

# RAPPORT

## DE STAGE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du

### MASTERE PROFESSIONNEL

«Management des Projets (MPMP)»

Présenté par :

Aïda SFAR

**Implantation d'un système de management de la qualité d'une formation intégrale au sein de l'UVT selon la norme ISO 9001.**

Soutenu le : 22/12/2015

Devant le jury :

**Président :** Mr Tejjeddine Ben Ouali

**Encadreur Pédagogique:** Mr . Elyes Elebri

**Rapporteur :** Mme Sameh Bekri

**Encadreur d'entreprise:** Mr Bechir ALLOUCH

Année Universitaire : 2015 / 2016

# Remerciements

Je remercie l'Université Virtuelle de Tunis qui m'a permis de m'inscrire à ce mastère.

Je tiens à remercier mon encadreur pédagogique M Elyes Elebri pour son assistance et ses précieux conseils. Et mon encadreur de l'entreprise M. Béchir Allouch qui n'a pas cessé de me soutenir et de m'aider.

Mes remerciements s'adressent particulièrement à mes parents et ma sœur qui n'ont pas cessé de m'encourager moralement pour qui j'ai une énorme affection.

Mes remerciements les plus vifs s'adressent aussi à tous mes collègues de l'UVT qui m'ont toujours encouragé à réaliser ce mémoire.

## **TABLE DES MATIÈRES**

Liste des abréviations .....	7
Liste de figures : .....	8
Liste de Tableaux .....	9
<b>INTRODUCTION : .....</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 1: CONTEXTE DU PROJET.....</b>	<b>12</b>
<b>1-L'e-learning et la spécificité de l'UVT .....</b>	<b>12</b>
1-1 Définition.....	12
1-2 Outils : .....	12
<b>2-Présentation de l'Université Virtuelle de Tunis .....</b>	<b>13</b>
2-1 Objectifs : .....	13
2-2 Missions et Activités de l'UVT .....	13
3-2-1 Missions .....	14
3-2-2 Activités.....	14
2-3 Les formations intégrales diplômantes et certifiantes pour l'année 2015 .....	14
2.4 La formation continue de l'UVT en chiffres.....	16
2-5 L'organisation du l'UVT .....	16
<b>4- Les enjeux .....</b>	<b>19</b>
4.1. Enjeux financiers .....	19
4.2. Enjeux organisationnels .....	19
<b>5- La notion de qualité et management de qualité (Norme ISO) .....</b>	<b>20</b>
5.1 La qualité au sein de l'UVT .....	20
5.2 Qu'est ce qu'une démarche qualité .....	20
5.2.1 : Objectifs : .....	21
5.2.2 : La norme ISO 9001 version 2008 :.....	21
5.3 Les 8 principes de gestion de norme ISO 9001 version 2008:.....	22
<b>CHAPITRE 2 : GROUPE DE PROCESSUS DE DEMARRAGE.....</b>	<b>24</b>
<b>2-1 Introduction.....</b>	<b>24</b>
<b>2-3 Charte du projet.....</b>	<b>27</b>
2.3.1 Périmètre de la démarche.....	27
2.3.1.1 Présentation .....	27
2.3.1.2 Durée des études .....	27
2.3.2 Objectifs du projet.....	27

2.3.3 Composantes du projet .....	28
2.3.4 Contenu du projet .....	28
2-3-5 Les livrables de notre projet : .....	29
2-3-6 Les parties intéressées par le projet : .....	29
2.3.7 Coût estimé : Coût du consultant éventuel : 4 j /Mois pendant 10 mois; 200 DT/J (soit 8 000 DT) .....	31
2.3.9 Durée estimée et livrable réalisé du projet: .....	31
2.3.10 Hypothèses du projet .....	33
2.3.11 Risques du projet.....	33
2.3.12 Approche du Projet .....	34
2.3.13 Organisation du Projet .....	35
<b>Conclusion .....</b>	<b>35</b>
<b>CHAPITRE 3 : GROUPE DE PROCESSUS DE PLANIFICATION.....</b>	<b>36</b>
<b>3-1 Introduction.....</b>	<b>36</b>
<b>3-2 Le cadrage du problème.....</b>	<b>36</b>
<b>3-3 Management de contenu.....</b>	<b>37</b>
3.3.1 Approche du contenu de projet .....	38
3.3.2 Définition du contenu de projet.....	38
3.3.3 Processus de définition de l'énoncé du contenu .....	38
3.3.4 Créer de la structure de découpage du projet :SDP L'aboutissement des livrables du projet ainsi que du plan d'action Figure N°5: WBS : Work Breakdown Structure.....	39
<b>3-4 Management des délais .....</b>	<b>41</b>
<b>3-5 Management Des Coûts .....</b>	<b>42</b>
<b>3-6 Management de la qualité .....</b>	<b>43</b>
3.6.1 Introduction.....	43
3-6-2 Planification du management de la qualité .....	44
3-6-3 Mise en œuvre de l'assurance de la qualité .....	44
3-6-4 Mise en œuvre du contrôle qualité .....	45
<b>3-7 - Management des ressources humaines : .....</b>	<b>45</b>
3.7.1 Identification des ressources humaines et leurs écart par rapport à la qualité.....	45
3.7.2 Plan de formation de l'équipe projet .....	46
<b>3-8 Management de communication .....</b>	<b>47</b>
3-8-1 Approche et plan de communication .....	47
3-8-2 Canaux de communication .....	47
3-8-3 Les contraintes liées à la communication .....	48
<b>3-4 Management des risques .....</b>	<b>48</b>
<b>3-5 Management des parties prenantes détaillé.....</b>	<b>50</b>
<b>3-6 Management de changements:.....</b>	<b>51</b>

3.6.1 Accompagner le changement et agir “sur le terrain” .....	51
3.6.2 Les principales étapes pour une conduite de changement.....	51

## **CHAPITRE4 : GROUPE DE PROCESSUS D’EXECUTION, DE SURVEILLANCE ET DE MAITRISE ..... 53**

<b>4.1 Introduction :</b> .....	<b>53</b>
<b>4.2 Objectif de la démarche qualité de la formation intégrale</b> .....	<b>53</b>
<b>4.3 Elaboration De l’outil De Diagnostic</b> .....	<b>54</b>
4.3.1 Elaborer un audit documentaire .....	54
4.3.2 Elaborer un audit terrain.....	54
<b>4.4 Etude de l’existant</b> .....	<b>55</b>
<b>4.5 Le diagnostic qualité :</b> .....	<b>57</b>
<b>4.6 Le rapport du diagnostic :</b> .....	<b>58</b>
<b>4.7 Planification Des Actions Correctives</b> .....	<b>62</b>
4.7.1 Introduction.....	62
<b>4.7.2 Mise en œuvre d’un plan d’actions</b> .....	<b>62</b>
<b>4.8.1 La poursuite de l’action</b> .....	<b>67</b>
4.8.1.1 Description des processus.....	67
4.8.1.2 Elaboration d’une cartographie des processus .....	67
4.8.1.3. Cartographie générale de la formation intégrale (MOME).....	67
4.8.1.4 Identifications des éléments d’entrées et des éléments de sorties de chaque processus. ....	69
Figure N° 16 : Accompagnement et suivi des étudiants des formations intégrales .....	70
4.8.1.5 Les indicateurs.....	70
4.8.1.6 Définir la carte d’identité des processus. ....	75
4.8.3 Finalisation des documents qualité.....	85
4.8.3.1 Le manuel qualité .....	85
<b>4.9 Evaluation et/ou audit blanc</b> .....	<b>86</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>87</b>

## **CHAPITRE 5 : GROUPE DE PROCESSUS DE CLOTURE..... 88**

<b>5.1 Réalisations</b> .....	<b>88</b>
<b>5.2 Prochaines étapes</b> .....	<b>88</b>
<b>5.3 Capitalisations</b> .....	<b>88</b>
<b>5-4 Des actions à mener</b> .....	<b>89</b>

## **CONCLUSION ET PERSPECTIVES ..... 91**

**ANNEXES ..... 94**

.....Erreur ! Signet non défini.

## Liste des abréviations

**UVT** : Université Virtuelle de Tunis

**FOAD** : Formation Ouverte et à Distance

**NTICE** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication Educative

**MOME** : Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation de l'Entreprise

**PMBOK** : Project Management Body of Knowledge

**ISO 9001** : Organisation Internationale de Normalisation

**PAQ** : Programme d'Appui à la Qualité

**SMQ** : Système Management de la Qualité

**SDQ** : Système Documentaire Qualité

**FAQ** : Fiche d'Amélioration Qualité.

**PAMQ** : Plan d'Amélioration Qualité.

**PR** : Processus

**PO** : Procédure

**P.Q** : Plan Qualité

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**SDP** : La structure de découpage du projet «**WBS** »

**M.O.F.F** : Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses

**SWOT**: A SWOT analysis (alternatively SWOT matrix) is a structured planning method used to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities and threats .

**PDPA** : (Plan Do Check Act) est une méthode qualité. une illustration et tient son nom du statisticien. Edwards Deming

## Liste de figures :

**Figure N°1** : Organigramme classique de l'UVT

**Figure N° 2**: Organigramme proposé par le projet PAQ

**Figure N°3** : Approche processus à partir de l'ISO 9001

**Figure N°4** : un projet selon processus de PMBOK

**Figure N°5**: WBS : Work Breakdown Structure

**Figure N°6**: Processus de management des délais

**Figure N° 7**: Vue Ms project : ordonnancement des tâches

**Figure N°8** : Vue Ms project coût estimé

**Figure N°9** : Les 3 domaines relevant des fonctions de soutien

**Figure N°10**: Gestion des Changements

**Figure N°11** : Auto évaluation de la Communication

**Figure N°12** : Les 6 domaines d'exploration

**Figure N°13** : Diagramme de questionnaire ISO 9001

**Figure N°14** : Les 5 domaines de la Gouvernance

**Figure N° 15**: Intégration du concept DEMIN

## Liste de Tableaux

**Tableau N°1:** Domaines de connaissances et Processus intervenant au sein du projet

**Tableau N°2:** Les parties intéressées par le projet

**Tableau N°3 :** Planification du projet

**Tableau N°4:** Risque du projet

**Tableau N°5 :** Le cadrage du projet (QQOQCP)

**Tableau N° 6:** Décomposition du Contenu du Projet

**Tableau N° 7:** Exigence des tâches

**Tableau N° 8:** Rôles et responsabilités

**Tableau N° 9 :** Plan de formation sur la qualité

**Tableau N° 10 :** Plan de formation sur la qualité

**Tableau N° 11 :** Identification des risques

**Tableau N°12:** Identification des parties prenantes du projet

**Tableau N°13 :** SWOT - l'analyse M.O.F.F diagnostic

**Tableau N°14:** Résultat global de diagnostic

**Tableau N°15:** Rapport du diagnostic

**Tableau N°16 :** Plan d'action

**Tableau N°17 :** La cartographie générale

**Tableau N°18:** Les éléments d'entrées et des éléments de sorties de chaque processus

**Tableau N°19 :** la description des activités relevant de certain processus, les éléments d'entrée et de sortie et les indicateurs

**Tableau N°20:** Les livrables

**Tableau N°21:** Capitalisations : points négatifs-points positifs

**Tableau N°22:** Liste des actions : Processus communication

**Tableau N°23 :** Liste des actions : Processus étudiant

**Tableau N°24 :** Liste des actions : Processus pédagogie

## **INTRODUCTION :**

L'Université Virtuelle de Tunis (UVT) est appelée, depuis sa création en 2002, à concrétiser le projet d'une Formation Ouverte et à Distance (FOAD) axée principalement sur l'exploitation des possibilités offertes par les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et couvrant une part planifiée de la formation initiale, de la formation continue et de l'apprentissage tout au long de la vie. De surcroît, et avec l'accroissement du nombre des inscrits dans les différentes filières, la communication entre l'étudiant, l'équipe pédagogique et les services de l'UVT, peut parfois rencontrer certaines difficultés dans la mesure où l'étudiant rencontrant des problèmes relevant de divers domaines (techniques, administratifs, pédagogiques...) peut être mal orienté et dispersé entre les différents services de l'UVT.

Au cours des dernières décennies, plusieurs organismes ont établi un système d'assurance qualité dans le but de satisfaire leurs « clients » et de pouvoir mieux encadrer leurs processus d'amélioration continue. Plusieurs normes nationales et internationales ont fait leur apparition dans différents pays.

Dans le secteur de l'enseignement supérieur, l'exigence de développer de la qualité provient de la nécessité de répondre aux besoins socio-économiques du pays et aussi aux normes et standards internationaux de la qualité de l'enseignement supérieur. Les universités tunisiennes, et en particulier l'UVT, ne sont pas épargnées de cette tendance. Les besoins se sont de plus en plus sentir, surtout avec la prolifération des cursus pédagogiques diplômant à distance. Ainsi que, le risque de perte de traçabilité, de perte de savoir-faire et donc celui de non stabilité des processus et procédures conduisant à un manque d'efficacité.

Vu l'importance que représente la démarche qualité dans secteur de l'enseignement supérieur, les universités et les établissements d'enseignement supérieur doivent s'engager explicitement dans l'instauration d'une culture qui reconnaisse l'importance de la qualité, donc ils doivent avoir une politique et des procédures associées pour le management de la qualité et des niveaux de leurs programmes et de leurs diplômes. Pour y parvenir, ils doivent développer une stratégie visant à l'amélioration continue de la qualité.

L'objectif de mon projet est de déployer une démarche qualité à la formation intégrale à l'UVT, cet objectif est centré autour de la formalisation d'une formation intégrale "MOME" et selon une approche conforme à l'ISO 9001 sans pour autant viser une certification. Notamment, notre projet a été spécifié sur la base d'une problématique réelle « Quelles sont les démarches à entreprendre pour implanter un système du management de qualité au sein d'une formation intégrale de l'UVT ? »

Mon mémoire est structuré comme suit :

Le **premier chapitre** présente le contexte du projet et l'UVT, qui reste pionnier et parmi les leaders en Tunisie dans le domaine d'e-learning, le **deuxième chapitre** expose la charte de projet et identifie des parties prenantes, les processus de planification du projet forment le **troisième chapitre**, tandis que le **quatrième chapitre** regroupe les processus d'exécution et de maîtrise du projet en implémentant une démarche qualité au sein d'une formation intégrale MOME. Cette démarche gérée selon le standard **PMBOK**<sup>1</sup> afin de produire, un système de management de la qualité conforme à la norme **ISO 9001:2008**<sup>2</sup>, et enfin, un **dernier chapitre** est consacré pour la capitalisation des connaissances requise le long du projet.

---

<sup>1</sup> Le **Project Management Body of Knowledge (PMBOK)** est le guide du Project Management Institute définissant les domaines de connaissance couvrant le management de projet, et recensant les bonnes pratiques professionnelles en la matière.

## CHAPITRE 1: CONTEXTE DU PROJET

### 1-L'e-learning et la spécificité de l'UVT

#### 1-1 Définition

Plus récemment, on entend parler de plus en plus du concept de la formation continue ou formation tout au long de la vie, cela engendre de plus en plus une demande de formation de toute nature et à tout âge. Chaque personne quelle que soit son âge et son occupation dans l'**e-learning**, peut apprendre à son rythme .

Par ailleurs, le développement du e-learning génère une véritable mutation dans le processus d'apprentissage qui se focalise désormais sur une pédagogie active qui met l'apprenant au cœur de ce processus. Cette mutation apparaît grâce à l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication éducative (NTICE) permet l'accès des apprenants à des espaces virtuels éducatifs permettant l'interaction avec leurs tuteurs, de réaliser les activités en ligne et de consulter les différents types de ressources (Multimédia, HTML, PDF, Vidéo...).

#### 1-2 Outils :

Pour la réussite d'une formation en ligne ou l'e-learning, Il est indispensable d'avoir un **learning management system** (LMS) ou **learning support system** (LSS) qui est un système logiciel web développé pour accompagner toute personne impliquée dans un processus d'apprentissage dans sa gestion de parcours pédagogiques.

En effet, depuis le démarrage de l'**UVT** en 2002, elle a exploité trois plates-formes de **FOAD**<sup>3</sup> : Tout d'abord, «**ACCOLAD**<sup>4</sup>» de l'université Louis Pasteur de Strasbourg, puis «**INES**<sup>5</sup>» de l'université Jules Verne de Picardie et actuellement, elle utilise «**MOODLE**<sup>6</sup>». Par ailleurs, elle a mis en place un environnement numérique de travail (ENT) qui permet aux étudiants et aux

---

<sup>3</sup> FOAD : Formation Ouverte et a Distance

<sup>4</sup> ACCOLAD : Apprentissages COLlaboratifs A Distance . Une plateforme open-source pour l'édition collaborative de corpus de dépendances.

<sup>5</sup> INES

<sup>6</sup> MOODLE : Le mot « Moodle » est l'abréviation de Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment : « Environnement orienté objet d'apprentissage dynamique. Une plateforme open-source.

enseignants inscrits dans leurs universités d'y accéder aux cours en ligne et de suivre les formations proposées.

De surcroît, les ressources pédagogiques sont élaborées en multimédia et elles ont évolué grâce au suivi constant aux espaces de cours.

## **2-Présentation de l'Université Virtuelle de Tunis**

D'après le décret 2001, l'Université Virtuelle de Tunis (UVT) est un **établissement public, créé en janvier 2002**, a pour principale mission de **développer des cours et des programmes universitaires d'enseignement en ligne pour les universités tunisiennes.**

L'UVT dispense à ses étudiants des enseignements professionnalisant adaptés aux besoins de l'environnement économique, social, national et international .

### **2-1 Objectifs :**

- Développement de l'enseignement non-présentiel et des technologies éducatives.
- Consolidation du système universitaire à travers le développement du partenariat entre les universités tunisiennes.
- Amélioration de la qualité de l'enseignement notamment par la rénovation des pratiques pédagogiques.
- Diffusion de la culture de l'apprentissage tout au long de la vie.
- Equité, égalité des chances et lutte contre l'exclusion.

### **2-2 Missions et Activités de l'UVT**

L'UVT est, en effet, à la fois, suite aux missions qui lui ont été données par la tutelle ministérielle

- une agence d'assistance aux autres universités tunisiennes. Les activités de cette agence n'ont pas d'universitaires que le terrain sur lequel elles s'exercent. Elles représentent toutefois en intensité la majeure partie des activités de l'UVT ;
- un établissement d'enseignement à distance proposant des cursus diplômants de niveau Licence et Master pour des "étudiants non réguliers".

### 3-2-1 Missions

#### Mission pédagogique

- Assurer des formations non-présentielles intégrales
- Assurer des formations non-présentielles intégrées
- Produire un contenu pédagogique numérique et innové
- Former les formateurs en TICE

#### Missions technologiques

- Héberger et diffuser le contenu numérique
- Mettre en place et gérer les plateformes
- Diffuser le contenu numérique
- Superviser le travail des centres d'accès, des centres de visioconférences et des laboratoires de production numérique
- Créer et développer les applications spécifiques en e-learning

### 3-2-2 Activités

L'UVT est chargée de coordonner les activités relatives à la formation non présentielle assurée dans les universités publiques tunisiennes, en offrant des :

- unités d'enseignement transversales : informatique, anglais et entrepreneuriat (dans les divers cursus universitaires),
- formations de formateurs pour l'utilisation des TIC, de la pédagogie numérique et de la scénarisation des cours,
- espaces d'enseignement en ligne, dispensés sur la plate-forme "Moodle",
- centres d'accès, centres de visioconférences et laboratoires de production numérique.

## **2-3 Les formations intégrales diplômantes et certifiantes pour l'année 2015<sup>7</sup>**

L'UVT propose plusieurs programmes de formations :

---

<sup>7</sup> Voir le site de l'UVT : [www.uvt.rnu.tn](http://www.uvt.rnu.tn) (juin 2015)

## 9 formations de mastères (7 professionnels et 1de recherche) :

- Mastère Professionnel en Nouvelles Technologies des Télécommunications et Réseaux "N2TR",
- Mastère Professionnel en Management Intégré : Qualité - Sécurité - Environnement "MPQSE"
- Mastère Professionnel en Optimisation et Modernisation de l'Entreprise "MOME",
- Mastère Professionnel en Logiciels Libres "MP2L",
- Mastère Professionnel en Entraînement Sportif "M2P3"
- Mastère Professionnel en Entraînement Sportif "M2P3"
- Mastère Professionnel en Neuro-radiologie et Neuro-imagerie Diagnostique "MP2ND",
- Mastère Professionnel en Ecotourisme " MODECO "
- Mastère de Recherche en Gestion durable et VAlorisation des Ressources Animales "VAGDRA"

## • 5 Formations en licences (3 appliquées et 2 fondamentales) en :

- Licence Appliquée en Management "LAM" (L1,L2,L3),
- Licence Appliquée en Sciences et Techniques de l'Information et de Communications "LASTIC" (L3),
- Licence Appliquée en Marketing Electronique et Stratégies Numériques "LAMESN" (L3),
- Licence Fondamentale en Gestion Comptable "LGC" (L3)
- Licence Fondamentale en Electronics and Optics e-Learning for Embedded Systems "EOLES" (L3)( enseignée en anglais) . (dans le cadre du projet TEMPUS)

## • 2 Formations continues:

- en informatique et internet (formation de préparation à la certification C2i)
- en anglais (Ongoing Training in English "OTE")

## • 2 Certifications:

- Certificat Informatique et Internet "C2i"
- certification TOEFL

Toutefois, l'Université Virtuelle de Tunis est une structure unique au service de toutes les universités, ainsi on peut conclure que l'Université Virtuelle de Tunis est une université à part entière.

- propose ses propres formations
- délivre des diplômes et des certificats
- assure aussi la tutelle d'un établissement (ISEFC)

## 2.4 La formation continue de l'UVT en chiffres<sup>8</sup>

### Etudiants :

- **520** étudiants inscrits en formation intégrale à l'UVT (année universitaire 2014-2015)
- **188** étudiants inscrits en mastère.
- **332** étudiants inscrits en licence.

### Formations :

- **7** mastères professionnels
- **1** mastère de recherche
- **2** licences fondamentales
- **3** licences appliquées

### Formation intégrée :

- **46084** étudiants inscrits sur la plateforme de la formation intégrée [ent.uvt.rnu.tn](http://ent.uvt.rnu.tn) (année universitaire 2014-2015)
- **1168** enseignants utilisent la plateforme de la formation intégrée [ent.uvt.rnu.tn](http://ent.uvt.rnu.tn) (année universitaire 2014-2015)
- **1295** espaces de cours ouverts sur la plateforme de la formation intégrée [ent.uvt.rnu.tn](http://ent.uvt.rnu.tn) (année universitaire 2014-2015)

### Formations certifiantes :

- **600** enseignants certifiés au C2i (certificat informatique et internet)
- **1050** étudiants certifiés au C2i (certificat informatique et internet)
- **250** certificats délivrés dans le cadre de la formation d'anglais OTE "Ongoing training in english"

### Ressources Pédagogiques :

- **552** cours en ligne sur RPL
- **685** articles, documents scientifiques, rapport de PFE et mémoires fin d'études sur e-doc
- **621** enregistrements audio-visuels (conférences, séminaires, cours) sur la médiathèque.

