Etablir un canaux de communication en permanence avec la dite Ministère
15	Agence Tunisienne de la Coopération Internationale	Inconnu	Pas assez de communication en temps utile sur les opportunités de coopération internationale	Ratage d'opportunités de coopération internationale	4	2	8	2	Baisser la vraisemblance	Etablir un canaux de communication en permanence avec la dite Agence

Item	Désignation partie intéressée	Force partie intéressée	Faiblesse partie intéressée	Description du risque	(G)	(V)	(C)	(NP)	Décision	Action à envisager ou à renforcer
16	Centre National de Formation Continue et de Promotion Professionnelle	Certifié ISO9001/Réputation de la plateforme edunet /	Inconnu	Ratage offres de formation continue à distance	4	2	8	2	Baisser la vraisemblance	Renforcer les canaux de communication avec le CNFCPP
				Projet de coopération avec l'Allemagne aux énergies renouvelables	4	2	8	2	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Constituer du corps pédagogique un comité qui s'en occupe de près
17	Le Centre National de Formation des Formateurs et de l'Ingénierie de Formation	Inconnu	Non pertinences de certains programmes d'études	Non pertinences des programmes d'études	4	3	12	3	Baisser la vraisemblance	Constituer un comité pour révision des programmes d'études
18	L'Agence Nationale d'Emploi et du Travail Indépendant	Inconnu	Inconnu	Opportunités d'emplois	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
19	Ecole Préparatoire Technique (Les 7 écoles du Gouvernorat de Monastir)	Inconnu	Inconnu	Opportunités d'insertion de nouveaux stagiaires niveau CAP	4	2	8	2	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Etablir et pérenniser la communication avec les EPT
20	Centre de Formation et d'Apprentissage de Mokinine	Certifié ISO9001.V2008	Inconnu	Absorption des nouveaux stagiaires niveaux CAP	1	3	3	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémenta à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
21	Centre de Formation et d'Apprentissage Qwardanine	Inconnu	Inconnu	Absorption nouveaux stagiaires niveaux CAP	1	3	3	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
22	L'ensemble des fournisseurs des produits alimentaires	Inconnu	Inconnu	Risque d'intoxication du personnel	4	1	4	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
				Produit non conforme	4	2	8	2	Baisser la vraisemblance	Formaliser et appliquer instruction spécifique au contrôle qualitatif produits alimentaires
23	L'ensemble des fournisseurs matières premières et autres produits consommables	Inconnu	Inconnu	Produit non conforme	2	1	2	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition



Item	Désignation partie intéressée	Force partie intéressée	Faiblesse partie intéressée	Description du risque	(G)	(V)	(C)	(NP)	Décision	Action à envisager ou à renforcer
24	Les parents et familles des Apprenants	Suivant le cas le suivi des apprenants	Suivant le cas le suivi des apprenants	Affecter négativement la réputation du centre	3	3	9	3	Baisser la vraisemblance	Renforcer et améliorer la communication avec les parents à tous les niveaux de l'Organisation
25	Le Comité Régional de l'Innovation	Inconnu	Inconnu	Projets innovants	3	2	6	2	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Etablir canaux de communication avec le CRIC
26	Union International des Banques Agence de Khnis	Inconnu	Inconnu	Inconnu						
27	Assurance Groupe AMI	Inconnu	Délais long au remboursement des dépenses médicales	Retards remboursement dépenses médicales	2	2	4	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
28	Centre d'Affaires de Monastir	Inconnu	Inconnu	Inconnu						
29	Espace Entreprendre de Monastir	Inconnu	Inconnu	Formation continue à la carte	3	2	6	2	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Etablir canaux de communication avec le CRIC
30	Chambre de Commerce et d'Industrie du Centre Monastir	Inconnu	Inconnu	Inconnu						
31	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation- Monastir	Inconnu	Inconnu	Inconnu						
32	Radio Monastir FM	Réputation confirmée	Inconnu	Réputation positive du centre	4	2	6	2	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Renforcer la communication
33	Agence Française de Développement	Inconnu	Inconnu	Opportunités de coopération internationale	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition

Item	Désignation partie intéressée	Force partie intéressée	Faiblesse partie intéressée	Description du risque	(G)	(V)	(C)	(NP)	Décision	Action à envisager ou à renforcer
34	Maison des Jeunes de Khnis	Inconnu	Inconnu	Opportunité de coopération culturelle	2	3	6	2	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Renforcer la communication
35	La Coopération Internationale Allemande	Inconnu	Inconnu	Opportunité de coopération internationale	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
36	Ambassade du Mali à Tunis	Inconnu	Inconnu	Opportunité de coopération	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
				Altération de la formation	4	1	4	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
37	Ambassade du Guinée à Tunis	Inconnu	Inconnu	Opportunité de coopération	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
				Altération de la formation	4	1	4	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
38	Ambassade du Burkina Faso à Tunis	Inconnu	Inconnu	Opportunité de coopération	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
				Altération de la formation	4	1	4	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
39	Consulat de l'Union des Comores à Tunis	Inconnu	Inconnu	Opportunité de coopération	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
				Altération de la formation	4	1	4	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
40	Consulat de la République Démocratique du Congo Brazzaville à Tunis	Inconnu	Inconnu	Opportunité de coopération	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
				Altération de la formation	4	1	4	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
41	Union Général des Travailleurs Tunisiens - Monastir	Inconnu	Inconnu	Altération de la formation	4	1	4	1	Acceptation éclairée (Criticité faible)	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
42	Association Amicale ATP	Organisation d'activité culturelle et de distraction	Inconnu	Activités culturelles et distraction	3	4	12	3	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Renforcer la communication