## 2-5 L'organisation du l'UVT

---

<sup>8</sup> Site de l'UVT en juin 2015 : [www.uvt.rnu.tn](http://www.uvt.rnu.tn).

Malgré la spécification de l'UVT, désormais elle exploite l'organigramme ci-dessous qui est conforme aux organigrammes des universités classiques. Notamment, l'UVT est à la fois une université mais aussi un établissement qui assure des formations et qui délivre des diplômés. Toutefois, l'UVT ne dispose pas d'une direction des études ou d'une structure qui assure cette mission d'une manière effective. La direction pédagogique prévue dans l'organigramme des universités n'est pas adaptée pour assurer la mission confiée dans les établissements aux départements et à la direction des études.

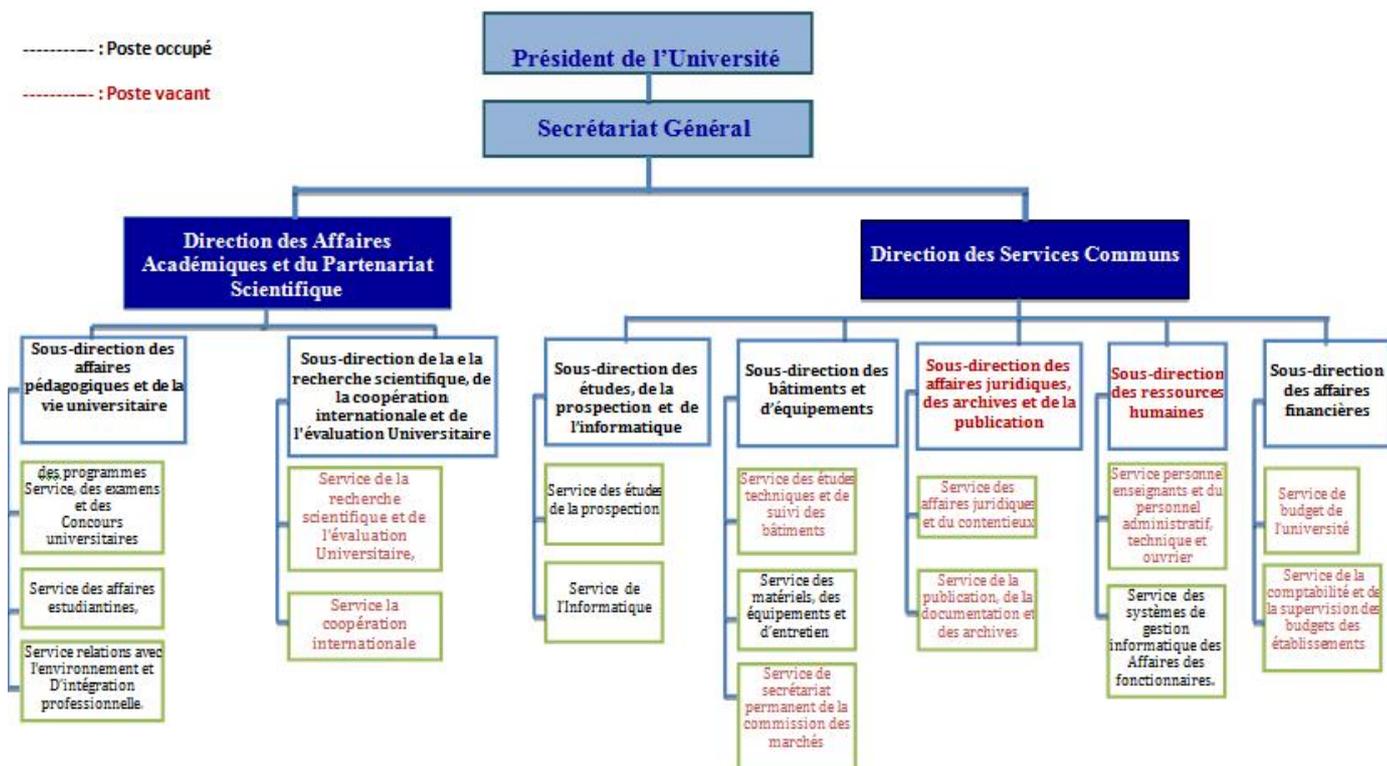


Figure1 : Organigramme classique de l'UVT<sup>9</sup>

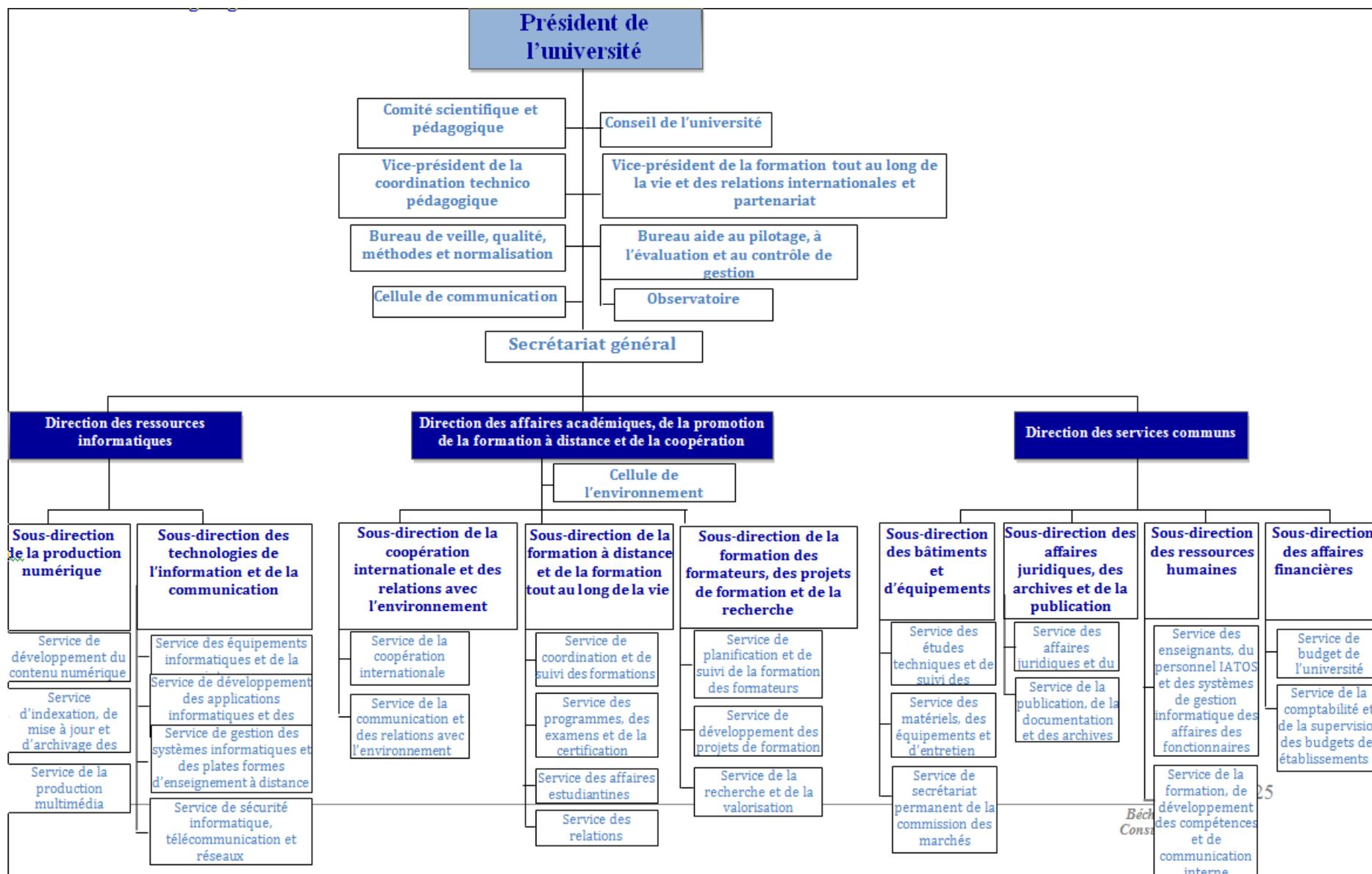
Néanmoins, l'UVT est entrain d'appliquer partiellement en interne le nouvel organigramme ci dessous, ainsi que le manuel de procédure qui a été conçu par l'expert Béchir LASSOUED dans le cadre du projet PAQ10, et ce depuis l'année 2010.

**Organigramme proposé par le projet PAQ : Voir l'organigramme plus détaillé -Annexe**

Figure N° 2: Organigramme proposé par le projet PAQ

<sup>9</sup> Direction des services communs de l'UVT.

<sup>10</sup> PAQ : Programme d'Appui à la qualité qui a été lancé, depuis 2007 par le ministère de l'enseignement supérieur (MES).



Béch  
Const

25

L'UVT est composée de **70** personnes réparties dans les catégories suivantes :

- **12** responsable du service
- **10** des administrateurs
- **23** des techniciens en informatique
- **25** des agents

Et l'équipe pédagogique se compose de :

- **4** enseignants permanents
- **200** des enseignants contractuels/tuteurs

## **4- Les enjeux**

Les services de la formation intégrale sont confrontés à la concurrence dans un environnement en grande mutation. La compétitivité dans l'offre de la formation continue et intégrale est très forte. De ce fait, il faut améliorer, innover, être efficace continuellement pour rester compétitif.

Du coup plusieurs enjeux peuvent être pris en compte et principalement les enjeux financiers et organisationnels.

### **4.1. Enjeux financiers**

Les enjeux financiers sont primordiaux à prendre en compte pour que l'UVT être viable auprès de ses parties prenantes. Notamment, la bonne tenue financière est le reflet auprès de ses partenaires, de sa bonne organisation et du respect de ses exigences formulées par toutes les parties intéressées. De plus la mise en place d'une démarche qualité, peut, maintenir et pérenniser les relations entre l'organisation et sa clientèle car la perte d'un client serait nuisible pour l'image de marque de l'UVT .

### **4.2. Enjeux organisationnels**

La mise en place d'un système qualité vise à donner la satisfaction aux parties prenantes, et ce en mobilisant les personnels, en améliorant les conditions et la charge de travail, en créant un environnement de travail de qualité et surtout, en écoutant le client pour lui satisfaire. Ceci aura pour corolaire une bonne implication et une mobilisation des salariés qui auront un désir fort de faire progresser l'entreprise pour la suite de son existence.

## **5- La notion de qualité et management de qualité (Norme ISO)**

### **5.1 La qualité au sein de l'UVT**

Malgré, le manuel de procédure qui a été conçu en premier lieu par l'expert Béchir LASSOUED dans le cadre du projet PAQ11 , et en deuxième lieu a été diffusé et appliqué à certains services, on peut constater qu'il n'existe pas de structure de qualité au sein de l'UVT.

Cependant, une démarche globale n'ayant pas été lancée jusqu'à ce jour, chaque service définit les modalités qui lui semblent pertinentes pour optimiser son organisation.

Par conséquent, il n'y a pas harmonisation des pratiques, ni de systèmes de management de la qualité lors du déroulement de la formation.

Toutefois, pour remédier ces dysfonctionnements dans l'organisation du travail, les personnels de l'UVT en collaboration avec l'équipe pédagogique permanent mettre en place des procédures propres à leur l'activité.

### **5.2 Qu'est ce qu'une démarche qualité**

Au cours des dernières décennies, plusieurs organismes ont établi un système d'assurance qualité dans le but de satisfaire leurs clients et de pouvoir mieux encadrer leurs processus d'amélioration continue. Plusieurs normes nationales et internationales ont fait leur apparition dans différents pays.

Par ailleurs, la notion de « démarche qualité » s'inscrit dans un processus conduisant à ce que l'on nomme « Management Qualité ». La qualité est un ensemble de propriétés et de caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. Il faut également distinguer entre démarche qualité et démarche ISO 9001. La démarche Qualité d'une entreprise tient au respect de certaines normes.

Le respect de ces normes permet de certifier la qualité des produits et celle de l'approche : une de ces normes (et parmi les plus utilisée est la norme ISO 9001).

Par ailleurs, avoir une certification c'est-à-dire lancer une démarche qualité s'élabore à l'aide d'un guide qui la Norme ISO 9001-2008. La norme indique en effet une orientation internationalement reconnue.

---

<sup>11</sup> PAQ : Programme d'Appui à la qualité qui a été lancé, depuis 2007 par le ministère de l'enseignement supérieur (MES).

### 5.2.1 : Objectifs :

La démarche qualité a pour but de :

- ✓ pérenniser l'activité de l'entreprise en satisfaisant de meilleure façon les attentes des clients.
- ✓ diminuer les dysfonctionnements, maîtriser les coûts mais surtout être capables de réaliser des produits avec un niveau de qualité constant.

### 5.2.2 : La norme ISO 9001 version 2008 :

L'ISO 9001 est sans conteste le référentiel normatif le plus en vogue dans le monde entier. L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO.

La version en vigueur d'ISO 9001 est la version datée de 2008 (11/2008). La prochaine version de la norme devrait être déployée en 2015 et intégrera la notion de maîtrise et d'analyse des risques.

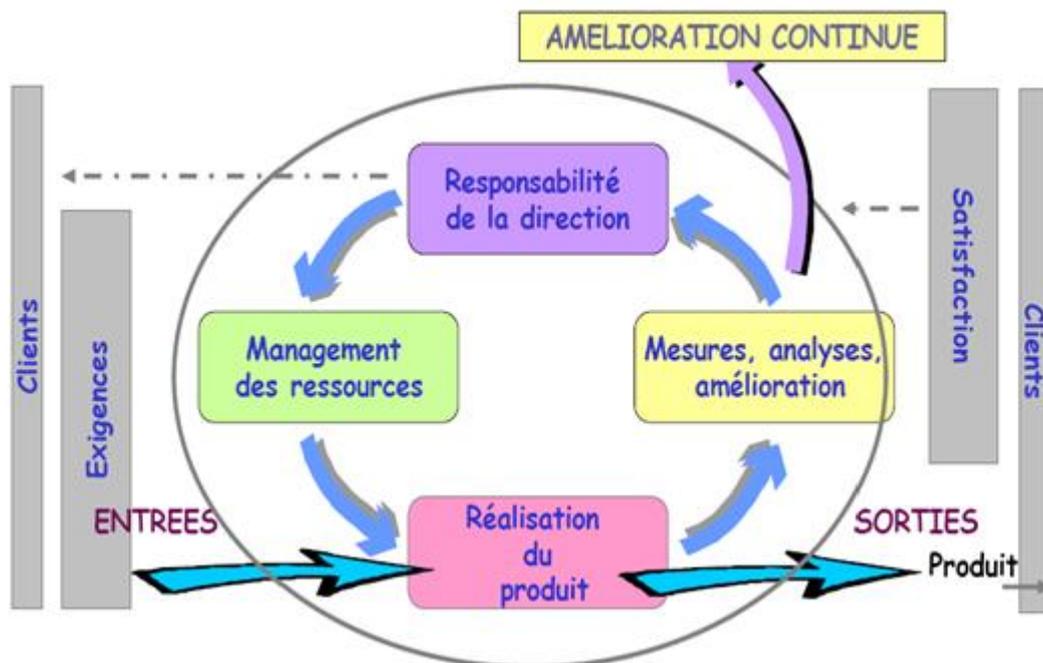


Figure N°3 : Approche processus à partir de l'ISO 9001

Comme nous avons signalé, cette norme ISO 9001 est la plus utilisée ,mais aussi elle bénéficie d'un consensus international et un avantage d'être générique et appliqué par tout organisme quelque soit son activité. Nous proposons donc d'appliquer cette norme au niveau d'une formation intégrale de l'UVT.

### **5.3 Les 8 principes de gestion de norme ISO 9001 version 2008:**

#### **Principe 1 : Ecoute client :**

Les organisations dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au devant de leurs attentes.

#### **Principe2-Leadership :**

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

#### **Principe 3-Implication du personnel :**

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

#### **Principe 4-Approche processus :**

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

#### **Principe 5-Management par approche système :**

Identifier comprendre et gérer des processus corrélé comme un système, contribue a l'efficacité et l'efficience de l'organisme pour atteindre ses objectifs.

#### **Principe 6-Amélioration continue :**

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

#### **Principe 7-Approche factuelle pour la prise de décision :**

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

### **Principe 8-Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :**

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur. <sup>12</sup>

Par ailleurs, il convient de signaler que mettre en place d'une démarche qualité dans une formation à distance est une idée extrêmement puissante. Cette puissance ne se résume pas à obtenir la certification, mais, se fixer comme impératif de satisfaction client, de proposer une approche de « Qualité Totale ». Notamment, le lancement d'une démarche qualité soit une décision stratégique qui proviens de la direction et surtout appuyée par la direction, suite à une analyse stratégique qui justifie le lancement d'une telle démarche. Une entreprise s'oriente vers le management de la qualité pour optimiser la satisfaction du client, également la satisfaction du personnel, les performances internes ainsi que le résultat financier. De surcroit, pour mettre en œuvre le management de la qualité, il nécessite l'ensemble de l'organisation, des responsabilités, des procédures, des processus et de moyens nécessaires.

---

<sup>12</sup> l'organisation internationale de Normalisation (2003).

## **CHAPITRE 2 : GROUPE DE PROCESSUS DE DEMARRAGE**

### **2-1 Introduction**

La mise en place de la démarche qualité va être traitée en tant que projet, en effet le système de management de la qualité est le livrable principal et sa mise en place est échéancée dans le temps. Nous allons donc suivre le schéma suivant : Faire un diagnostic en premier lieu qui consiste à comparer l'existant par rapport à la norme ISO 9001 accompagnée d'une étude des forces, faiblesses, opportunités et menaces, ce qui nous conduit à établir un plan d'actions en deuxième lieu .

Par ailleurs, le management de projet est l'application de compétences, outils et techniques à des activités de type projet réalisées dans une démarche structurée en processus distincts, soit:

- **Démarrage**
- **Planification**
- **Exécution**
- **Contrôle (surveillance et maîtrise)**
- **Clôture**

Notamment, l'organisation mondiale de Normalisation définit un projet comme étant « un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées , comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais , de coût et de ressources »<sup>13</sup>

Dans ce contexte, plusieurs méthodologies de gestion de projet ont été développés afin d'orienter les chefs de projets vers les bonnes pratiques .La référence de base en management de projet et internationalement reconnu ,c'est la méthodologie Ten Step et celle basée sur le guide Corpus de connaissances en gestion PMBOK et développée par le project Management Institute PMI.

Le PMBOK couvre 47 processus, 5 groupes de processus à travers les 10 domaines de connaissances suivants :

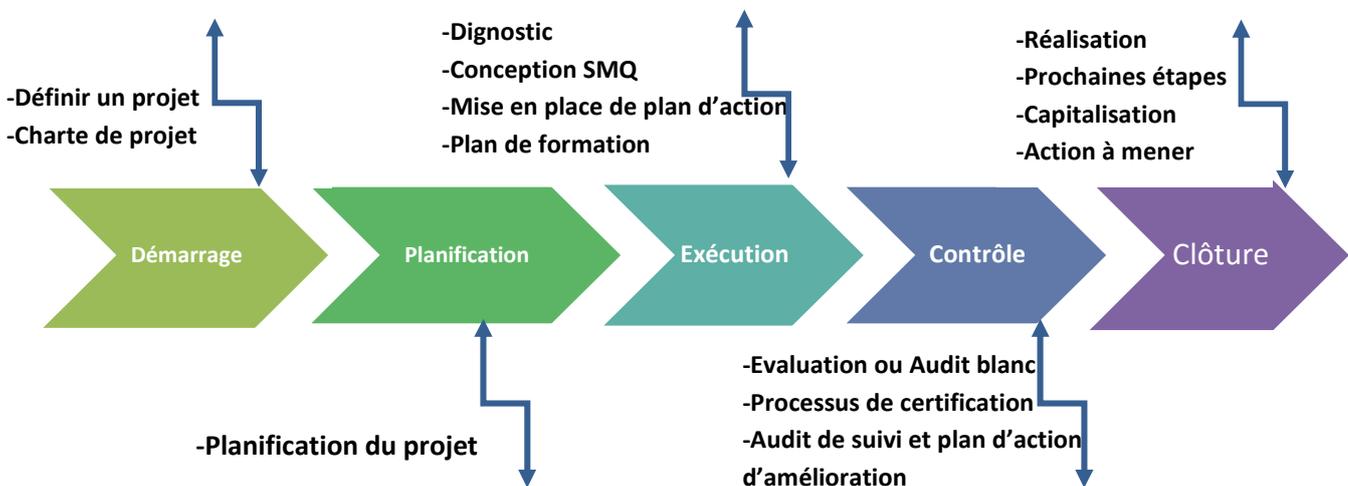
- 1-Management de l'intégration du projet,
- 2- Management du contenu du projet,

---

<sup>13</sup> l'organisation internationale de Normalisation (2003).

- 3-Management des délais du projet,
- 4- Management des couts du projet,
- 5- Management de la qualité du projet,
- 6- Management des ressources humaines du projet,
- 7- Management de communications du projet,
- 8- Management des risques du projet,
- 9- Management des approvisionnements du projet, et
- 10 - Management de s parties prenantes du projet.

Le présent projet a été agencé selon les groupes de processus de PMBOK comme suit :



**Figure N°4 : Un projet selon processus de PMBOK**

Il est noté que les groupes de processus de Management de projet sont reliés par les données de sortie qu'ils produisent. Les données de sortie d'un processus deviennent les données d'entrée d'un autre processus ou livrable du projet.

**Tableau N°1 : Domaines de connaissances et Processus intervenant au sein du projet<sup>14</sup>**

<sup>14</sup> Source :Project Management Institute, A guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) – Fifth Edition, Project Management Institute.

Domaines de connaissances	Groupe de Processus de Management de projet				
	Groupe de Processus de Démarrage	Groupe de Processus de Planification	Groupe de Processus d'Exécution	Groupe de Processus de Surveillance et de maîtrise	Groupe de Processus de Clôture
4. Management de l'Intégration du projet	4.1 Élaborer la charte du projet	4.2 Élaborer le plan de management du projet	4.3 Diriger et gérer le travail du projet	4.4 Surveiller et maîtriser le travail du projet 4.5 Mettre en œuvre la maîtrise intégrée des modifications	4.6 Clore le projet ou la phase
5. Management du Contenu du projet		5.1 Planifier le management du contenu 5.2 Recueillir les exigences 5.3 Définir le contenu 5.4 Créer la SDP		5.5 Valider le contenu 5.6 Maîtriser le contenu	
6. Management de Délais du projet		6.1 Planifier le management de l'échéancier 6.2 Définir les activités 6.3 Organiser les activités en séquence 6.4 Estimer les ressources nécessaires aux activités 6.5 Estimer la durée des activités 6.6 Élaborer l'échéancier		6.7 Maîtriser l'échéancier	
7. Management de Coûts du projet		7.1 Planifier le management des coûts 7.2 Estimer les coûts 7.3 Déterminer le budget		7.4 Maîtriser les coûts	
8. Management de Qualité du projet		8.1 Planifier le management de la qualité	8.2 Mettre en œuvre l'assurance qualité	8.3 Mettre en œuvre le contrôle qualité	
9. Management des Ressources humaines du projet		9.1 Planifier le management des ressources humaines	9.2 Constituer l'équipe de projet 9.3 Développer l'équipe de projet 9.4 Diriger l'équipe de projet		
10. Management des communications du projet		10.1 Planifier le management des communications	10.2 Gérer les communications	10.3 Maîtriser les communications	
11. Management des Risques du projet		11.1 Planifier le management des risques 11.2 Identifier les risques 11.3 Mettre en œuvre l'analyse qualitative des risques 11.4 Mettre en œuvre l'analyse quantitative des risques 11.5 Planifier les réponses aux risques		11.6 Maîtriser les risques	
12. Management des Approvisionnements du projet		12.1 Planifier le management des approvisionnements.	12.2 Procéder aux approvisionnements	12.3 Maîtrise des approvisionnements	12.4 Clore les approvisionnements
13. Management des Parties prenantes du projet	13.1 Identifier les parties prenantes	13.2 Management des parties prenantes du projet	13.2 Planifier le management des parties prenantes	13.3 Gérer l'engagement des parties prenantes	

## 2-3 Charte du projet

### 2.3.1 Périmètre de la démarche

L'UVT a entrepris une démarche qualité pour formaliser son organisation. Cette démarche se limite dans un premier temps aux domaines d'activités de la formation intégrale en Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation de l'Entreprise "MOME », et ce avant de s'étendre aux autres activités du service.

#### 2.3.1.1 Présentation

Le Mastère en Optimisation et Modernisation de l'Entreprise a été lancé en 2008 en collaboration entre l'Université Virtuelle de Tunis et le Ministère de l'Industrie et de la technologie. Le contenu du présent Mastère a fait l'objet d'une étude menée dans le cadre du Programme de Modernisation de l'Industrie, réhabilité par le ministère de l'enseignement supérieur en 2013.

#### 2.3.1.2 Durée des études

La formation en ligne MOME est subdivisée en 4 semestres :

- **Semestre 1 et 2** pour la première année.
- **Semestre 3 et 4** pour la deuxième année, le dernier semestre étant consacré au stage de fin d'études

### 2.3.2 Objectifs du projet

Dans le cadre d'implantation d'un système du management de qualité d'une formation intégrale au sein de l'UVT conforme à l'ISO 9001 : il permet de mettre en place un plan d'action adapté basé sur la stratégie de l'UVT, notamment en vue d'améliorer de la qualité d'apprentissage, la gestion de l'équipe pédagogique et la satisfaction des étudiants au sein de l'UVT.

Ce projet doit atteindre les objectifs suivants:

- Evaluer des parcours de formation, le programme, le rendement scientifique et pédagogique des enseignants, les résultats enregistrés au niveau de l'apprentissage, de l'employabilité et des aptitudes créatrices des diplômés.

- Evaluer de la gestion pédagogique, administrative c'est-à-dire l'assurance d'un décloisonnement entre différentes catégories socioprofessionnelles en particulier entre les administratifs, les enseignants et les étudiants.
- Elaborer un tableau de bord pour faciliter la communication entre les différentes parties prenantes de l'Université Virtuelle de Tunis afin de détecter l'anomalie et mener un plan d'action.

L'estimation du cout total de ce projet s'élève à **28.560** DT et son exécution sera effectuée sur une période de **220** jours de travail effectif.

### **2.3.3 Composantes du projet**

Au sein de l'UVT, l'élaboration d'une formation intégrale à distance suit le même parcours qu'une formation présentielle intégrée dans une université tunisienne .Toutefois, la spécification de l'université virtuelle de Tunis qui se base sur l'apprentissage en ligne impose les mêmes contraintes que l'enseignement en présentiel et s'étendre en parallèle aux contraintes d'e-learning :

- Contrainte des ressources pédagogiques : La conception des ressources pédagogiques pour l'e-learning nécessite une connaissance du concept d'e-learning et maîtrise l'utilisation des nouvelles technologies.
- Contrainte de la disponibilité de l'équipe pédagogique: L'équipe pédagogique ou les tuteurs de l'UVT ne sont pas permanents
- Contrainte des nouvelles technologies : Les enseignants doivent assister aux ateliers de formations pour élaborer leur espace de cours et savoir communiquer avec les apprenants en ligne via la plate forme.

### **2.3.4 Contenu du projet**

- Le contenu de ce projet intègre les éléments suivants :

#### **Dans le contenu :**

- Un diagnostic qui analysera l'écart entre le système existant et celui exigé par la norme ISO 9001;

- Présentation les enjeux d'une démarche qualité et aux exigences de la norme ISO 9001 : 2008
- Une étude macroscopique de la phase de la mise en place du SMQ afin de fournir des estimations sur les coûts et durées estimés.
- L'élaboration d'un système de management de la qualité documenté conforme aux exigences de la norme iso 9001:2008;
- Élaboration d'un plan de communication
- Une formation en management de projet aux chefs services impliquées dans la planification du projet ;
  - La maintenance de la plate-forme E-learning et des serveurs.
  - Elaboration et exécution du plan de formation pour le personnel réaffecté ;
  - Création une cellule d'écoute : satisfaction de client ;
  - Conduite de changements.

### **Hors du contenu :**

- La planification de la mise en œuvre des activités de l'audit de certification en contactant un organisme certificateur.

### **2-3-5 Les livrables de notre projet :**

Au terme de ce projet les livrables suivants sont prévus :

- Livrable 1 : Un rapport d'analyse des besoins et étude de faisabilité après le diagnostic;
- Livrable 2: La charte de projet assignant le chef de projet et son niveau d'autorité;
- Livrable 3: Le plan de management du projet : planification détaillée du projet;
- Livrable 4: La planification des actions correctives ;
- Livrable 5: Le Plan de formation détaillé pour les personnels élu.
- 

### **2-3-6 Les parties intéressées par le projet :**

L'impact de ce projet sur d'autres organisations doit être déterminé pour s'assurer que les personnes appropriées et que certains secteurs de la hiérarchie sont impliqués et que la communication est convenablement dirigée.

Organisation	Comment est-elle affectée ou quelle est sa participation?	Risques
MES	Validation des programmes et des habilitations	-Non appui de projet de mise en place
Le Président de l'UVT	le commanditaire du projet	-Manque d'engagement
La direction des affaires académiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonner la conception, le lancement et le suivi de réalisation des modules de formation à distance;</li> <li>• Planifier la formation des formateurs et en assurer le suivi et l'évaluation;</li> <li>• Assurer la gestion des affaires pédagogiques des différentes formes de l'enseignement à distance;</li> <li>• Assurer la gestion des affaires estudiantines en coordination avec la responsable de la gestion de plate forme;</li> <li>• Coordonner les activités d'inscription, d'examens, des concours et de la certification.</li> <li>• Suivre le déroulement de la formation et gérer la « rémunération » des coordinateurs, des concepteurs de cours, des tuteurs etc. (enseignants contractuels et autres)</li> </ul>	-Manque de compétence, Non implication des personnels du projet, Manque de motivation
L'équipe pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseignants concepteur de cours,</li> <li>• Coordinateur pédagogique :</li> <li>• Tuteur,</li> </ul>	-Désistement de tuteur au cours de la formation - non engagement de tuteur au tutorat.  -Obsolète des cours après une période de la conception.
Les étudiants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etudiant professionnel</li> <li>• Etudiant chercheur de travail</li> </ul>	-Abandon des étudiants
Cellule de production de cours numérisés	Produire un contenu pédagogique numérique et innové via une équipe de production chargée de la médiatisation des contenus pédagogiques ;  Produire des cours en séquences vidéo via une équipe d'enregistrement vidéo chargée du matériel audio-visuel (caméras vidéo, tables de mixage, valise d'éclairage).	-Des ressources pédagogiques interactives médiatisées conformes aux normes e-learning
Direction technique	Une équipe technique d'ingénieurs et de techniciens supérieurs, chargée de :  la maintenance et de la sécurité des serveurs, des plates-formes, du site web et ...  Concevoir et développer les applications se rapportant aux différentes activités de l'université et enrichir d'autres applications selon le besoin.	-Etablir un plan d'amélioration à l'infrastructure informatique existante

<b>Sous direction financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer l'exécution du budget dans le respect des procédures en vigueur par l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement des dépenses budgétisées ;</li> <li>-Assurer le suivi du coût des différentes prestations de l'UVT en vue de normaliser les dépenses et améliorer les prévisions ;</li> <li>- Suivre et contrôler tutorat, de la conception des cours, d'évaluation des cours, etc;</li> <li>-Assurer dans le respect des procédures, la gestion des affaires financières de l'UVT;</li> <li>-Veiller à la mise en œuvre de la politique financière de l'UVT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Non flexibilité</li> <li>-Manque d'autonomie à cause de contraintes de contrôleur de dépense</li> </ul>
<b>Sous direction équipement et bâtiment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer les achats des équipements et fournitures prévus par le budget;</li> <li>- Gérer les stocks des fournitures et équipement de l'UVT;</li> <li>- Assurer la maintenance du patrimoine de l'UVT;</li> <li>-Procéder au suivi d'exécution des marchés d'équipement, construction ou fourniture et relancer les fournisseurs pour respecter les délais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La lourdeur des procédures administratives dans les organisations publiques</li> <li>-Maintenances de serveurs</li> <li>-Préparation des salles aux regroupements</li> </ul>

**Tableau N°2 : Les parties intéressées par le projet**

### 2.3.7 Coût estimé :

Coût du consultant éventuel : 4 j /Mois pendant 10 mois; 200 DT/J (soit 8 000 DT)

- Coût estimé formation du personnel (sensibilisation) : 20 J de formation ; 150 DT/J/personne (soit 6 000 DT)
- Audit à blanc : 4 à 6 j ; 300 DT /J (1 600 DT)
- Audit de certification : 2 à 5 j ; 2 000 DT /j; (10 000 DT)

Total: <b><u>28 560 000 DT</u></b>
------------------------------------

### 2.3.9 Durée estimée et livrable réalisé du projet:

La période prévisionnelle d'exécution du projet est de **Mai 2014 à Mars 2015**.

Le lieu du travail de l'expert est le siège de la structure bénéficiaire dont il assure l'accompagnement.

Jalon	Date d'achèvement	Livrable réalisé	Coût
Définition du Projet	01/05/2014 au 07/05/2014- <b>7 j/2H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charte du projet</li> </ul>	280 000
Planification du Projet	Du 08/05/2014 au 05/06/2014 <b>21j/2H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de management du projet</li> </ul>	840 000
Elaboration De L'outil De Diagnostic	06/06/2014 <b>5 j/7H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grilles de diagnostic</li> </ul>	200 000
<b>Analyse du</b> Diagnostic	23/07/14 <b>30j/H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport de diagnostic</li> </ul>	600 000
<b>Conception SMQ</b> Elaboration du plan d'action	24/07/14-29/08/14 <b>10 j/20H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan d'action</li> </ul>	1 000 000
Préparation, Sensibilisation Et Formation	04/08/2014 au 24/10/2014 <b>60 j/33H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport de mise en œuvre.</li> </ul>	6 000 000
<b>Mise en place du plan d'actions</b>	<i>Jeu 29/07/14 au 17/09/14</i> <b>40j/60H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport de mise en œuvre.</li> </ul>	5000 DT
<b>Evaluation</b> et ou audit blanc	06/12/2014 au 09/12/2014 <b>3 j/3H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport de vérification et validation</li> <li><i>Rapport de corrections</i> envoyé à l'organisme certificateur</li> </ul>	1 600 DT
Processus de certification	27/01/15 au Mar 30/01/15 <b>4 j/3H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>un rapport recommande ou non la certification</li> </ul>	10 000 DT
Audit de suivi et plan d'actions d'amélioration	Mar 02/02/15 au 19/02/2015 chaque année <b>15 j/3H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>améliorer constamment le processus de démarche qualité afin de conserver cette certification</li> </ul>	1 600 DT
<b>Clôture du Projet</b>	<b>02/03/15</b>	<b>PV de recette finale du projet</b>	

Tableau N° 3 : Planification du projet

### 2.3.10 Hypothèses du projet

Afin d'identifier et d'estimer les tâches requises, ainsi que l'échéancier du projet, certaines hypothèses et prémisses devront être formulées. Sur la base des connaissances du moment, les hypothèses du projet sont énumérées ci-dessous. Si une hypothèse est infirmée à une date ultérieure, les activités et les estimations du plan du projet devront être ajustées en conséquence.

- **Hypothèse 1: la direction est très enthousiaste pour ce projet et supporte pleinement le chef du projet afin que le projet aboutisse**
- **Hypothèse 2: les personnels réaffectés à la nouvelle structure n'est pas motivé et conscient de l'importance des responsabilités qui lui sont confiées**
- **Hypothèse 3 : l'adhésion des parties prenantes**
- **Hypothèse 4 : Allocation du budget.**

### 2.3.11 Risques du projet

Les risques d'un projet sont les caractéristiques, les circonstances ou les éléments de l'environnement du projet qui peuvent avoir un effet nuisible sur le projet ou la qualité de ses livrables. Les risques connus identifiés pour ce projet ont été inclus ci-dessous. Un plan sera mis en place pour réduire au minimum ou éliminer l'impact de chaque risque sur le projet.

Zone de risque	Niveau (H/M/B)	Plan de risque
1. Le retard de la procédure de recrutement des compétences spécifiques à la nouvelle structure .	H	Activité 1 : le Plan de formation préparé pour le personnel réaffecté peut pallier temporairement aux lacunes constatées jusqu'à la réalisation des actions des recrutements prévues.
Risque 2 : le siège actuel de l'UVT ne contient pas un open space (plateau) aménagé sous forme de boxes pour abriter l'ensemble des bureaux de responsables de ladite structure	H	Activité 1: étudier avec le responsable ressources humaine l'éventualité d'affecter le nouveau personnel à des bureaux situés dans le même étage
Risque 3: Retard dans l'accomplissement des actions de formation ou à la phase de la livraison .	M	Activité 1: révision de l'échéancier du projet

Tableau N° 4: Risque du projet

### 2.3.12 Approche du Projet

Le projet sera mené selon le standard du **PMBOK** du **PMI**.

Durant ce projet, une approche processus sera adoptée en traitant tous les domaines de connaissance, et ce, durant les différentes phases du cycle de vie du projet.

A travers notre projet nous avons essayé en tant qu'équipe de projet d'opter les options le plus favorables pour la réussite de notre projet.

Tous les choix stratégiques que ce soit au niveau de l'élaboration du plan de communication ou bien de la réaffectation des personnels sera effectué avec le consentement total des chefs hiérarchiques afin d'éviter au maximum des éventuels conflits et garantir la réussite du projet.

### 2.3.13 Organisation du Projet

Une structure appropriée d'organisation de projet est essentielle pour atteindre le succès. La liste qui suit décrit l'organisation proposée:

**Commanditaire Exécutif du Projet:** Le président de l'UVT

**Membres du Comité de Pilotage:**

-Coordinateur pédagogique de la formation MOME

-2 Tuteurs (équipe pédagogique)

-Le directeur des affaires académiques

**Chef du projet :** Responsable de service de la coordination et du suivi des formations

**Membre de l'équipe du projet:**

-Responsable de service des affaires estudiantines

- Responsable de service des examens et certification

-Responsable de service de la coordination et du suivi des formations

-Responsable de la gestion de la plate forme

- Sous Directeur financier

-Chef de la cellule de la production numérique

**Conseillers interne du Projet:** Consultant UVT

**Conseiller externe du Projet :** Un expert en qualité

### Conclusion

Ce chapitre constitue une présentation globale du projet. La charte du projet qui a été élaborée, révisée puis doit être signée par le commanditaire constitue une sorte contrat pour le projet.

Elle garantit l'engagement des responsables de l'université.

## **CHAPITRE 3 : GROUPE DE PROCESSUS DE PLANIFICATION**

### **3-1 Introduction**

La planification d'un projet est un outil incontournable pour mieux gérer son projet. Elle permet de définir les travaux à réaliser et de rendre compte de l'état d'avancement. Le but du planning est de déterminer si les objectifs sont réalisés ou dépassés durant la période fixée ainsi que de suivre et communiquer l'avancée du projet. Elle est mise à jour au fur et à mesure.

### **3-2 Le cadrage du problème**

Pour bien cadrer le projet et identifier une problématique claire et bien définie. J'ai choisi d'utiliser un outil qualité le **QQOQCP** Il s'agit d'une technique de recherche d'informations sur une problématique donnée grâce aux questions suivantes **Qui ? Quoi ? Où ? Quand et Pourquoi ?**

Vous trouvez les résultats de ces questions sont consignés dans le tableau ci-dessous

<b>Donnée d'entrée: Problématique générale</b>	<b>Déploiement d'une démarche qualité à la formation intégrale à l'UVT</b>
<b>QUI:</b> Quelles sont les personnes ou services concernés par le problème	<b>Direct :</b> Direction pédagogique et tout long de vie à l'UVT Service estudiantine Service des examens Service de la coordination et du suivi des formations <b>Indirect :</b> Corps enseignants/Tuteurs-Etudiants- l'environnement économiques-Services financiers-service de gestion des plates formes
<b>QUOI:</b> Quel est le problème?	Manque de formalisation d'organisation Manque de procédures communes aux deux entités de la formation intégrale
<b>OÙ:</b> Où se manifeste le problème?	Au sein de l'administration
<b>QUAND:</b> Quand apparait le problème?	L'administration ne dispose pas d'un système documentaire qui couvre l'ensemble de son activité y compris un manuel qualité, outil de communication en interne et externe et qui améliore la transparence de son fonctionnement.
<b>COMMENT:</b> Comment on se rend compte du problème? Comment le mesurer?	En précisant le fonctionnement des activités de l'administration; -En créant des enquêtes de satisfaction à des intervalles réguliers; -En élaborant la cartographie des processus du SMQ; -En élaborant une fiche et le logigramme pour chaque processus -En élaborant des indicateurs de performance pour chaque processus
<b>POURQUOI:</b> Pourquoi doit-on passer du temps et de l'énergie dessus? Quels enjeux?	Pour maîtriser l'ensemble des activités de l'administration; -Pour améliorer en permanence les processus et les pratiques administratives; -Pour favoriser les interactions avec tous les partenaires
<b>Données de sortie:</b> Question explicite et pertinente à résoudre	Comment concevoir et développer un SMQ adapté à la formation intégrale de l'UVT conforme à la norme ISO 9001:2008.

**Tableau N°5 : Le cadrage du projet (QOQCP)**

### 3-3 Management de contenu

A l'issue de cette partie, le plan de management de projet sera établi. Notamment, en se basant sur les informations contenues dans le Plan de Management du Contenu tels que décrits dans la charte de projet, les organisationnels du l'UVT et les facteurs organisationnels.

Le but de ce processus est de :

- Définir et documenter l'approche de management du contenu
- Fixer les rôles et responsabilités, les méthodes suivies pour définir, mesurer, et vérifier le contenu
- Identifier le responsable de la validation du projet et l'acceptation finale des livrables.

### 3.3.1 Approche du contenu de projet

Dans ce projet, le management du contenu est la responsabilité du chef de projet et du commanditaire du projet. Ils auront la responsabilité d'établir et vérifier les documents de validation du contenu ainsi que d'évaluer la qualité de livrables.

Toutes demandes de modification seront transmises au chef de projet qui procédera à leur évaluation, et par la suite, la mise à jour de tous les documents du projet une fois ces demandes validées par les commanditaires.

### 3.3.2 Définition du contenu de projet

Le contenu de ce projet consiste à :

- ✓ Mener une analyse approfondie de la situation actuelle de l'université :

Pour qu'on peut répondre à l'exigence de détection des tous les points forts et faibles ; le diagnostic tient compte de tous les domaines d'activité de l'université en utilisant des grilles basées sur des normes ou validées par des experts en e-learning.

- ✓ Elaborer un plan d'action :

Le plan d'action contient les non conformités et les opportunités d'amélioration.

Pour chacune des non-conformités/opportunité d'amélioration une action est choisie, approuvée par le commanditaire puis planifiée avec affectation des ressources nécessaires.

### 3.3.3 Processus de définition de l'énonce du contenu

Créer la structure de découpage du projet « **SDP** » est le processus qui subdivise les livrables et le travail du projet en composants plus petits et faciles à maîtriser.