Item	Désignation partie intéressée	Force partie intéressée	Faiblesse partie intéressée	Description du risque	(G)	(V)	(C)	(NP)	Décision	Action à envisager ou à renforcer
43	Les parties politiques du gouvernorat de Monastir	Inconnu	Inconnu	Inconnu						
44	Européen Training Fondation	Inconnu	Inconnu	Inconnu						
45	MERCY CORPS	Soft Skills , Culture entrepreneuriale	Inconnu	Opportunité de coopération	2	1	2	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
46	Les autres Centres de Formation Professionnelle de la région	Inconnu	Inconnu	Opportunité de coopération	2	1	2	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
47	Centre International de Formation Continue	Inconnu	Inconnu	Opportunité de coopération	3	1	3	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
48	Université de Monastir	Inconnu	Inconnu	Opportunité de coopération	2	1	2	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
49	TUV Maghreb	Inconnu	Inconnu	Certification du centre	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
50	AFAQAFNOR International	Inconnu	Inconnu	Certification du centre	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
51	SGS ICS	Inconnu	Inconnu	Certification du centre	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
52	Bureau VERITAS certification	Inconnu	Inconnu	Certification du centre	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
53	INNORPI	Inconnu	Inconnu	Certification du centre	4	1	4	1	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Aucune action supplémentaire à envisager, surveiller la fréquence d'apparition
54	Lycée de Khnis	Inconnu	Inconnu	Inconnu						
55	INJAZ Tunisie	Soft Skills , Culture entrepreneuriale	Inconnu	Formation en intra aux Apprenants	4	2	8	2	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Renforcer la communication
56	ESPRIM	Inconnu	Inconnu	Formation à la carte	4	2	8	2	Prise du risque/Augmenter l'opportunité	Renforcer la communication

**Annexe 10 : Questionnaire recensement d'opinion sur le choix des variables pour application du PESTEL**

**CHOIX DES VARIABLES POUR APPLICATION DU PESTEL  
AU CENTRE SECTORIEL EN FORMATION AUX METIERS DE  
L'INDUSTRIE DE KHNIS (CSFMK)**

**Objectif : En vue de déterminer la stratégie du CSFMK à l'horizon 2020**

Cocher seulement deux variables de chaque rubrique que vous jugez les plus pertinentes,  
En cas ou vous voyez deux autres variables encore plus pertinentes les spécifier.

**POLITIQUE (P)**

- Accord de partenariat entre l'ATFP et l'Agence Française de Développement (AFD)
- La décentralisation du pouvoir
- Accord de coopération entre la Tunisie et les pays de l'Afrique Subsaharienne
- Accord de partenariat entre l'ATFP et Microsoft
- Le dispositif d'inspection pédagogique de la formation professionnelle est en standby
- Accord de partenariat entre l'ATFP et le British Council
- La gouvernance de l'ATFP
- La pression de l'UGTT
- La pression de l'UTICA
- .....
- .....
- .....

**ECONOMIQUE (E)**

- Le taux de chômage en Tunisie
- Le budget alloué au CSFMK
- La croissance économique
- Le taux de change du DNT en EUR
- Le pouvoir d'achat du Tunisien
- .....
- .....

**SOCIOCULTUREL (S)**

- Tranche démographique/Jeunesse de 15 à 25 ans
- Perception négative de la formation professionnelle par la jeunesse

- Mode et style de vie
- Syndication
- Perception positive des jeunes employés de la formation à distance
- Perception positive des industriels de la formation à la carte
- Les nouveaux métiers
- Attitude de la jeunesse par rapport aux loisirs
- Attitude de la jeunesse par rapport au travail
- Le taux de croissance démographique en Tunisie
- Acceptation et insertion positive de la jeunesse africaine en Tunisie
- .....
- .....

### **TECHNOLOGIE (T)**

- Les nouvelles TIC
- L'automatisation du travail
- L'obsolescence de la technologie
- Les aides et les fonds à l'innovation
- Les énergies renouvelables
- .....
- .....

### **ECOLOGIQUE/ENVIRONNEMENTAL (E)**

- La pollution et ses effets
- Les restrictions environnementales
- Les formes d'énergies
- La disponibilité des ressources naturelles
- Le climat
- La valorisation des énergies renouvelables
- Le recyclage et le traitement des déchets industriels
- .....
- .....

### **LEGAL (L)**

- La réglementation du secteur de la formation professionnelle
- Le droit au travail
- Le droit à la propriété
- Accords internationaux avec l'Europe
- L'intégration régionale
- .....
- .....

Nom & Prénom : ..... Fonction :  
.....

Signature : .....

Merci de votre contribution