La technique de décomposition a permis de défragmenter avec plus de précisions le contenu du livrable en des éléments plus petits et facile à gérer. La décomposition du présent Projet a été effectuée sur **MS Project 2010** comme suit :

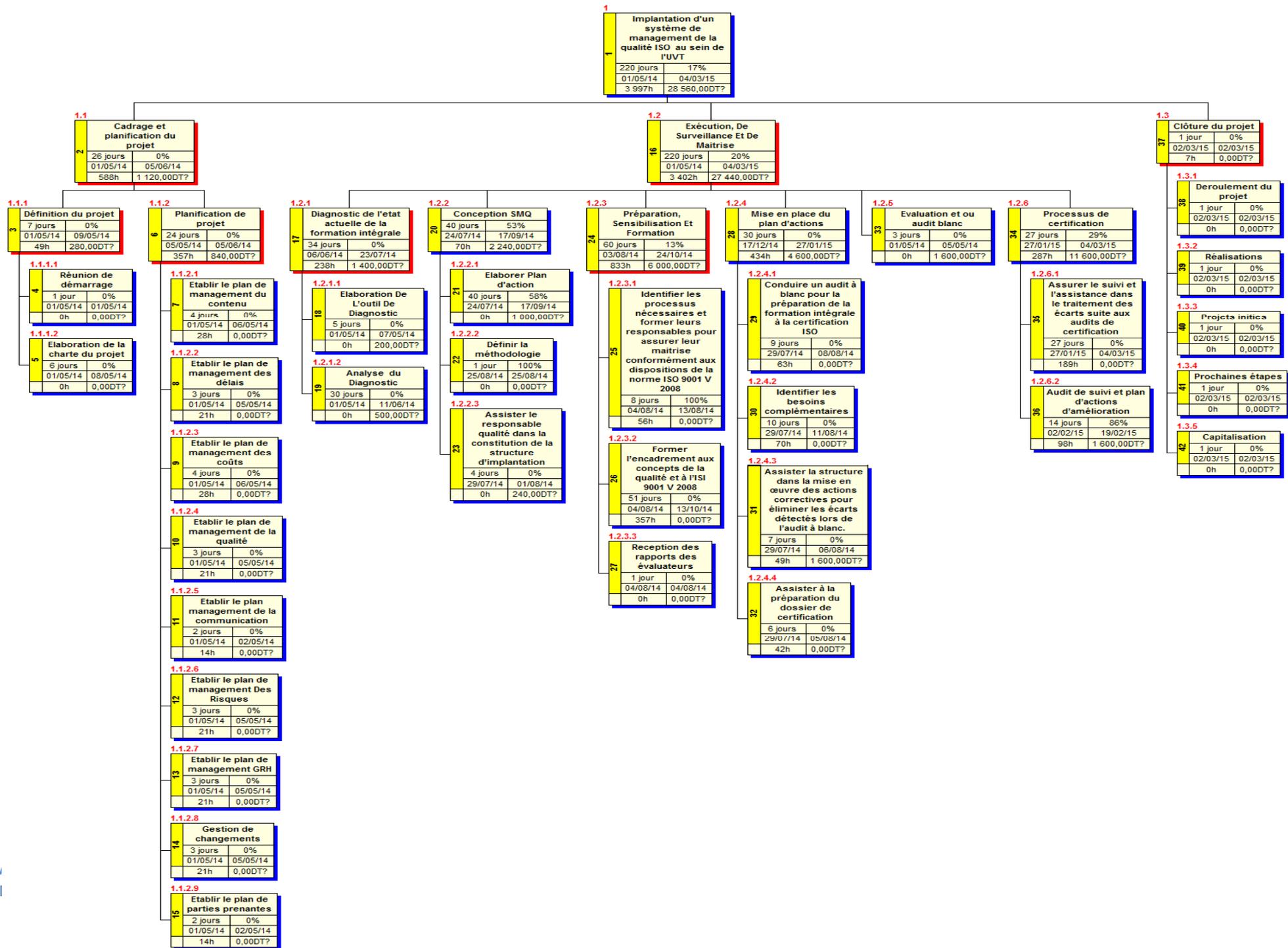
Nom de la tâche		
Création du manuel des fiches de	Livrables	Exigences
<b>Démarrage de Projet :</b>	<b>Charte de projet</b>	
<b>Planification du projet</b>		
Etablir le plan de management de contenu	Référence de base du contenu	Respecter le plan de management planifié afin de réussir ce projet
Etablir le plan de management de délais	Echéancier et le budget développés	
Etablir le plan de management de couts	Echéancier et le budget développés	
Etablir le plan de management de parties prenantes	Plans de management des parties prenantes	
Etablir le plan de management des communications	Plans de management des communications	
Etablir le plan de management de risques	Plan de management et registre des risques	
Etablir le plan de management de GRH	Plan de management des RH	
Etablir le plan de management de la qualité	plan de management de la qualité	
Elaborer le plan de la gestion de changement	Plan de management des modifications	
<b>Exécution du projet : Mise en place du SMQ</b>		
<b>Diagnostic qualité</b>	Rapport de Diagnostic précisant :	Rapport de mise en œuvre.
Élaborer un plan d'actions pour la mise en œuvre du système qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiche signalétique de la structure bénéficiaire,</li> <li>Analyse SWOT et Cotation Radar,</li> <li>Plan d'actions</li> </ul>	
<b>Mise en plan du plan d'actions</b>	Indicateurs d'impact	
<b>La formation et la sensibilisation du personnel à la qualité</b>	Rapport de mise en œuvre.	Organiser des ateliers de formation
<b>Mise en œuvre du système qualité</b>		
Agencement selon l'organigramme fonctionnel	Conforme ou non conforme	
Approbation du Manuel de fiches de Service de l'UVT		
Déterminer l'architecture documentaire du SMQ Enoncer la politique qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer de la Cartographie</li> </ul>	Engagement de la direction Politique qualité
<b>Surveillance Et De Maitrise</b>		
Audit de suivi et plan d'actions d'amélioration	Rapport de mise en œuvre	Plan d'action à mener
Accompagnement à la certification		
Elaboration des actions correctives		
<b>Clôture</b>		

**Tableau N° 6: Décomposition du Contenu du Projet**

### 3.3.4 Créer de la structure de découpage du projet :SDP

L'aboutissement des livrables du projet ainsi que du plan d'action

#### Figure N°5: WBS : Work Breakdown Structure



### 3-4 Management des délais

Le processus d'élaboration de l'échéancier doit être aligné avec le processus de management du contenu. Ainsi, après avoir créé la structure de découpage du projet et l'identification de tous les lots de travail qui couvrent tous les livrables, l'identification des activités qui soutiennent la réalisation des lots de travail, nous garantissons l'implémentation de toutes les exigences et la complétude des livrables.

L'échéancier de projet sera établi avec l'outil Ms Project 2010, et ce, en se basant sur le WBS déjà créé lors de la phase de planification du management du contenu.

Par ailleurs, l'estimation de la durée des activités permettra de calculer la période requise pour accomplir le travail prévu dans le projet., ainsi que l'estimation des ressources va permettre d'assigner à chaque tâche les ressources nécessaires pour qu'elle soit accomplie dans la durée estimée.



Figure N°6: Processus de management des délais

Mode Tâche	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Noms ressources	Coût fixe
	Implantation d'un système de management de la qualité ISO au sein de l'UVT	220 jours	Jeu 01/05/14	Mer 04/03/15		28 560 000DT
	Cadrage et planification du projet	26 jours	Jeu 01/05/14	Jeu 05/06/14	Equipe du projet	0,00DT
	Définition du projet	7 jours	Jeu 01/05/14	Ven 09/05/14	Equipe du projet	280,00DT
	Réunion de démarrage	1 jour	Jeu 01/05/14	Jeu 01/05/14		0,00DT
	Elaboration de la charte du projet	6 jours	Ven 02/05/14	Ven 09/05/14		0,00DT
	Planification de projet	24 jours	Lun 05/05/14	Jeu 05/06/14	Chef de projet	840,00DT
	Etablir le plan de management du contenu	4 jours	Lun 05/05/14	Jeu 08/05/14	Chef de projet	0,00DT
	Etablir le plan de management des délais	3 jours	Jeu 08/05/14	Sam 10/05/14	Chef de projet	0,00DT
	Etablir le plan de management des coûts	4 jours	Sam 10/05/14	Mer 14/05/14	Chef de projet	0,00DT
	Etablir le plan de management de la qualité	3 jours	Jeu 15/05/14	Lun 19/05/14	Chef de projet	0,00DT
	Etablir le plan management de la communication	2 jours	Mar 20/05/14	Mer 21/05/14	Chef de projet	0,00DT
	Etablir le plan de management Des Risques	3 jours	Jeu 22/05/14	Lun 26/05/14	Chef de projet	0,00DT
	Etablir le plan de management GRH	3 jours	Mar 27/05/14	Jeu 29/05/14	Chef de projet	0,00DT
	Gestion de changements	3 jours	Ven 30/05/14	Mar 03/06/14	Chef de projet	0,00DT

Figure N° 7: Vue Ms project :ordonnancement des tâches

### 3-5 Management Des Coûts

L'évaluation du coût du projet est effectuée en estimant le coût de chaque tâche.

La planification du cout selon les taches est donnée dans le graphique suivant :

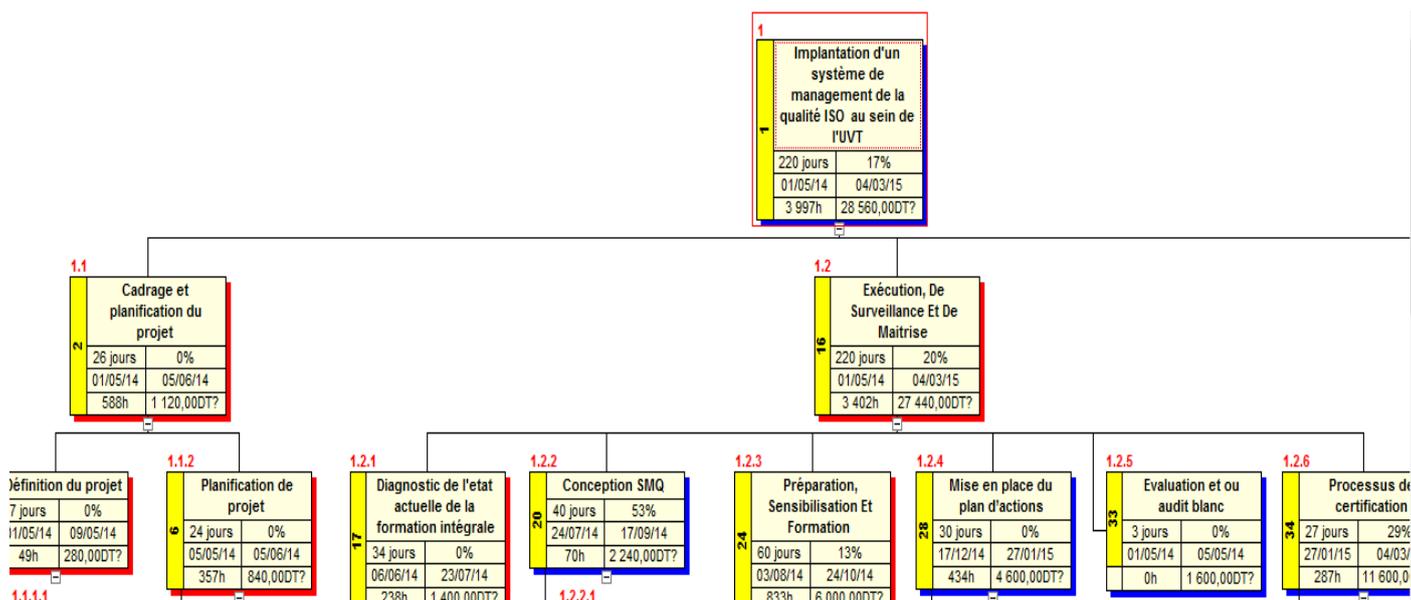


Figure N°8 : Vue Ms project coût estimé

## 3-6 Management de la qualité

### 3.6.1 Introduction

La finalité du management de la qualité, dans un premier temps, est de s'assurer le projet ISO.UVT produira un système de management de qualité documenté qui satisfera toutes les exigences de à la norme ISO 9001 :2008. Dans ce but une attention particulière sera donnée au diagnostic qualité qui évaluera l'écart entre le système existant et la norme ISO 9001, permettra de recueillir tous les documents réglementaires, d'origine interne et externe. En effet l'équipe recueillera les informations nécessaires pour faire la cartographie du flux des processus actuels (un logigramme sera conçu pour chaque processus).

### 3-6-2 Planification du management de la qualité

Les exigences qualitatives que les taches du projet doivent respecter sont comme suit :

Tache	Livrable	Exigences
Les outils de diagnostic	Grilles de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doivent se rapprocher à un référentiel (norme ou pratiques publiées)</li> <li>Doivent couvrir tous les aspects du champ à auditer</li> <li>Doivent utiliser des questions fermes</li> </ul>
Le Diagnostic	Rapport de diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doit être objectif</li> <li>Les écarts doivent être claires, détaillés et argumentés</li> <li>Les actions correctives doivent viser la conformité aux référentiels du diagnostic</li> </ul>
Planification des actions correctives	Plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doit tenir compte des ressources et des engagements de l'UVT</li> <li>Les actions correctives doivent être classées selon une méthode prédéfinie</li> </ul>

Tableau N° 7: Exigence des tâches

### 3-6-3 Mise en œuvre de l'assurance de la qualité

La qualité des livrables du projet est surveillée selon le processus suivant :

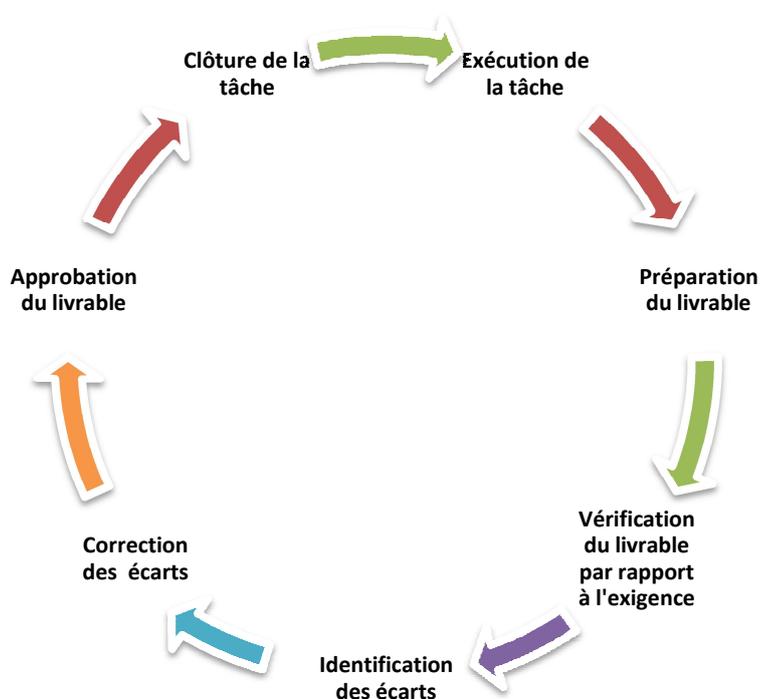


Figure N°8 : Processus de surveillance de la qualité

### **3-6-4 Mise en œuvre du contrôle qualité**

Pour chaque livrable, nous procédons comme suit :

1. Préparer une première copie 'Draft' et la soumettre pour approbation
2. Vérifier la conformité par rapport aux exigences préétablies et enregistrer les commentaires sur la copie
3. Préparer la copie finale et la signer

### **3-7 - Management des ressources humaines :**

Étant donné que toutes les ressources sont internes, il faut redynamiser le personnel de l'UVT à travers l'implication dans des projets mobilisateurs (projet d'établissement, nouveau projet d'appui à la qualité de gestion, instauration de système de management de l'innovation, déploiement de SMQ conforme aux normes internationales,...).

En effet, un plan de formation élaboré pour les personnels clés s'avère nécessaire qui englobera les thèmes suivants :

#### **3.7.1 Identification des ressources humaines et leurs écart par rapport à la qualité**

Rôle	Responsabilités	Compétences requises	Existe	Ecart
<b>Chef de projet</b>	- Diriger l'équipe chargée de la réalisation des objectifs du projet	- Connaissance en management du projet - Capacité de faire ou d'accomplir	✓	- Formation sur la qualité
<b>Coordinateur pédagogique</b>	- Diriger son équipe pédagogique	- Planification - Suivi la formation - Maîtrise matière	✓	Approche processus appliquée
<b>Responsable planification</b>	- Planifier les différentes étapes du projet - Mettre à jour la planification	- Connaissance des méthodes et des outils de planification - Connaissances métier	✓	- Elaboration de la documentation du SMQ Formation sur la qualité
<b>Commanditaire</b>	- Contrôler les livrables - Approbation des livrables	- Connaissance métier	✓	- Audit - Elaboration de la documentation du SMQ
<b>Responsables de services/ fonctionnels</b>	- Gérer et contrôler la réalisation des tâches. Planifier et Mettre à jour la planification	Maîtrise métier Planification	✓	- Sensibilisation sur la qualité - Renforcement des compétences au Management & du Leadership Approche processus appliquée
<b>Personnels de l'UVT</b>	- Réaliser les actions relatives à eux	Exécuter métier	✓	Sensibilisation sur la qualité
<b>Consultant en management</b>	- Définir les lignes directrices du management du projet - Contrôler l'application des pratiques de management du projet	- Connaissance managériale	✓	Approche processus appliquée

**Tableau N° 8: Rôles et responsabilités**

### 3.7.2 Plan de formation de l'équipe projet

Cette phase se déroule en général sous une période de 2 à 4 mois. Elle peut être réalisée, soit par le responsable qualité, soit par un consultant externe (qui aura une vision plus impartiale) ou par les deux.

Voici les thèmes de formation à organiser :

Atelier	Thèmes de formation	Beneficiaries	Effectif 20/atelier	Durée	Période
1	Sensibilisation à la qualité - Les exigences de la norme ISO 9001: 2008	Les personnels de l'UVT	70	6 jours	A1:à partir de08/09/14 A2: à partir de22/09/14 A3 : à partir de06/10/14
2	Approche processus appliquée aux SMQ	-Responsable de service -Coordinateur pédagogique -Responsables fonctionnels	20	5 jours	A1:à partir de08/09/14
3	Elaboration de la documentation du SMQ	-Responsable de service -Equipe de projet - Coordinateur pédagogique	30	5 jours	A1:à partir de15/09/14 A2:à partir de22/09/14
4	Renforcement des compétences dans les domaines du Management & Leadership du (Accompagnement du changement / Management / Leadership / Management transversal / Communication)	Les responsables des services vus leurs connaissances des rouages de l'administration	15	5 jours	A1:à partir de29/09/14
5	Audit interne des systèmes de management selon la norme ISO 9001	Commanditaire	10	3jours	A1:à partir de13/09/14

**Tableau N° 9 : Plan de formation sur la qualité**

## 3-8 Management de communication

### 3-8-1 Approche et plan de communication

Vu les différents intervenants dans ce projet, la planification de la communication est faite en vue de décrire la manière dont la communication autour notre projet sera structuré, gérée et contrôlée.

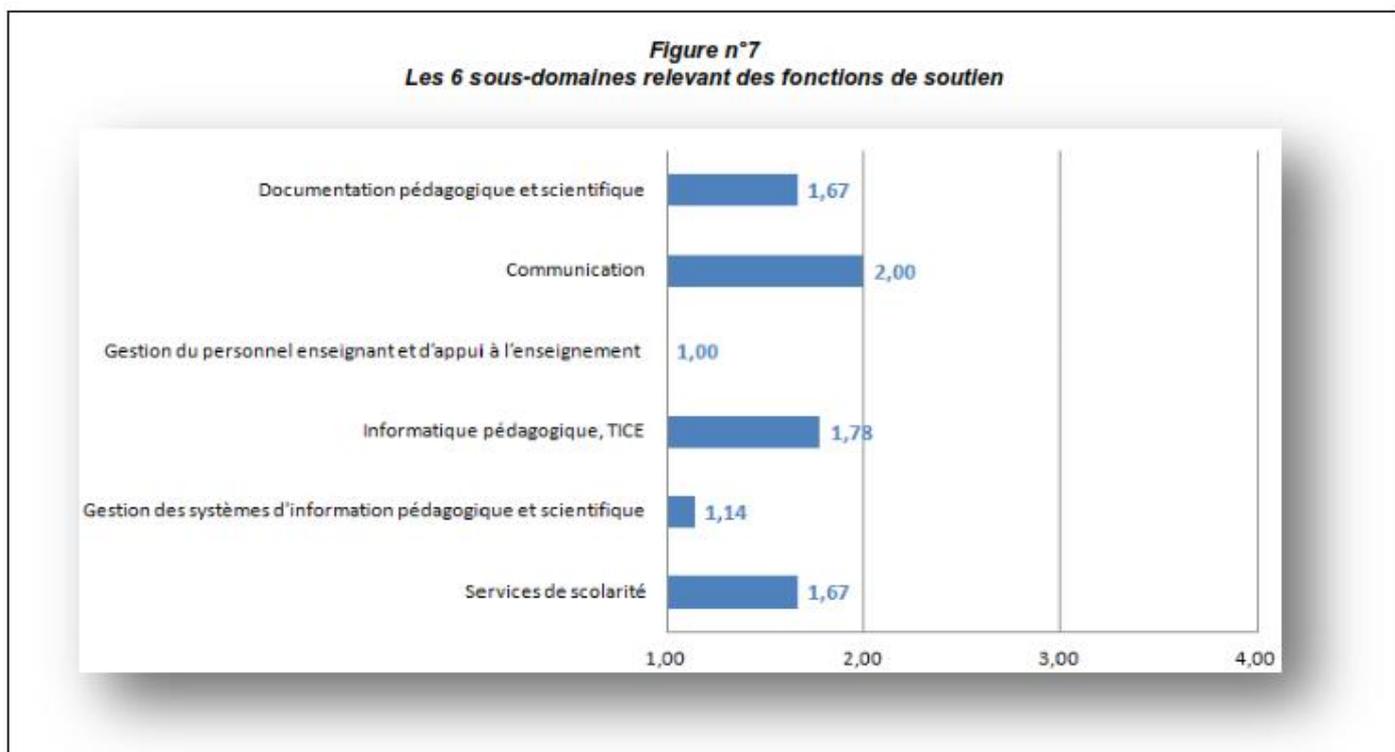
### 3-8-2 Canaux de communication

Les principaux canaux de communication utilisés lors de ce projet sont :

#### Communication interne :

- Les réunions
- L'échange de mails
- Les interviews directes (communication informelle)

- Espaces virtuelles
- Site Web de l'UVT
- Les journaux
- Espace virtuel sur la plate forme (Espace étudiants et Espace tuteurs).



**Figure N°9 : Les 3 domaines relevant des fonctions de soutien** <sup>15</sup>

### 3-8-3 Les contraintes liées à la communication

Certaines contraintes peuvent influencer l'efficacité de la communication durant ce projet :

- L'absence d'un système d'information qui centralise les informations en donnant un accès commun à toute l'équipe de projet,
- La non fiabilité de bases de données tuteurs et étudiants : manque de mise à jour des adresses emails, coordonnées, grade, profession, situation et couverture incomplète de la population cible.
- Manque d'une politique de communication explicite. Les actions sont organisées d'une manière artisanale et improvisée chaque fois qu'un besoin se présente.

### 3-4 Management des risques

<sup>15</sup> 1 = Insuffisant ou Absent ; 2 = Modéré ; 3 = Satisfaisant ; 4 = Excellent

Le management des risques permet d'anticiper d'éventuels obstacles au projet afin de mettre en place les moyens de les maîtriser. L'objectif du management des risques n'est pas d'éliminer le risque, mais d'identifier les risques encourus et d'envisager des mesures de diminution du niveau de risque et des solutions alternatives. Le diagramme de décision, un outil du management de la qualité a été établi pour prévoir les problèmes afin de mieux agir en déclinant rapidement des alternatives.

Risque	Nature	Niveau	Réponse	Action à entreprendre
<b>Mauvaise compréhension du besoin client</b>	Contenu de projet	H	Atténuation	Suivre une méthodologie de management de projet
<b>Mauvaise organisation et répartition des tâches</b>	Contenu de projet	H	Atténuation	
<b>Mauvais choix de conception: Choix d'une solution, d'un procédé inadaptés ou non performants</b>	Contenu de projet	H	Atténuation	Utiliser des grilles basées sur des normes ou validées par des experts
<b>Mauvais choix des domaines de diagnostic</b>	Contenu de projet	H	Atténuation	Suivre la méthodologie de diagnostic global
<b>Mauvaise interprétation des données</b>	Contenu de projet	H	Atténuation	Demander l'avis d'un expert
<b>Difficulté d'exécution des actions correctives</b>	Contenu de projet	H	Atténuation	Planifier les actions correctives avec les responsables de service
<b>Absence de motivation de l'équipe</b>	Qualité	H	Évitement	Suivre un plan de communication

**Tableau N° 11 : Identification des risques**

### 3-5 Management des parties prenantes détaillé

La planification du management des parties prenantes a pour objectif de déterminer des stratégies nécessaires pour améliorer leurs engagements.

Identification			Classification		Evaluation	
Parties prenante	Direction	Rôle dans le projet	Interne /Externe	Partisan/ Neutre/ Opposant	Attente	Influence sur le projet
<b>Direction général</b>		Commanditaire exécutif du projet	Interne	Partisan	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rapport d'évaluation de la situation actuelle</li> <li>✓ Plan d'action</li> </ul>	Approuver le livrable : plan d'action
<b>Direction pédagogique</b>	Direction général	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournir les exigences du projet</li> </ul>	Interne	Partisan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planification du projet</li> <li>▪ Plan d'action</li> </ul>	
<b>Chef du projet</b>	Administrateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion et coordination du projet</li> <li>▪ Réalisation de planification</li> <li>▪ Réalisation du projet</li> </ul>	Interne	Partisan	La mise à disposition de tous les outils et les informations nécessaires pour la réalisation du projet	Introduire l'esprit de management de projet
<b>Encadrant de l'UVT</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commanditaire du projet</li> </ul>	Interne	Expert	Les livrables du projet	Approuver les livrables du projet
<b>Responsables de services</b>	Direction général	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consulter pour le diagnostic de l'état actuel de la société</li> </ul>	Interne	Partisan	Plan d'action	
<b>Les personnels de l'UVT</b>	Production et conception	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser les actions relatives à eux</li> </ul>	interne	Neutre	Plan d'action	

**Tableau N°12: Identification des parties prenantes du projet**

## 3-6 Management de changements:

### 3.6.1 Accompagner le changement et agir “sur le terrain”

Suite au projet d'implantation d'une démarche qualité ISO 9001 au sein de la direction de la formation à distance et tout au long de la vie à l'UVT, nous constatons qu'il ya des activités et processus à ajouter et d'autre à modifier ou à supprimer, ainsi que des affectations selon les compétences s'apparaîtront.

En effet, la résistance au changement se manifeste de plusieurs façons : certains ont peur de perdre des avantages, de l'influence, du prestige, de l'argent, des opportunités ou même leur emploi. Ceux et celles qui résistent le plus au changement manquent souvent de vision globale et ne perçoivent que leur propre réalité. C'est pour cela, il faut mobiliser chaque personne et tout particulièrement l'ensemble de l'encadrement pour assurer un travail d'équipe efficace, tant dans la définition des procédures que dans leur mise en œuvre, c'est-à-dire nous impliquerons les personnels concernées de l'UVT à notre projet de qualité.



Figure N°10: Gestion des Changements<sup>16</sup>

### 3.6.2 Les principales étapes pour une conduite de changement

Pour bien gérer le changement, il est indispensable de suivre les étapes suivantes :

Optimiser l'adhésion des principales parties prenantes, et en :

<sup>16</sup> Audit et accompagnement à une démarche qualité du programme d'assistance technique Europ'Act en vue d'une certification ISO 9001 : Pierre BOUR .Version du 09/06/2009

- Comprenant leurs attentes et leurs besoins
  - Comprenant leurs gènes et leurs peurs
  - Mettant en place des dispositifs de concertation
- 
- Mettre en place un processus de changement en appliquant la démarche suivante :
    - diagnostic de l'existant ;
    - Identifier les besoins de formation du management en termes de conduite du changement ;
    - Déterminer le niveau d'accompagnement ;
    - Déterminer les objectifs mesurables ;
    - Favoriser l'approche participative ;
    - Mesurer les résultats et envisager des solutions ;
    - Mettant en place de pratiques innovantes.

## **CHAPITRE4 : GROUPE DE PROCESSUS D'EXECUTION, DE SURVEILLANCE ET DE MAITRISE**

### **4.1 Introduction :**

La concrétisation de l'objectif de certification de la formation **MOME** impose à l'unité de "se mettre en démarche qualité". Cela rend indispensable que l'UVT, par l'intermédiaire du management et plus particulièrement de la direction, définisse sa politique et ses objectifs en matière de démarche qualité.

Dans ce chapitre, les phases se décomposent théoriquement de la manière suivante :

1. La réalisation d'un diagnostic initial par rapport à la Norme ISO 9001 :2008.
2. L'élaboration d'un plan d'action pour la mise en place d'un SQM conforme à la norme ISO 9001 V2008 et sanctionné par une certification.
3. La conduite des actions de formation du personnel.
4. L'assistance technique à la mise en place de l'approche processus, à la rédaction de la documentation d'appui au système et à la mise en œuvre de toutes les actions prévues dans le plan d'action.
5. La planification et la réalisation des audits internes et l'assistance technique pour la mise en œuvre des actions correctives qui en découlent.
6. L'accompagnement lors de la réalisation des audits à blanc et l'assistance dans le traitement des écarts qui en découlent.
7. L'assistance technique à la préparation du dossier de certification.
8. Le suivi et l'assistance dans le traitement des écarts suite aux audits de certification jusqu'à l'obtention de la certification visée.

### **4.2 Objectif de la démarche qualité de la formation intégrale**

La démarche qualité de la formation **MOME** a pour objectif la satisfaction durable du client, notamment les étudiants MOME .Ainsi que l'amélioration continue de ses pratiques par l'anticipation des dysfonctionnements ou des risques possibles, qui pourraient empêcher son service d'être conforme aux attentes du client et aux exigences légales. Pour ce faire, il convient de connaître les besoins et les attentes des clients ainsi que leur niveau de satisfaction et d'orienter la démarche qualité en conséquence.

## 4.3 Elaboration De l'outil De Diagnostic

### 4.3.1 Elaborer un audit documentaire

Tout d'abord, notre diagnostic se base sur la norme ISO 9001-2008 qui est une référence de nos analyses .nous avons commencé par la réalisation d'un audit documentaire permettant de faire la relation Norme/Processus/Procédures avant l'évaluation sur le terrain. Cette phase permettra d'identifier avant:

- Les écarts documentaires par rapport à la Norme ISO 9001 V2008,
- L'exhaustivité de la description des processus.

### 4.3.2 Elaborer un audit terrain

En outre, le diagnostic a été effectué à l'aide d'une réalisation d'un audit terrain permettant de passer en revue l'ensemble des points concernant la vérification de l'application sur le terrain des procédures, la recherche des réponses à des exigences aujourd'hui ignorées, l'évaluation de la performance des processus identifiés, etc.

Notamment, l'UVT a bénéficié en premier lieu, d'un accompagnement par un expert mobilisé dans le cadre du programme PEFESE (Union Européenne)<sup>17</sup> et en second lieu, d'un accompagnement de son processus d'autoévaluation par un expert international indépendant, et ce dans le cadre d'une convention signée avec le Bureau du Maghreb de l'AUF<sup>18</sup>. Ainsi que, la conduite de l'auto-évaluation et la rédaction du rapport d'auto-évaluation ont été réalisés d'une manière indépendante par le comité interne.

Le référentiel et les grilles d'auto-évaluation adoptés ont été développés en tenant compte des spécificités de l'UVT et d'une étude des guides et référentiels d'auto-évaluation existants au niveau international (Référentiels de l'agence suisse de qualité, Référentiels de l'agence espagnole de qualité, Gui de d'auto-évaluation du Bureau Maghreb de l'AUF,...) et les livrables de projets Tempus portant sur ce domaine (Aqi-Umed et Qualycert).

---

<sup>17</sup> PEFESE : Programme d'appui à l'Education, la Formation professionnelle, l'Enseignement Supérieur et l'Employabilité des diplômés : <http://www.employabilite.tn/>

<sup>18</sup> AUF : Agence universitaire de la francophonie

Par ailleurs, nous avons exploité les résultats de l'auto-évaluation livrés dans ce rapport pour les six domaines retenus. Toutefois, nous avons focalisés sur les 4 domaines suivants : Formation, Vie étudiante, Services supports et Gouvernance .

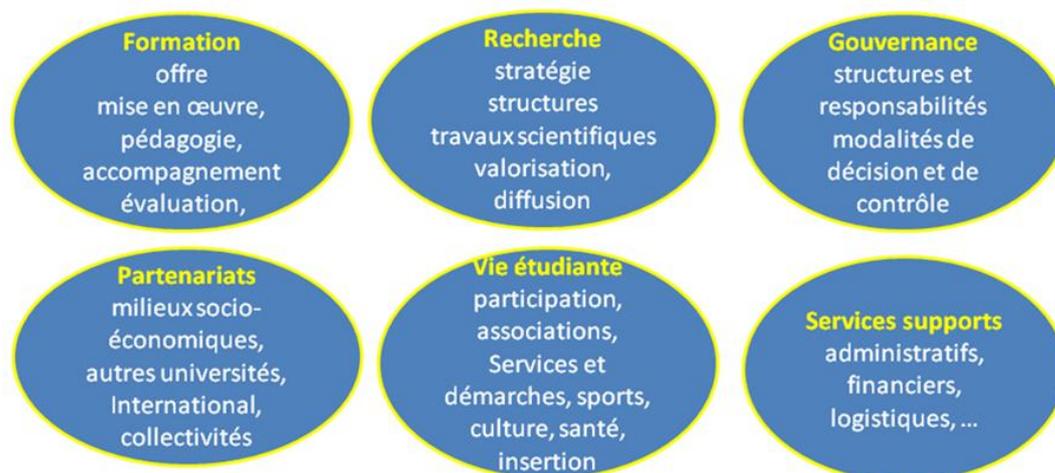


Figure N°11 : Les 6 domaines d'exploration <sup>19</sup>

La grille de diagnostic et le résumé de la norme internationale ISO 9001 version 2008 est en annexe. Ainsi que les grilles d'auto-évaluation dédiés aux tuteurs et étudiants de la formation MOME.

Monsieur Béchir Allouch le coordinateur général de l'UVT, s'est chargé de répondre au checklist d'ISO. Les résumés de diagnostic sont dans ce qui suit :

#### 4.4 Etude de l'existant

« Le diagnostic qualité est un examen méthodique de tout ou partie d'une entreprise pour déterminer les points forts et les insuffisances dans le domaine de la qualité et de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte économique, technique et humain »<sup>20</sup>.

Vous trouvez le tableau de SWOT d'où j'ai utilisé l'analyse **M.O.F.F**<sup>21</sup> qui est une technique permettant de prendre en compte les facteurs en faveur ou défaveur d'un changement et trouver des moyens d'actions internes ou externes

<sup>19</sup> Traditionnellement, les champs d'investigation relatifs aux établissements d'enseignement supérieur sont : l'enseignement, la recherche, la gouvernance, les partenariats, la vie étudiante, les services supports et quelques domaines plus spécifiques.

<sup>20</sup> ISO 9001-Version 2008

<sup>21</sup> MOFF: Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses

		Externe			
Positif	Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les NTIC permettent une meilleure adaptation aux attentes des personnes dans le monde du travail qui souhaitent continuer à se former.</li> <li>▪ Reconnaissance mondiale.</li> <li>▪ Une simplification des échanges internationaux.</li> <li>▪ Reconnaissance par les grandes entreprises.</li> <li>▪ Faire évoluer la mission en assumant la professionnalisation, l'internationalisation.</li> <li>▪ Avoir un support d'évaluation et d'amélioration exigeant.</li> <li>▪ Des directives spécifiques au secteur public peuvent faciliter l'adaptation aux Universités.</li> <li>▪ Les étudiants de l'UVT disposent d'un accès à une banque de ressources numériques REL et à une médiathèque de ressources audio-visuelles disponibles et e-doc à travers le site de l'UVT</li> </ul>	Menaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'enseignement supérieur à distance est soumis à des contraintes propres à tout le secteur public et à la transformation de la société.</li> <li>▪ Le non satisfaction des apprenants des formations existantes.</li> <li>▪ Absence d'un plan de communication ou un système d'information au sein de l'UVT ,</li> <li>▪ Appel à des consultants extérieurs, d'abord cabinet national, puis équipe régionale.</li> <li>▪ La résistance de l'UVT devant l'optique de compétition et d'innovation internationale.</li> <li>▪ La majorité du personnel n'est pas initiée à la notion qualité;</li> <li>▪ L'UVT n'a pas de stratégie explicite dans son appui à la qualité.</li> <li>▪ L'UVT ne dispose pas de documents et de procédures relatifs à l'organisation de la qualité pour les principales missions et ayant un caractère contraignant pour l'administration et le personnel.</li> <li>▪ L'UVT n'a pas de politique de communication explicite.</li> <li>▪ Les actions sont organisées d'une manière artisanale et improvisée chaque fois qu'un besoin se présente.</li> </ul>	Négatif
	Forces	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'UVT a un programme d'appui à la qualité.</li> <li>▪ Taux de pré-inscription de candidats élevés.</li> <li>▪ 90% des ressources pédagogiques de la formation MOME sont numérisés à la cellule de production de l'UVT.</li> <li>▪ La plupart de tuteurs sont des experts.</li> <li>▪ La plupart des étudiants sont professionnels.</li> <li>▪ La plupart de tuteurs sont des experts.</li> <li>▪ cours interactive accompagné par un tuteur en ligne.</li> <li>▪ La bonne volonté de responsables de la l'université s'impliquer dans la démarche qualité.</li> <li>▪ Le marché de l'emploi appuie l'implantation d'une démarche qualité: satisfaction des parties prenantes (Etat, Collectivités, Entreprises).</li> <li>▪ Le personnel de l'administration est jeune et qualifié : Il accepte facilement le changement.</li> <li>▪ Tout le personnel de l'UVT est permanent. Cela devrait consolider le sentiment de l'appartenance à l'institution.</li> </ul>	Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La démarche qualité et spécialement la gestion documentaire peut alourdir les tâches opérationnelles du personnel de l'UVT ;</li> <li>▪ La résistance au changement lors de la mise en place du SMQ;</li> <li>▪ La lenteur de la mise en place peut engendrer une certaine démotivation;</li> <li>▪ l'UVT ne dispose pas d'un système d'information intégré, spécifique et exploité d'une manière optimale;</li> <li>▪ La communication externe est très limitée et improvisée ;</li> <li>▪ Les instances de délibération et d'aide à la décision sont opérationnelles.</li> <li>▪ L'UVT ne dispose de règlements internes s'appliquant au personnel ni aux étudiants.</li> </ul>	
		Interne			

Tableau N°13 : SWOT - l'analyse M.O.F.F diagnostic

## 4.5 Le diagnostic qualité :

Les objectifs d'un diagnostic qualité sont les suivants :

- Dégager les points forts et les points faibles de l'entreprise.
- Synthétiser les dysfonctionnements par grands types de causes.
- Dégager les conformités et les non-conformités par rapport aux exigences de la norme.
- Mettre en œuvre les actions correctives et les actions préventives.
- Elaborer un plan d'action.

Les résultats globaux peuvent être présentés comme suit :

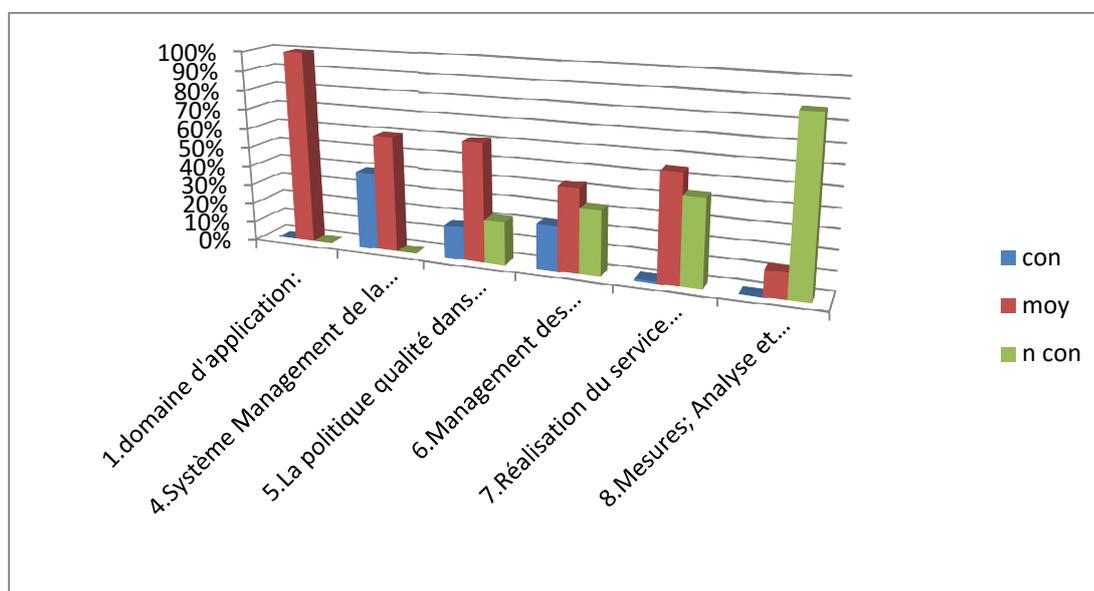


Figure N°11 : Diagramme de questionnaire ISO 9001

Recapitulative des chapitres:			
Les chapitres :	con	moy	n con
1. domaine d'application:	0%	100%	0%
4. Système Management de la Qualité:	40%	60%	0%
5. La politique qualité dans l'établissement éducatif:	17%	61%	22%
6. Management des Ressources d'éducation:	23%	43%	33%
7. Réalisation du service éducatif:	1%	55%	44%
8. Mesures, Analyse et Amélioration dans l'UVT:	0%	13%	87%

Tableau N°14: Résultat global de diagnostic

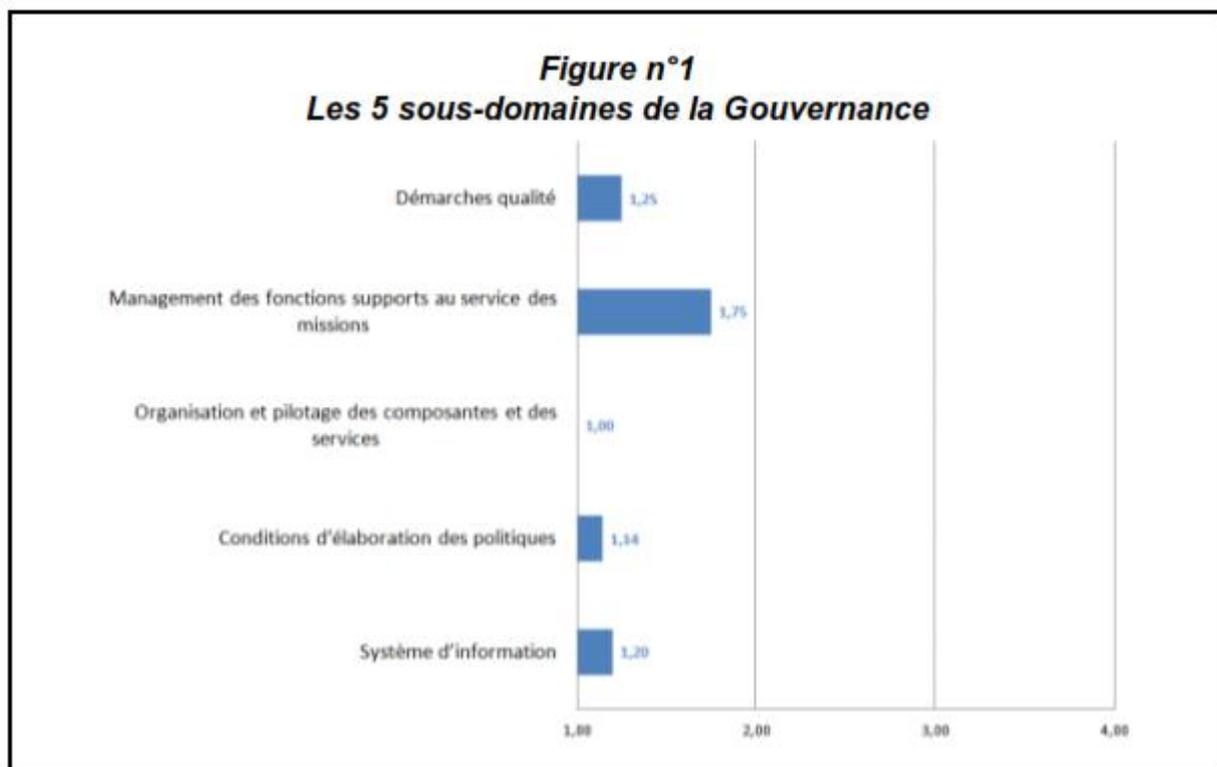


Figure N°12: Les 5 domaines de la Gouvernance

#### 4.6 Le rapport du diagnostic :

Après avoir analysé les réponses du questionnaire les points forts et les non-conformités au sein de l'UVT, nous avons résumé les résultats dans ce qui suit : **Le rapport du diagnostic.**

Tableau N°15: Rapport du diagnostic

**Date du diagnostic** : 26/ 05/ 2014

**Date du rapport** : 23/ 07 / 2014

**Champ d'application** : Système Management de la Qualité d'un mastère MOME au sein de l'UVT.

**Les points forts:**

- Existence du processus du S.M.Q ,le manuel qualité avec les procédures documentés et la politique de qualité.
- Cohérence entre les différents responsables dans l'accomplissement des différentes postes.
- Le respect des différentes étapes de traitement des commandes client.

**Les non –conformités :**

Axe de diagnostic	Ecart constaté	Process	Action corrective
4-SMQ :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistence des actions de surveillance, de mesure et d'analyse des processus.</li> <li>• Absence de la documentation, de la politique qualité et des objectifs qualité.</li> <li>• Non exploitation du Manuel Qualité existant</li> <li>• Absence des documents relatifs à la planification, au fonctionnement et à la maîtrise des processus.</li> <li>• Inexistence des procédures de maîtrise des documents et des enregistrements relatifs à la qualité.</li> </ul>	<p><b>Réalisation</b></p> <p><b>Pilotage</b></p> <p><b>Support</b></p> <p><b>Réalisation</b></p> <p><b>Réalisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des actions d'amélioration de nos processus.</li> <li>• Rédiger la politique et les objectifs qualité.</li> <li>• Les procédures fixées dans le manuel de procédures ne sont pas partagées par le personnel.</li> <li>• Exploitation du Manuel Qualité qui a précisé surtout: <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Le domaine d'application.</li> <li>↳ Les procédures documentées, établies ou leurs références.</li> <li>↳ La description des interactions entre les processus.</li> </ul> </li> <li>• Encourager les personnels à exploiter la documentation de la planification, le fonctionnement et la maîtrise des processus.</li> <li>• Mener des tournés de sensibilisation aux personnel pour utiliser la procédure de maîtrise des documents et la procédure de maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité.</li> </ul>

<p>5– Responsabilité de la direction :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique qualité et ses objectifs ne sont pas définis.</li> <li>• Consolider le rôle d'un représentant de la direction.</li> <li>• Les revus de direction ne sont pas menés par la direction.</li> <li>○ Non détermination des besoins des apprenants.</li> <li>• Non existence des moyens et des indicateurs pour la mesure des objectifs qualité.</li> <li>• Absence du SMQ.</li> <li>• Absence de l'enregistrement des revues de la direction.</li> </ul>	<p><b>Pilotage</b></p> <p><b>Pilotage</b></p> <p><b>Pilotage</b></p> <p><b>Réalisation</b></p> <p><b>Pilotage</b></p> <p><b>Pilotage</b></p> <p><b>Réalisation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir une politique qualité en tenant compte de l'engagement à satisfaire aux exigences et à l'amélioration continue de l'efficacité du SMQ et la revoir en permanence afin d'assurer sa cohérence avec les objectifs qualité.</li> <li>• Nommer un responsable management qualité.</li> <li>• Avoir des revus de direction.</li> <li>• déterminer et respecter les besoins des apprenants.</li> <li>• Mettre en œuvre des moyens et des indicateurs de mesure pour atteindre les objectifs qualité fixés (Tableau de bord qualité).</li> <li>• Planifier, établir et revoir en permanence notre SMQ afin d'assurer sa pertinence, son efficacité et son adéquation.</li> <li>• Publier et Formaliser les revues de la direction en déterminant les éléments d'entrées et les éléments de sorties.</li> </ul>
<p>6 – Management des ressources :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence des ressources nécessaires pour la mise en œuvre, l'entretien et l'amélioration de l'efficacité du SMQ.</li> <li>• Suivi des tâches de vérification et d'évaluation</li> <li>• L'absence de planification de ces ressources.</li> <li>• Non détermination des compétences nécessaires pour le personnel.</li> <li>• Inexistence des plans de formation.</li> </ul>	<p><b>Réalisation</b></p> <p><b>Pilotage</b></p> <p><b>Pilotage</b></p> <p><b>Pilotage</b></p> <p><b>Pilotage</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir notre SMQ et mettre en œuvre les ressources nécessaires à son amélioration.</li> <li>• Elaborer un tableau de bord pour le suivi des tâches de vérification et d'évaluation.</li> <li>• Etablir une planification des ressources.</li> <li>• Détermination des compétences nécessaires pour le personnel.</li> <li>• Planifier des cycles de formation.</li> <li>• Améliorer la représentativité du personnel</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de conscience du personnel.</li> <li>• Environnement du travail.</li> </ul>	<b>Réalisation</b>  <b>Réalisation</b>	dans les instances de l'UVT et la rendre effective <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien gérer notre environnement du travail.</li> </ul>
7 – Réalisation du service éducatif :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistence des processus nécessaires à la réalisation du service éducatif.</li> <li>• Déterminer les exigences spécifiées et non formulées par les apprenants</li> <li>• Absence de la conservation des enregistrements des résultats de la revue et des actions de conformité aux exigences.</li> <li>• Inexistence des communications aux fournisseurs à propos des exigences relatives aux achats.</li> <li>• Pas de mesure du degré de satisfaction des exigences relatives à nos services.</li> </ul>	<b>Support</b>  <b>Réalisation</b>  <b>Réalisation</b>  <b>Réalisation</b>  <b>Réalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédiger les processus de réalisation du service éducatif.</li> <li>• Développer une procédure qui recolte les exigences relatives au service éducatif par les apprenants :spécifiées-non formulées ,réglementaires et légales.</li> <li>• Conserver les enregistrements relatifs à la revue des exigences.</li> <li>• Communiquer avec les fournisseurs.</li> <li>• Mettre en place des actions de mesure du degré de satisfaction des exigences relatives à nos services (Ecoute clients).</li> </ul>
8–Mesure, Analyse et amélioration :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence des processus de surveillance, de mesure et d'amélioration.</li> <li>• Absence d'audit qualité interne.</li> <li>• Inexistence des procédures documentées : procédure des actions correctives, procédure d'audit interne, procédure des actions préventives.</li> </ul>	<b>Support</b>  <b>Réalisation</b>  <b>Réalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir par écrit les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration de notre SMQ en précisant les méthodes appliquées. Conserver les résultats dégagés.</li> <li>• Former une équipe d'audit qualité interne.</li> <li>• Mener des enquêtes d'une manière régulière et multiplier les moyens d'écoute des parties prenantes et prendre en considération les opinions et avis des étudiants et du personnel.</li> <li>• Rédiger les procédures suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Procédure des actions correctives.</li> <li>↳ Procédure d'audit interne.</li> <li>↳ Procédure des actions préventives.</li> </ul> </li> </ul>

	Réalisation	Vérification	Approbation
Nom et Prénom	Ayda SFAR	Elyes Eleebri	Béchir Allouch
Date	15-juillet-2014	4-Aout-2014	7-septembre-2014

Alors, Nous constatons que le rapport du diagnostic démontre les conformités et les non conformités par rapport au référentiel (ISO9001) et donc il permet de proposer des recommandations et nous amènent à penser à des actions qui peuvent résoudre ces problèmes ou améliorer certains points d'où l'établissement **d'un plan d'action**.

## **4.7 Planification Des Actions Correctives**

### **4.7.1 Introduction**

Dans cette partie, nous serons planifiées les actions correctives mentionnées dans la partie précédente. Nous préparons à la fin des sous-projets détaillés et planifiés dans le temps avec les ressources.

Pour y arriver, nous allons suivre les étapes suivantes :

- Regroupement des actions en sous-projet
- Formation des équipes de projets
- Détermination des besoins en formation
- Les outils de travail

### **4.7.2 Mise en œuvre d'un plan d'actions**

Nous avons décidé d'établir des projets d'actions dans une durée de quinze mois et pour chaque action recommandée, les délais de réalisation :

## Proposition d'un plan d'action

r La mise en place progressive d'un système de management de la qualité en s'appuyant sur les constats du diagnostic et les propositions d'actions suivantes :

projet	Les actions	Durée	les Commentaires	ISO 9001	Délai	Début	fin
<b>Management:</b>	1) Formaliser l'engagement de la direction.	2 j	Contenant l'expression de la politique qualité du l'UVT en cohérence avec les attentes des parties intéressées.	5.1	1 mois	24/07/2014	25/08/2014
	2) Définir la Politique Qualité et ses objectifs.	2 j		5.3 - 5.4			
	3) Former un comité de pilotage du projet qualité et définition de ses attributions.	0.5 j		5.5			
	4) Délimiter le domaine d'application du système.	0.5 j		1.2			
	5) Nommer les pilotes de processus.	1j		5.5			
<b>Compétences, sensibilisation et formation:</b>	1) Mener des séances de sensibilisation sur la qualité.	7 j	Impliquer le personnel dans le projet qualité.	6.2.2	2 mois	04/08/14	24/10/14
	2) Diffuser et communiquer la politique Qualité auprès du personnel.	0.5 j	Par des actions de sensibilisation et d'information.	5.3			
	3) Faire adhérer l'ensemble des enseignants et tuteurs à cette politique.	0.5	Sans cette adhésion il n'y aura ni changement dans les comportements, ni volonté d'amélioration.	5.3			
	4) Mener des séances de formation sur l'ISO 9001-2008.	2 j	Fixation des objectifs individuels et adéquation avec les besoins des parties intéressées.	6.2			
	5) Elaborer le plan de formations (internes et	2 j		6.2			

	externes).						
	6) Identifier et entretenir les compétences.	2 j		5.1-6.2-8.4			
<b>Processus reliés aux clients: Ecoute client</b>	1) Elaborer un questionnaire pour les étudiants, et un pour les entreprises.	1 j	C'est le client qui évalue notre niveau de qualité. Il faut donc : écouter, relever, analyser, prendre en compte, encourager, c'est réaliser des enquêtes de satisfaction permettant de mesurer la satisfaction des entreprises et des étudiants permettant d'identifier avec précision leurs attentes et les transformer en élément d'entrée du système, et mesurer la satisfaction pour recueillir un feedback relatif aux actions déployées.	5.2	1 semaine	26/08/2014	01/09/2014
	2) Administrer le questionnaire.	2 j		5.2	1 semaines	01/09/2014	07/09/2014
	3) Analyser et identifier des besoins & attentes, et sources d'insatisfaction.	1 j		5.2-8.4	1 semaines	07/09/2014	15/09/2014
<b>Planification des processus:</b>	1) Définir les processus de l'UVT et leurs interactions.	1 j	L'approche processus est la clef de voûte d'une démarche qualité iso 9001 c'est pour cela ,il faut partager les procédures fixées dans le manuel de procédures et les fiches de postes. L'application de ces procédures écrites et officiellement adoptées n'est pas obligatoire ni vérifiée.	4.1	15 jours	15/09/2014	05/10/2014
	2) Rechercher les indicateurs de pilotage des processus.	0.5j		4.1 - 7.5.1 - 7.5.2 - 7.5.3 - 8.2 - 8.4			
	3) Elaboration des fiches pour chaque processus.	0.5		7			
	4) Maîtriser les appareils de mesure et d'essais (logiciels).	1 j		7.6			
	5) Mettre en place un processus de conception et développement.	2 j		7.3			

	6) Formaliser le processus de surveillance et de mesure.	1 j	Définition des délais de sauvegarde et de surveillance. Établir les formules de mesure et de contrôle.	8.2.3- 8.2.4			
	7) Mettre en place un processus d'amélioration et suivi des actions correctives et actions préventives.	1 j		8.5.1- 8.5.2- 8.5.3			
<b>Documenter le système:</b>	1) Partager le manuel qualité.	1 j	Il s'agit d'appliquer le Manuel Qualité présentant : -La politique qualité -L'approche processus de l'entreprise - La séquence et les interactions entre les processus -Le domaine d'application du Manuel Qualité, les exclusions et les procédures.	4.2	1semaines	05/01 2015	20/01 2015
	2) Elaborer les procédures exigées par la norme.	2 j	Rédiger les six procédures exigées par la norme:  -Maîtrise des documents - Maîtrise des enregistrements -Traitement de non-conformité -Audit qualité interne  -Action correctives -Action préventives	4.2.3- 4.2.4  -8.3- 8.5.2- 8.5.3	2 semaines	20/01 2015	01/03 2015
	3) Elaborer les enregistrements exigés par la norme.	2 j	Prévoir une documentation simplifiée et minimale assurant une gestion souple mais organisée et sûre.	4.2.4	1 semaine	01/03 2015	08/03 2015
	4) Mettre en place la gestion des documents.	0.5 j		4.2.3	2semaines	08/03	25/03

						2015	2015
	5) Elaborer les documents nécessaires pour les processus (procédures, instructions, fiches, etc.)	1 j		4.2.3	1mois	25/03 2015	25/04 2015
<b>Revue de direction:</b>	1) Formaliser la revue de direction.	3 j	Il s'agit de déterminer les éléments d'entrée et les éléments de sortie de la revue qui est une des éléments clés de la démarche d'amélioration continue, car elle permet au management de décider en connaissance de cause.	5.6	2semaines	25/04 2015	05/04 2015
	2) Programmer et réaliser des Revues de direction.	1.5 j		8.5			
	3) Réaliser des audits internes.	10j	Evaluer le système par des audits internes.	8.2.2			
<b>Infrastructure et environnement:</b>	1) Identifier l'infrastructure.	1j	Définir l'infrastructure,	6.3	2semaines	05/04 2015	17/04 2015
	2) Entretien l'infrastructure	1j	La définition des besoins pour chaque entité.	6.3			

**Tableau N°16 : Plan d'action**

## 4.8 Accompagnement à la mise en place du plan d'actions

Cette phase va permettre de mettre en place l'ensemble des concepts qui ont fait l'objet de la formation et de valider les procédures, les instructions et les modes opératoires dans leur rédaction et leur application. Cette phase peut durer entre 4 et 6 mois.

L'application et la validation de l'ensemble de cette démarche seront faites par l'utilisation des audits internes qui vérifieront la bonne application des procédures, instructions et modes opératoires, ainsi que l'application de la norme ISO 9001.

En effet l'équipe recueillera les informations nécessaires pour faire la cartographie du flux des processus actuels (une fiche de processus sera conçu pour chaque processus).

### 4.8.1 La poursuite de l'action

#### 4.8.1.1 Description des processus

Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie. Ainsi comme l'indique la norme ISO 9001 « résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus »<sup>22</sup>.

#### 4.8.1.2 Elaboration d'une cartographie des processus

Une cartographie est un moyen en premier lieu de cadrer, guider et faciliter la mise en œuvre de l'organisation et du fonctionnement nécessaire à l'atteinte des objectifs du service et en deuxième lieu, c'est un moyen pour assurer une forte visibilité interne et externe des activités et de leurs interactions.

#### 4.8.1.3. Cartographie générale de la formation intégrale (MOME)

Tous les processus ci-dessous se sont mis en œuvre dans le cadre d'une formation intégrale à distance **MOME**, depuis le premier contact avec le client jusqu'à la délivrance du diplôme.

---

<sup>22</sup> norme ISO 9001

Par ailleurs, pour chaque processus, nous retrouverons l'application opérationnelle de la boucle **PDCA**<sup>23</sup> qui vise à l'amélioration continue.

L'ensemble de ces processus est cartographié dans le schéma ci-dessous :

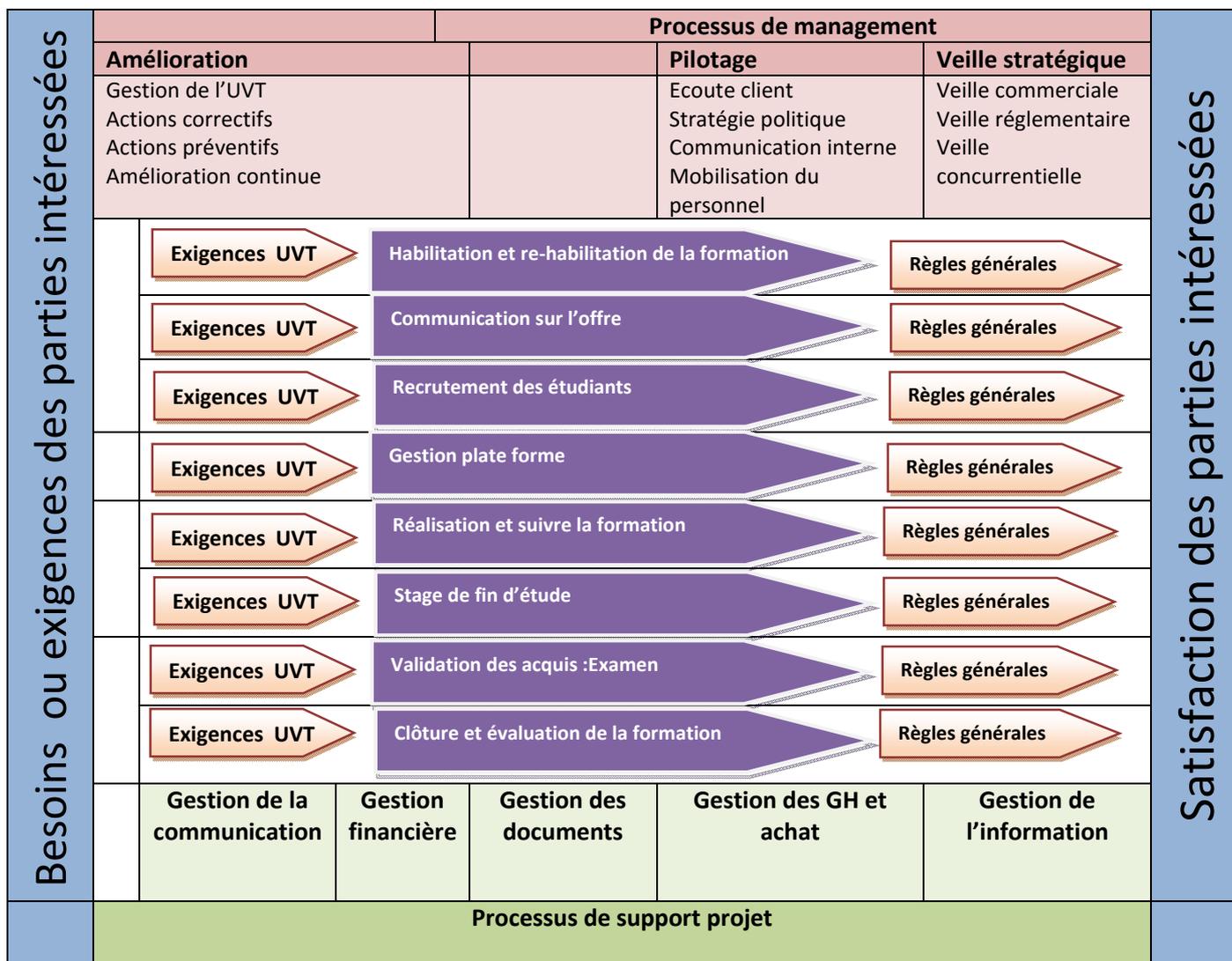


Tableau N°17 : La cartographie générale

<sup>23</sup> PDPA (*PLAN DO CHECK ACT*) EST UNE METHODE QUALITE. EN EST UNE ILLUSTRATION ET TIENT SON NOM DU STATISTICIEN EDWARDS DEMING

Les processus passent par l'application du **PDCA** à chaque niveau hiérarchique. Pour cela il faut : Planifier les projets (pour savoir où l'on en est), réaliser les projets, vérifier ce qu'on a planifié et enfin améliorer ou corriger l'écart.

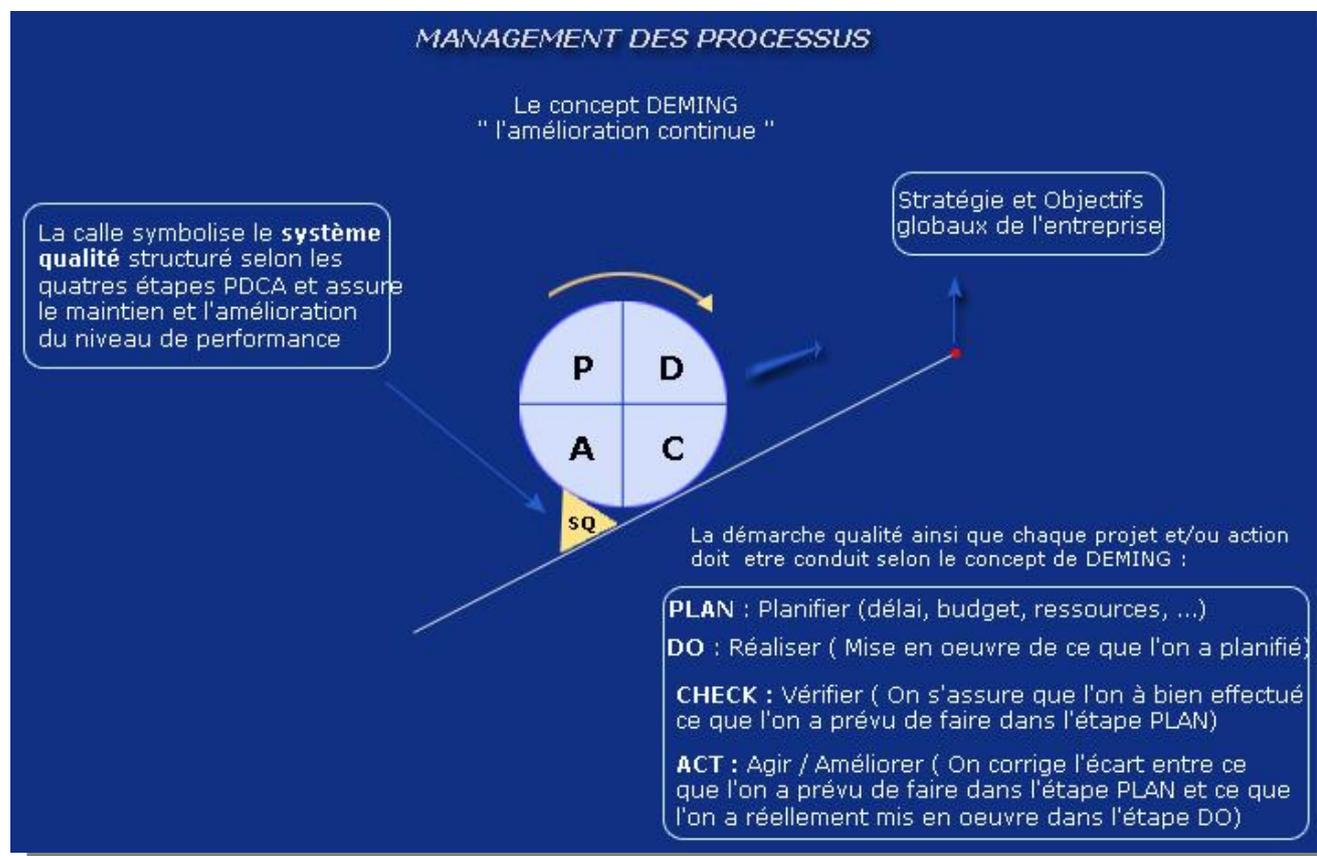


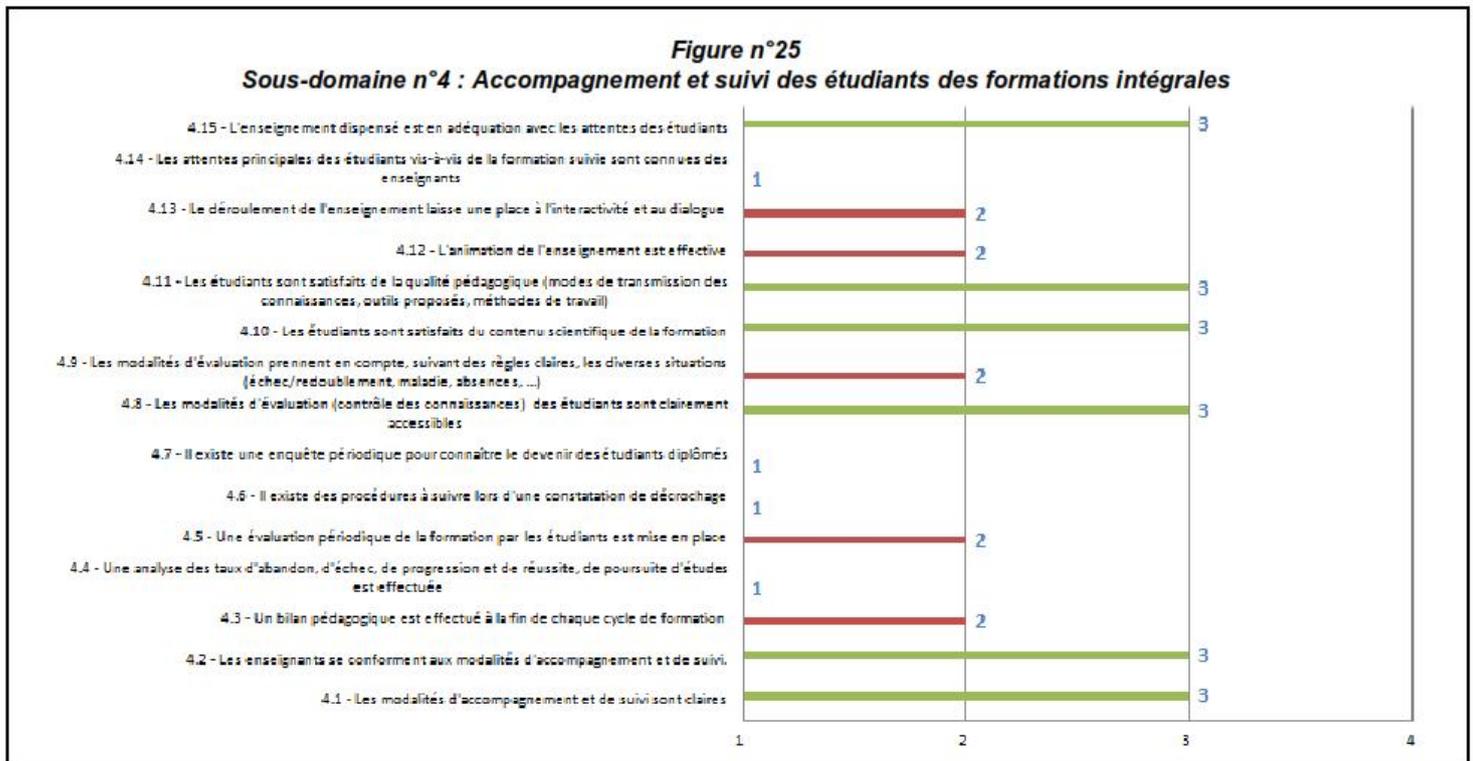
Figure N° 15: Intégration du concept DEMING

#### 4.8.1.4 Identifications des éléments d'entrées et des éléments de sorties de chaque processus.

Les interactions des processus sont présentés sous forme d'une boucle; la boucle des processus qui est également caractérisé par une suite d'opérations qui apportent une valeur ajoutée aux entrées en les transformant en sorties. Chaque entrée représente un fournisseur pour la sortie qui représente un client qui sera par la suite le fournisseur de l'opération suivante. Sa représentation graphique peut se réaliser de la façon suivante :



On peut conclure, le diagnostic de l'auto évaluation à m'aider énormément à identifier les différents processus de la formation ainsi de bien caractériser les éléments d'entrées et les éléments de sorties, nous les indiquons systématiquement dans le tableau ci dessous :  
**Voir le tableau : Les éléments d'entrées et des éléments de sorties de chaque processus.**



**Figure N° 16 : Accompagnement et suivi des étudiants des formations intégrales**

#### 4.8.1.5 Les indicateurs :

Les indicateurs permettent de mesurer l'écart entre ce qui était attendu (le contrat, les spécifications) et ce qui a été réalisé (valeur du contrat /révision du contrat). Ils donnent les outils nécessaires pour faire une auto-évaluation systémique de sa prestation et un audit de cohérence interne de sa formation.

Vous trouvez les indicateurs de certains processus sur le tableau ci-dessous qui synthétise la description des activités relevant de certain processus, les éléments d'entrée et de sortie et les indicateurs.

DE	Communication	Habilitation rehabilitation	Recrutement Etudiants	Formation	G MOODLE	Achat	Gestion GRH	Validation des acquis	Stage PFE	Clôture formation	G financière	Informatique	G documents	Mesure pilotage
Communication														
Habilitation rehabilitation														
Recrutement Etudiants														
Formation														
G MOODLE														
Achat														
Gestion GRH														
Validation des acquis														
Stage PFE														
Clôture formation														
G financière														
G des documents														
Informatique														
Mesure pilotage														

**Tableau N°18: Les éléments d'entrées et des éléments de sorties de chaque processus.**

Le tableau qui suit synthétise la description des activités relevant de certain processus , les éléments d'entrée et de sortie et les indicateurs.

Processus	Principales activités	Eléments d'entrées	Eléments de sorties	Indicateurs
<b>Recrutement Etudiants</b> (Affaires estudiantines)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparer les appels à inscription</li> <li>▪ Gérer les attestations de réussite et fournir aux étudiants les attestations demandées</li> <li>▪ Coordonner l'information des étudiants en matière de changement de programmes, des séances de regroupement, etc.</li> <li>▪ Rester à l'écoute des étudiants pour les assister à la résolution des problèmes éventuels qu'ils peuvent rencontrer (interruption, changement de résidence, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appels à inscription;</li> <li>▪ Pré-inscription en ligne</li> <li>▪ Gérer le dossier de candidature et leurs coordonnés ;</li> <li>▪ Liste des étudiants admis ;</li> <li>▪ Liste des acquis des étudiants ;</li> <li>▪ Organiser les sessions de la soutenance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attestation d'admission ;</li> <li>▪ Notification de non admission</li> <li>▪ Attestations de réussite ;</li> <li>▪ Attestations de stage... ;</li> <li>▪ Liste des membres des jurys ;</li> <li>▪ PV de jury d'admission.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indice de satisfaction des étudiants</li> <li>▪ Délai de traitement des requêtes des étudiants</li> <li>▪ Nombre de dossiers traités</li> <li>▪ Taux de candidats admis</li> <li>▪ Taux d'amis non inscrit</li> </ul>
<b>Réaliser et suivre formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation, administration et suivi des cours;</li> <li>▪ Organiser et coordonner avec les structures spécialisées la mise en œuvre des formations (production numérique, formation des formateurs, affaires estudiantines, etc.) ;</li> <li>▪ Recrutement tuteurs par module ;</li> <li>▪ Suivre le déroulement pédagogique des formations ;</li> <li>▪ Gérer la « rémunération » des coordinateurs, des concepteurs de cours, des tuteurs, etc. (enseignants contractuels et autres) ;</li> <li>▪ Elaborer le tableau de bord des activités du service ;</li> <li>▪ Recueillir et consolider les remarques relatives au déroulement pédagogique des cours .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liste de tuteurs par module ;</li> <li>▪ Liste de coordonnés de tuteurs ;</li> <li>▪ Besoin de logiciels, salles, livres ...</li> <li>▪ Inscription étudiants et tuteurs sur MOODLE ;</li> <li>▪ Veiller à améliorer le continue de cours (Ouverture des espaces) ;</li> <li>▪ Organiser la réunion de démarrage(tuteurs/apprenants) ;</li> <li>▪ Planifier le calendrier du déroulement de la formation ;</li> <li>▪ Gérer le dossier tutorat .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etat d'assiduité de tuteurs et étudiants en ligne.</li> <li>▪ Evaluation de la formation.</li> <li>▪ Bon pour paiement tuteurs.</li> <li>▪ Réception le rapport semestriel de la formation par le coordinateur.</li> <li>▪ Gérer le contrat concepteur de cours et coordinateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planification des cours et des séances de regroupement</li> <li>▪ Requête des étudiants et enseignants</li> <li>▪ Appréciation de l'accompagnement de la formation à distance.</li> <li>▪ Respect le calendrier programmé.</li> </ul>

Processus	Principales activités	Éléments d'entrées	Éléments de sorties	Indicateurs
<b>Validation des acquis (Examens)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre à jour en concertation avec les enseignants, le programme des différentes formations</li> <li>▪ Organiser les examens périodiques et veiller au suivi des corrections et évaluations requises.</li> <li>▪ Organiser et coordonner les sessions de certification</li> <li>▪ Affichage du résultat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme de la formation</li> <li>▪ Liste des étudiants inscrits</li> <li>▪ Liste de tuteurs par module.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pv de la délibération</li> <li>▪ -Liste des acquis</li> <li>▪ -Diplôme des étudiants...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise à jour continue des programmes</li> <li>▪ Bonne organisation des examens, concours et certification.</li> <li>▪ Taux d'apprenants admis</li> <li>▪ Taux d'apprenants non admis</li> </ul>
<b>Gestion plateforme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Héberger le contenu pédagogique numérique pour faire face aux besoins de l'enseignement non présentiel (intégrale et intégrée)</li> <li>▪ Diriger et gérer les plateformes de formation</li> <li>▪ Veiller à la mise à jour fonctionnelle des plateformes et attribution des rôles, gestion d'archive, etc.)</li> <li>▪ Assister techniquement les enseignants et les étudiants tout au long de la formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hébergement de nouvelles plateformes ;</li> <li>▪ -Inscription tuteurs et étudiants sur la plateforme ;</li> <li>▪ Héberger le contenu pédagogique numérique ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etat du suivi des accès d'étudiants ;</li> <li>▪ Etat du suivi des accès de tuteurs ;</li> <li>▪ Résolutions de problèmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indice de satisfaction des utilisateurs des plateformes</li> <li>▪ Nombre de mise à jour des plateformes</li> <li>▪ Nombre d'utilisateurs des plateformes</li> </ul>
<b>Gestion financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer le suivi du coût des différentes prestations de l'UVT en vue de normaliser les dépenses et améliorer les prévisions</li> <li>▪ Suivre et contrôler la conformité des pièces justificatives des rémunérations au titre du tutorat, de la conception des cours, d'évaluation des cours, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etat de paiement de tuteurs par semestre.</li> <li>▪ Liste de paiement des étudiants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rémunérations au titre du tutorat, de la conception des cours, d'évaluation des cours, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux d'exécution du budget</li> <li>▪ Taux de paiement (paiement / engagement)</li> <li>▪ Délai de paiement</li> </ul>
<b>Achat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurer le suivi d'exécution des achats et leur affectation</li> <li>▪ Organiser la gestion des stocks de fournitures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoin des salles équipées..</li> <li>▪ Besoin de matériels : Tableau blanc, vidéo projecteur...</li> <li>▪ Besoins pédagogique : Livres, Logiciels ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salles équipés</li> <li>▪ Tutorat définis</li> <li>▪ Besoin en compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les délais des acquisitions et des achats.</li> <li>▪ Taux de disponibilité des fournitures et consommables</li> </ul>

Processus	Principales activités	Éléments d'entrées	Éléments de sorties	Indicateurs
<b>Clôture formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluer la satisfaction des étudiants et tuteurs ;</li> <li>▪ Paiement l'équipe pédagogique</li> <li>▪ Nettoyage de la plate forme pour la nouvelle rentrée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questionnaire au profit d'étudiants ;</li> <li>▪ Questionnaire au profit de tuteurs ;</li> <li>▪ Demande de rémunération de tuteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport d'évaluation</li> <li>▪ Gérer la rémunération</li> <li>▪ Affichage de résultat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de satisfaction de tuteurs et étudiants</li> </ul>

**Tableau N°19 : la description des activités relevant de certain processus, les éléments d'entrée et de sortie et les indicateurs**

#### 4.8.1.6 Définir la carte d'identité des processus.

Nous remarquons que la qualité du service dépend des processus. En effet, pour que ces processus se déroulent de façon efficace, ils doivent être bien identifiés, bien décrits, et bien maîtrisés. Une fois les processus identifiés, leurs descriptions restent le premier pas à les améliorer en vue d'obtenir la qualité voulue.

Au niveau de cette phase nous identifions les acteurs du processus : son pilote (celui qui sera le garant du bon fonctionnement et de l'efficacité du processus), les acteurs impliqués dans le processus (dont le(s) client(s) du processus), les personnes informées. Chaque processus peut être formalisé selon une " fiche processus " .

Par ailleurs, nous regroupons les processus par famille afin de mettre en évidence, les processus majeurs, les processus opérationnels, et les processus de soutien. Et enfin, nous identifions les interfaces entre chaque processus.

A partir du schéma précédent et des activités de la formation intégrale, les processus suivants ont été identifiés :

➤ **Processus de management**

- Pilotage
- Amélioration
- Veille

➤ **Processus cœur de métier/opérationnels**

- Habilitation/ Réhabilitation d'une offre de formation
- Communication sur l'offre
- Recrutement des étudiants
- Réaliser et suivre de la formation
- Stage PFE
- *Validation des acquis :Examens*
- ***Clôture et évaluation de la formation***

➤ **Les processus supports/soutiens**

- Gestion de communication
- ***Gestion de ressources matérielles***
- ***Gestion de documents***
- Gestion financière
- Gestion des ressources humaines
- Gestion de l'information

Vous trouvez ci-dessous la plupart des fiches complètes de processus.

<b>UVT</b>	<b>Fiche de description de processus</b>		<b>REF:FI-SE-01</b>
Date:01-05-15			IR:00
<b>Titre:</b> Processus recrutement des étudiants (Affaires Estudiantines)			
<b>Finalité du processus :</b> Assurer la gestion des affaires estudiantines.			
<b>Pilote du processus:</b>		<b>Propriétaire du processus:</b> Direction formation	
<b>Données d'entrées</b>		<b>Données de sortie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appels à inscription;</li> <li>▪ Pré-inscription en ligne ;</li> <li>▪ Gérer les dossiers de candidature et leurs coordonnées ;</li> <li>▪ Liste des étudiants admis ;</li> <li>▪ Liste des acquis des étudiants ;</li> <li>▪ Dépôt la demande de stage de PFE</li> <li>▪ Organiser les sessions de la soutenance.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attestation d'admission ;</li> <li>▪ Notification de non admission</li> <li>▪ Attestations de réussite ;</li> <li>▪ Attestations de stage... ;</li> <li>▪ Liste des membres des jurys ;</li> <li>▪ PV de jury d'admission.</li> </ul>	
<b>Ressources du processus:</b>			
<b>Humaines:</b> les tuteurs; les apprenants.			
<b>Matériels:</b> Salles équipés;			
<b>Exigences</b>			
<b>Clients:</b> Formation qui répond aux exigences du marché du travail. S'assurer des bonnes compétences du candidat, Avoir une expérience professionnelle,			
<b>Norme ISO:</b> L'organisme maîtrise la production.			
<b>Surveillance du processus</b>			
<b>Indicateurs de suivi et de résultat:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indice de satisfaction des étudiants</li> <li>▪ Délai de traitement des requêtes des étudiants</li> <li>▪ Nombre de dossiers traités</li> <li>▪ Taux de candidats admis</li> <li>▪ Taux d'amis non inscrit</li> <li>▪ Taux d'étudiants de PFE.</li> </ul>			
<b>Rédacteur</b>	<b>Vérificateur</b>	<b>Approbateur</b>	
Aïda SFAR	Elyes Eleebri	Béchir Allouch	

<b>UVT</b>	<b>Fiche de description de processus</b>		<b>REF:FI-SE-02</b>
Date:01-05-15			<b>IR:00</b>
<b>Titre: Validation des acquis(Examens)</b>			
<b>Finalité du processus :</b> Assurer le programme de la formation et Elaborer le PV de délibération.			
<b>Pilote du processus:</b>		<b>Propriétaire du processus:</b> Direction formation	
<b>Données d'entrées</b>		<b>Données de sortie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme de la formation</li> <li>• Liste des étudiants inscrits</li> <li>• Liste de tuteurs par module.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer les fiches de notes</li> <li>• Pv de la délibération</li> <li>• Liste des acquis</li> <li>• Diplôme des étudiants</li> </ul>	
<b>Ressources du processus:</b>			
<b>Humaines:</b> les enseignants- tuteurs; les apprenants; les organismes de certification			
<b>Matériels:</b> Application gère les examens :Salima...,imprimante ,			
<b>Exigences</b>			
<b>Clients:</b> Formation qui répond aux exigences du marché du travail.			
<b>Externe :</b> les organismes de certification.			
<b>Norme ISO:</b> L'organisme maîtrise la production.			
<b>Surveillance du processus</b>			
<b>Indicateurs de suivi et de résultat:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise à jour continue des programmes</li> <li>▪ Taux d'apprenants admis</li> <li>▪ Taux d'apprenants non admis</li> <li>▪ Bonne organisation des examens, concours et certification.</li> </ul>			
<b>Rédacteur</b>	<b>Vérificateur</b>	<b>Approbateur</b>	
Aïda SFAR	Elyes Eleebri	Béchir Allouch	

<b>UVT</b>	<b>Fiche de description de processus</b>		<b>REF:FI-SE-03</b>
Date:01-05-15			<b>IR:00</b>
<b>Titre:</b> Processus réalisation et suivre formation			
<b>Finalité du processus :</b> Assurer le suivi et la coordination des formations.			
<b>Pilote du processus:</b>		<b>Propriétaire du processus:</b> Direction formation	
<b>Données d'entrées</b>		<b>Données de sortie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste tuteurs par modules</li> <li>• Besoin de logiciels, applications, salles utilisés...</li> <li>• Liste de cours: numérisé/en cours</li> <li>• Amélioration des espaces de cours sur MOODLE</li> <li>• Inscription étudiants et tuteurs sur MOODLE</li> <li>• Réunion de démarrage (tuteurs/apprenants)</li> <li>• Calendrier de déroulement de la formation</li> <li>• Gérer dossier tutorat.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assiduité de tuteurs et étudiants en ligne</li> <li>• Formation dédiée aux tuteurs</li> <li>• demandes de numérisation de cours</li> <li>• Evaluation de la formation (Satisfaction Etudiants –Tuteurs)</li> <li>• Bon pour paiement de tuteurs</li> <li>• Rapport annuel/semestriel de formation</li> </ul>	
<b>Ressources du processus:</b>			
<b>Humaines:</b> les enseignants- tuteurs; les apprenants; les personnels			
<b>Matériels:</b> ; cours numérisés ,salles équipés; des postes informatiques, internet			
<b>Exigences</b>			
<b>Clients:</b> Formation qui répond aux exigences du marché du travail.			
<b>Tuteurs ;</b> Avoir une expérience professionnelle et en ligne.			
<b>Norme ISO:</b> L'organisme maîtrise la production.			
<b>Surveillance du processus</b>			
<b>Indicateurs de suivi et de résultat:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de tuteurs</li> <li>• Nombre de connexions tuteurs -Assiduité.</li> <li>• Nombre de cours numérisé/en cours</li> <li>• Planification des cours et des séances de regroupement</li> <li>• Requête des étudiants et enseignants</li> </ul>			
<b>Rédacteur</b>	<b>Vérificateur</b>	<b>Approbateur</b>	
Ayda SFAR	Elyes Eleebri	Béchir Allouch	

UVT	Fiche de description de processus		REF:FI-SE-04
Date de :01-05-15			IR:00
<b>Titre:Validation des acquis(Examens)</b>			
<b>Finalité du processus :</b> Assurer le programme de la formation et Elaborer le PV de délibération.			
<b>Pilote du processus:</b>		<b>Propriétaire du processus:</b> Direction formation	
<b>Données d'entrées</b>		<b>Données de sortie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme de la formation</li> <li>• Liste des étudiants inscrits</li> <li>• Liste de tuteurs par module.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pv de la délibération</li> <li>• Liste des acquis</li> <li>• Diplôme des étudiants</li> </ul>	
<b>Ressources du processus:</b>			
<b>Humaines:</b> les enseignants- tuteurs; les apprenants; les organismes de certification			
<b>Matériels:</b> Application qui gère les examens :Salima...,imprimante ,			
<b>Exigences</b>			
<b>Clients:</b> Formation qui répond aux exigences du marché du travail.			
<b>Externe :</b> les organismes de certification.			
<b>Norme ISO:</b> L'organisme maîtrise la production.			
<b>Surveillance du processus</b>			
<b>Indicateurs de suivi et de résultat:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise à jour continue des programmes</li> <li>▪ Taux d'apprenants admis</li> <li>▪ Taux d'apprenants non admis</li> <li>▪ Bonne organisation des examens, concours et certification.</li> </ul>			
<b>Rédacteur</b>	<b>Vérificateur</b>		<b>Approbateur</b>
Aïda SFAR	Elyes Eleebri		Béchir Allouch

UVT	Fiche de description de processus		REF:FI-SE-05
Date de :01-05-15			IR:00
<b>Titre:</b> Processus gestion des ressources matérielles			
<b>Planification</b>			
<b>Finalité du processus :</b> Sélectionner les fournisseurs afin de garantir nos achat de la qualité voulu; au moment voulu et au meilleur prix.			
<b>Pilote du processus:</b> Acheter nos besoins		<b>Propriétaire du processus:</b> Responsable achat	
<b>Données d'entrées</b>		<b>Données de sortie</b>	
Besoin en salles Besoin vidéo projecteurs Besoin en logiciels Besoin en livres...		Salles équipés  Besoin en compétences	
<b>Ressources du processus:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humaines: Responsable achat; acheteur équipement; acheteur cours et logiciels.</li> <li><b>Matérielles:</b> Les postes informatiques; fax;téléphone;internet;</li> <li><b>Financières:</b> budge</li> </ul>			
<b>Exigences</b>			
<b>Clients:</b> Qualité des achats, respect des délais (pas de retard du au fournisseurs) <b>Enterprise:</b> rentabilité (couts des achats) <b>Réglementaires:</b> pas de contre façon  <b>Norme ISO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisme sélectionne et évalue ses fournisseurs</li> <li>- L'organisme définit clairement les données d'achat</li> <li>- L'organisme vérifie les produits achetés</li> </ul>			
<b>Surveillance du processus</b>			
<b>Indicateurs de suivi et de résultat:</b> Les délais des acquisitions et des achats. Taux de disponibilité des fournitures et consommables			
Rédacteur	Vérificateur	Approbateur	
Aïda SFAR	Elyes Eleebri	Béchir Allouch	

<b>UVT</b>	<b>Fiche de description de processus</b>		<b>REF:FI-SE-06</b>
Date:01-05-15			IR:00
<b>Titre:Processus Gestion de documents</b>			
<b>Planification</b>			
<b>1. Finalité du processus :</b> Assurer la gestion de la documentation , des archives et de la publication.			
<b>Pilote du processus:</b>		<b>Propriétaire du processus:</b> Responsable Gestion de Documents.	
<b>Données d'entrées</b>		<b>Données de sortie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoins d'archivage sur les plans de l'espace, classement et enregistrement</li> <li>- Besoins des classements des archives.</li> <li>- Besoins des documents indexés.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents enregistrés.</li> <li>- Archives classés.</li> <li>- Documents indexés.</li> </ul>	
<b>Ressources du processus:</b>			
<b>Humaines:</b> Responsable Gestion de documents.			
<b>Matérielles:</b> Des postes informatiques+des imprimantes+supports de stockage physiques et numériques.			
<b>Exigences</b>			
<b>Enterprise:</b> Stockage et indexation.			
<b>Norme ISO:</b> L'organisme détermine les enregistrements relatifs à la qualité.			
<b>Surveillance du processus</b>			
<b>Indicateurs de suivi et de résultat:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Délai moyen de consultation des archives</li> <li>- Nombre de publications gérées</li> </ul>			
<b>Rédacteur</b>	<b>Vérificateur</b>	<b>Approbateur</b>	
Aïda SFAR	Elyes Eleebri	Béchir Allouch	

UVT	Fiche de description de processus		REF:FI-SE-07
Date:01-05-15			IR:00
<b>Titre:</b> Processus Stage			
<b>Planification</b>			
<b>Finalité du processus :</b> Satisfaction de l'apprenant.			
<b>Pilote du processus:</b>		<b>Propriétaire du processus:</b> Direction Gestion Ressources Humaines	
<b>Données d'entrées</b>		<b>Données de sortie</b>	
Apprenant non qualifié.		Apprenant qualifié et professionnel; Amélioration des compétences	
<b>Ressources du processus:</b>			
<b>Humaines:</b> Responsable Gestion Ressources Humaines			
<b>Financières :</b> Augmentation de salaires et évolution professionnelle.			
<b>Exigences</b>			
<b>Clients:</b> Amélioration des capacités; motivation.			
<b>Enterprise:</b> Amélioration des compétences			
<b>Surveillance du processus</b>			
<b>Indicateurs de suivi et de résultat:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux satisfaction de l'organisme d'accueil.</li> <li>• Taux satisfaction de l'apprenant après l'obtention du mastère</li> <li>• Taux d'apprenant trouve du travail.</li> </ul>			
<b>Rédacteur</b>	<b>Vérificateur</b>	<b>Approbateur</b>	
Aïda SFAR	Elyes Ben Hmida Eleebri	Béchar Allouch	

<b>UVT</b>	<b>Fiche de description de processus</b>		<b>REF:FI-SE-08</b>
Date:01-05-15			IR:00
<b>Titre:</b> Processus Gestion de plate forme			
<b>Planification</b>			
<b>Finalité du processus :</b> Diriger et gérer les plateformes de formation			
<b>Pilote du processus:</b>		<b>Propriétaire du processus:</b> Technicien informatique.	
<b>Données d'entrées</b>		<b>Données de sortie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hébergement de nouvelles plate formes ;</li> <li>▪ Inscription tuteurs et étudiants sur la plate forme ;</li> <li>▪ Héberger le contenu pédagogique numérique .</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plateforme et équipements biens tenus ;</li> <li>▪ Suivi des accès d'étudiants ;</li> <li>▪ Suivi des accès de tuteurs ;</li> <li>▪ Résolutions de problèmes techniques.</li> </ul>	
<b>Ressources du processus:</b>			
<b>Humaines:</b> Technicien informatique.			
<b>Matérielles:</b> Les postes informatique +tous matériels informatiques.			
<b>Exigences</b>			
<b>Clients:</b> Le bon fonctionnement des matériels			
<b>Enterprise:</b> Le bon fonctionnement des matérielles+rentabilités (non besoin de nouveau matériels)			
<b>Norme ISO:</b> La maitrise des outils de fonctionnement			
<b>Surveillance du processus</b>			
<b>Indicateurs de suivi et de résultat:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indice de satisfaction des utilisateurs des plateformes</li> <li>▪ Nombre de mise à jour des plateformes</li> <li>▪ Nombre d'utilisateurs des plateformes</li> </ul>			
<b>Rédacteur</b>	<b>Vérificateur</b>	<b>Approbateur</b>	
Aïda SFAR	Elyes Eleebri	Béchir Allouch	

<b>UVT</b>	<b>Fiche de description de processus</b>		<b>REF:FI-SE-09</b>
Date:01-05-15			IR:00
<b>Titre:Processus clôture formation</b>			
<b>Planification</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Finalité du processus</b> : Etudes stratégiques et information sur l'environnement et le marché de la formation à distance et prendre les décisions au moment opportun.</li> </ul>			
<b>Pilote du processus:</b>		<b>Propriétaire du processus:</b> Président de l'université	
<b>Données d'entrées</b>		<b>Données de sortie</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoin en mesure de présence en plateforme ;</li> <li>▪ Questionnaire au profit d'étudiants ;</li> <li>▪ Questionnaire au profit de tuteurs ;</li> <li>▪ Demande de rémunération de tuteurs.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapport d'évaluation</li> <li>▪ Gérer la rémunération</li> <li>▪ Affichage de résultat</li> <li>▪ Détecter les défaillances pour l'améliorer ;</li> <li>▪ Bon pour paiement.</li> </ul>	
<b>Ressources du processus:</b>			
<b>Humaines:</b> Président de l'université, coordinateur pédagogique, direction académie pédagogique			
<b>Matériels:</b> Les postes informatiques; les logiciels; les tableaux de bord; les indicateurs et le rapport.			
<b>Exigences</b>			
<b>Clients:</b> Amélioration			
<b>Enterprise:</b> Meilleure direction			
<b>Réglementaires:</b> Le responsable est capable de diriger et piloter.			
<b>Norme ISO:</b> L'organisme planifie et met en œuvre des activités de mesure et de surveillance. L'organisme mesure le fonctionnement du système qualité et en particulier la satisfaction du client.			
<b>Surveillance du processus</b>			
<b>Indicateurs de suivi et de résultat:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mesure satisfaction écoute clients ;</li> </ul>			
<b>Rédacteur</b>	<b>Vérificateur</b>	<b>Approbateur</b>	
Aïda SFAR	Elyes Eleebri	Bécher Allouch	

### **4.8.1.7 Surveillance des processus**

La surveillance des processus est assurée par la mesure et l'atteinte des objectifs de qualité définis pour les processus stratégiques. Chaque processus intègre un tableau de bord de maîtrise de son fonctionnement, avec des mesures d'indicateurs, en cohérence avec l'atteinte des objectifs généraux de la formation.

Dans le but d'améliorer les processus et le fonctionnement du SMQ, un système de gestion de la documentation pour l'annonce et le suivi des non conformités, des réclamations et des actions d'amélioration a été mis en œuvre.

Les principales informations proviennent de la surveillance du fonctionnement des processus (non-conformités, actions correctives, enregistrements, actions d'amélioration, exigences internes et externes), des réclamations client et du fonctionnement du système (rapports d'audits, revues de direction, enquêtes de satisfaction clients).

La consolidation de toutes ces informations fournit une évaluation objective du système pour la revue de direction et permet de vérifier l'efficacité du système et l'atteinte des objectifs.

## **4.8.2 Finalisation des documents qualité**

### **4.8.2.1 Le manuel qualité**

Le manuel qualité décrit le SMQ de l'UVT et l'ensemble des activités de production numérique des cours et de la formation à distance.

Chaque chapitre du manuel décrit sommairement les processus et procédures appliqués en mentionnant les principaux documents de référence .

Cette documentation est structurée selon trois niveaux :

- Le niveau stratégique : le manuel qualité « MQ »
- Le niveau planification : les processus (PS), les procédures (PR) et les fiches de fonction (FF).
- Le niveau opérationnel : les instructions de travail (IN)

La procédure « maîtrise des documents qualité » décrit les méthodes d'identification, de rédaction, de vérification, d'approbation et de définition mise à jour, et archivage des documents qualité et enregistrement.

Le manuel des procédures élaboré avec l'assistance de l'expert Béchir LASSOUED dans le cadre du projet PAQ24 en 2010 n'est pas encore appliqué à l'UVT car il n'est pas encore validé par le ministère, et par conséquent l'UVT applique toujours l'organigramme classique ou standard dédié aux universités, malgré la spécificité de notre université.

#### 4.9 Evaluation et/ou audit blanc

Cette phase, qui se déroule de 3 à 6 mois après la mise en place de la démarche, va permettre de vérifier la validation de la démarche et de savoir si la formation **MOME** est prête pour passer à la phase du processus d'audit de certification.

Cette évaluation peut être faite de deux manières :

- soit par un auditeur externe qui n'a pas participé à l'accompagnement qualité de l'organisme ;
- soit par l'organisme de certification qui effectuera alors un pré-audit de certification.

Cette opération est réalisée au niveau des processus par le responsable du processus et le responsable du système qualité. Les responsables de processus recueillent la plupart des informations propres à leur processus : les demandes d'actions correctives et préventives, les réclamations, les résultats d'audit interne, les améliorations identifiées. L'analyse débouche sur les éléments suivants:

- les écarts entre les résultats et les objectifs fixés,
- la perception par le client de l'ensemble des prestations offertes et sa satisfaction,
- l'efficacité des processus mis en place et des actions d'amélioration,

---

<sup>24</sup> PAQ : Programme d'Appui à la qualité qui a été lancé, depuis 2007 par le ministère de l'enseignement supérieur (MES).

## 4.10 Accompagnement à la certification

Dans le cadre de mon projet, il vise à la certification de la formation MOME selon une approche conforme à l'ISO 9001.

Les étapes de la certification :

- Conduire un audit à blanc pour la préparation de l'entreprise à la certification selon la Norme ISO 9001 Version 2008.
- Identifier les besoins complémentaires.
- Mise en œuvre des actions correctives pour éliminer les écarts détectés lors de l'audit à blanc.
- Préparation du dossier de certification.
- Assurer le suivi dans le traitement des écarts suite aux audits de certification jusqu'à l'obtention de la certification visée : (en général 2 à 4 semaines avant la date prévue pour l'audit de certification), ce qui permettra à l'UVT de corriger les éventuelles non-conformités ou observations avant la venue de l'auditeur.

### Conclusion

Au début de ce chapitre nous avons préparé les grilles de diagnostic, ensuite nous avons effectué le diagnostic. Les résultats de cet effort ont été la base de l'opération de d'élaboration d'un plan d'action visant à corriger les non conformités constatés.

A la fin, nous avons planifié le plan d'action dégagé selon les ressources disponibles de la formation.

## **CHAPITRE 5 : GROUPE DE PROCESSUS DE CLOTURE**

### **5.1 Réalisations**

<b>Tache</b>	<b>Livrable</b>
Planification du projet	Identifiant les plans de management
Les outils de diagnostic	Grilles de diagnostic
Le rapport Diagnostic	Rapport de diagnostic
Plan d'amélioration Qualité	Plan d'action corrective
Sensibiliser et former l'équipe de projet	Plan de formation
Elaborer la cartographie du projet et les fiches de processus	Décrire les processus

**Tableau N°20: Les livrables**

### **5.2 Prochaines étapes**

- Mise en place d'une démarche qualité à la formation intégrale MOME afin d'obtenir la certification ;
- Suivre le même démarche d'implantation d'un SMQ aux autres formations de l'UVT ;
- Elaborer un système d'information qui centralise les informations en donnant un accès commun à toute l'équipe de projet.
- Elargir l'auto-évaluation aux autres formations intégrale de l'UVT en 2016 afin de créer spécifiquement, un plan d'action correctif.

### **5.3 Capitalisations**

<b>Points positifs / Succès</b>	<b>Facteurs de succès</b>
Améliorer mes connaissances en gestion de projet	Suivre la méthodologie de PMBOK
Bien assimiler la procédure d'une démarche qualité ISO	Identifier les étapes d'une démarche qualité pour avoir la certification
Existence du manuel de procédures	Partager et généraliser la politique qualité et veiller à sa mise en œuvre.

Points négatifs / Echecs	Causes
Mise en place de MSQ : Dépassement de délai planifié	Mauvaise estimation de risque de complexité des tâches
Défaillances en plan de communication du projet	Manque la politique de communication explicite. Les actions sont organisées d'une manière artisanale
Absence d'un système d'information à l'UVT qui aide à la prise de la décision.	L'information à l'UVT semble dispersée et mal canalisée ce qui prête parfois à la confusion dans l'application des procédures et l'exécution des directives.
Manque d'une application dynamique et un tableau de bord qui permet le suivi du parcours de la formation	Absence d'un plan d'action pour améliorer le suivi et le niveau des indices de performance et pour améliorer la gestion des réclamations.
Manque d'une politique de formation et de gestion des carrières du personnel d'appui à l'enseignement à l'UVT	Les modalités et les critères de l'enseignement à l'UVT ne sont pas définis d'une manière explicite
Absence d'une veille stratégique à l'UVT. non disponibilité de statistiques détaillées sur les formations intégrales à l'exception de quelques données basiques et l'absence d'analyses de ces statistiques	Manque des enquêtes d'une manière régulière et multiplier les moyens d'écoute des parties prenantes et prendre en considération les opinions et avis des étudiants et du personnel.

**Tableau N°21: Capitalisations : points négatifs-points positifs**

## 5-4 Des actions à mener

Action à faire	ACTEURS	PROCESSUS
Évaluer les actions de communication en permanence	Responsable de communication	Communiquer sur l'offre de formation
Sortir une fois par semaine pour prospecter, aller à la rencontre directe les acteurs et des responsables.	Responsable de communication	
Distribuer aux tuteurs invités lors des réunions de démarrage, soutenances ...des brochures de l'UVT pour faire de la publicité	Responsable de suivi des formations	
Inviter des entreprises dans les soutenances et distribuer des brochures de l'UVT aux encadrants industriels	Responsable Etudiantines	
Journée de sensibilisation de l'UVT : Invitation les entreprises concernées	Coordinateur pédagogique	

**Tableau N°22: Liste des actions : Processus communication**

Action à faire

Risque	Action
Désistement du candidat	Bien identifier la contrainte du candidat et proposer des solutions
Absence au tutorat	Bien identifier la contrainte à temps et essayer de résoudre ce problème
Satisfaction de l'étudiant	Evaluer toujours la satisfaction de l'étudiants au cours de son parcours

**Tableau N°23 : Liste des actions : Processus étudiant**

Action à faire		
Risque	Action	
Elaboration d'un nouveau cours	Assistance à concevoir et exploitation de son propre cours Assister au cycle de formation	Responsabiliser le CP de FI de d'évaluer des activités de tutorat assurées par leurs équipes et suivre l'exécution des plans d'actions correctives en tenant compte des résultats des enquêtes de satisfaction, des résultats des évaluations des modules, des rapports des coordinateurs, des rapports administratifs,...
Désistement ou Absence au tutorat	Bien identifier la contrainte à temps et essayer de résoudre ce problème en créant un scénario B	
Non respect de la charte de tuteur	Tableau de bord pour détecter la défaillance à temps	

**Tableau N°24 : Liste des actions : Processus pédagogie**

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Notre projet a été réalisé dans l'objectif d'implanter un système de management de la qualité d'une formation **MOME** comme exemple au sein de l'UVT selon la norme ISO 9001, c'est dans cette optique que nous avons établi un diagnostic et en s'appuyant sur les résultats obtenus que nous avons préparé un plan d'action détaillé couvrant la quasi-totalité des activités de la formation intégrale.

Cette mise en place d'une démarche qualité nécessite beaucoup de temps, d'efforts, de motivation et d'engagement de l'équipe pédagogique, tous les services et les personnels concernés, de façon à ce que chacun s'approprie au SMQ. Nous avons estimé la durée nécessaire à ce projet ainsi que les actions nécessaires. En fait, l'expérience en gestion de projet vécue lors de ce stage de fin d'études était d'une réelle valeur ajoutée, et ce à travers la mise en pratique du standard **PMBOK**.

A partir de ce moment, il est important de noter que ce projet a atteint son objectif, le but de mon stage est de diagnostiquer et planifier le projet de mise en place de la démarche qualité à la formation **MOME** et faire le point sur les pratiques en essayant de dégager les points forts, les points faibles et les axes à améliorer selon une démarche qualité dynamique et constructive. Notamment, ce projet est le premier pas dans le chemin de la certification selon la Norme ISO 9001 Version 2008.

Néanmoins, la difficulté de faire respecter les échéances fixées au projet a engendré des dépassements des délais et coûts vu la non disponibilité des ressources, et ce lors de la mise en place de la démarche qualité. Des efforts supplémentaires ont été nécessaires pour répondre aux exigences qualité du projet. Tout cela n'était qu'un défi pour atteindre les objectifs du projet. De ce fait, les exigences nouvelles du public (étudiants, entreprises) en termes de qualité ou contenu de la formation dispensée sont de plus en plus importantes.

Et comme perspective et pour être plus compétitive, je propose :

- d'élaborer et mettre en ligne un système d'information qui centralise les informations en donnant un accès commun à toute l'équipe de projet,

- Mettre en oeuvre un plan d'action pour améliorer le suivi et le niveau des indices de performance et pour améliorer la gestion des réclamations.
- Mener des enquêtes d'une manière régulière et multiplier les moyens d'écoute des parties prenantes et prendre en considération les opinions et avis des étudiants et du personnel.
- Suivre le même démarche d'implantation d'un SMQ aux autres formations de l'UVT.

Entre outre, vu l'importance que représente la démarche qualité au secteur de l'enseignement supérieur, les universités et les établissements d'enseignement supérieur doivent s'engager explicitement dans l'instauration d'une culture qui reconnaisse l'importance de la qualité, donc ils doivent avoir une politique et des procédures associées pour le management de la qualité et des niveaux de leurs programmes et de leurs diplômes.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- Organisation internationale de normalisation.(2003).Système de management de la qualité – lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets,Norme ISO 9001 :2008 .Géneve,organisation internationale de normalisation.
- Project Management Institute, Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), Guide 5ème édition. Project Management Institute, 2013.
- 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008 ; Claude PINET.
- Rapport d’auto-évaluation de l’UVT , Projet d’auto-évaluation réalisé avec le soutien de AUF et PEFES , 11 août 2015.
- Éric Brunelle ; L’Élaboration d’un système de management intégré : Qualité et environnement. Sherbrooke, Québec, Canada, février 2005.
- Deployer une démarche qualité intégrée : Qualité à la formation continue à l’UTC ,application au MSNQCE et la formation ingénieur ; NDEYE FARBA DIOP -2013.

## **WEBOGRAPHIE**

<http://www.axess-qualite.fr/demarche-qualite.html>

<http://www.uvt.rnu.tn> consulter en juin 2015

<http://www.iciformation.fr/article-10-le-e-learning.html-avril-2015>

## ANNEXES

	<b>QUESTIONNAIRE DU DIAGNOSTIC</b>	DATE:15-09-2015	
		REF:SM-QU-01	IR:00
<p><b>Champs d'application :</b> Système Management de la Qualité d'une licence qualité (formation intégrale)</p> <p><b>Documents de référence:</b> La Norme Internationale ISO 9001 version 2008 .</p> <p>Le diagnostic, est un outil qui permet de repérer, au regard de la norme, les dispositions et les potentiels de l'organisme à satisfaire sa démarche qualité. Il peut aider par la suite à estimer les charges réparties du ou des plans d'actions à mettre en place. Enfin répété dans le temps, il peut se révéler un indicateur d'avancement efficace dans le positionnement des actions à venir.</p> <p>A ce stade de la démarche, il convient de porter une attention particulière au chapitre 5 qui est le reflet de l'engagement construit et formalisé de la Direction permettant de répondre à l'un des principes de la Norme ISO 9001 qui est le leadership.</p> <p><b>Mode opératoire:</b></p> <p>Répondre à chacune des questions posées par 1 dans la case concernée :</p> <p><b>CON: conforme</b> <b>MOY: moyen</b> <b>N CON: non conforme</b></p> <p>Chacune de ces situations est pondérée par un coefficient :</p> <p><b>CON :1</b> <b>MOY :0.5</b> <b>N CON :0</b></p> <p>Les résultats sont regroupés par chapitre ISO 9001 et permettent une représentation graphique de la "performance" acquise sur les axes suivants:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- Domaine d'application</li><li>4 - Système de Management de la Qualité</li><li>5 - La politique qualité dans l'établissement éducatif</li><li>6 - Management des Ressources d'éducation</li><li>7 - Réalisation du service éducatif</li><li>8 - Mesures, Analyse et Amélioration à l'UVT.</li></ol>			

Tableau N°5: Qualiscope qualité

N°Chapitre/Sous chapitre	CON	MOY	N CON
<b>1.domaine d'application:</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
1.2Périmètres d'application	0.00	1.00	0.00
<b>4.Système Management de la Qualité:</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>0%</b>
4.1Exigences générales:	0.60	0.40	0.00
4.2Exigences relatives à la documentation			
4.2.1Généralités:	0.67	0.33	0.00
4.2.2Manuel Qualité:	0.75	0.25	0.00
4.2.3Maîtrise des documents:	0.00	1.00	0.00
4.2.4Maitrise des enregistrements:	0.00	1.00	0.00
<b>5.La politique qualité dans l'établissement éducatif:</b>	<b>17%</b>	<b>61%</b>	<b>22%</b>
5.1Engagement de la Direction	0.50	0.50	0.00
5.2Ecoute client	0.00	1.00	0.00
5.3Politique Qualité	0.50	0.50	0.00
5.4Planification			
5.4.1Objectifs qualité	0.00	0.00	1.00
5.4.2Planification du S.M.Q	0.00	0.00	1.00
5.5Responsabilité,autorité&communication			
5.5.1Responsabilité et autorité	1.00	0.00	0.00
5.5.2Représantant de la direction	0.00	0.67	0.33
5.5.3Communication interne	0.00	1.00	0.00
5.6Revue de Direction			
5.6.1Généralités	0.00	1.00	0.00
5.6.2Eléments d'entrée de la revue	0.00	1.00	0.00
5.6.3Eléments de sortie de la revue	0.00	1.00	0.00
<b>6.Management des Ressources d'éducation:</b>	<b>23%</b>	<b>43%</b>	<b>33%</b>
6.1Mise à disposition des ressources:	0.00	0.00	1.00
6.2Ressources Humaines:			

6.2.1Généralités:	0.00	1.00	0.00
6.2.2Compétence sensibilisation&format°	0.13	0.13	0.63
6.3Infrastructures:	1.00	0.00	0.00
6.4Environnement de travail:	0.00	1.00	0.00
<b>7.Réalisation du service éducatif:</b>	<b>1%</b>	<b>55%</b>	<b>44%</b>
7.1Planification de la réalisation du service éducatif	0.00	0.33	0.67
7.2Processus relatif aux apprenants:			
7.2.1Détermination des exigences relatives au service éducatif:	0.00	0.00	1.00
7.2.2Revus des exigences relatives au service éducatif:	0.00	0.00	1.00
7.2.3Communication avec les apprenants:	0.00	1.00	0.00
7.4Achat:			
7.4.1Processus d'achat:	0.25	0.75	0.00
7.4.2Informations relatives aux achats:	0.00	1.00	0.00
7.4.3Vérification des produits éducatifs acheté:	0.00	1.00	0.00
7.5Production et préparation du service:	0.00	0.60	0.40
7.5.1Maitrise du prod°&préparat°du service:	0.00	1.00	0.00
7.5.2Validat°des processus de product°&préparat°de service:	0.00	0.00	1.00
7.5.3Identification et Tracabilité:	0.00	1.00	0.00
7.5.4Propriété des apprenants:	0.00	0.00	1.00
7.5.5Préservation du service éducatif:	0.00	1.00	0.00
7.6Maitrise des dispositifs de surveillance et de mesure:	0.00	0.00	1.00
<b>8.Mesures;Analyse et Amélioration dans l'UVT:</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>87%</b>
8;1Généralités:	0.00	0.00	1.00
8.2Surveillance et mesures:			
8.2.1Satisfaction des apprenants:	0.00	1.00	0.00
8.2.2Audit interne:	0.00	0.33	0.67
8.2.3Surveillance et mesure des processus:	0.00	0.00	1.00
8.2.4Surveillance et mesure du service éducatif:	0.00	1.00	0.00

8.3 Maitrise du service éducatif non-conforme:	0.00	0.00	1.00
8.4 Analyse des données:	0.00	0.00	1.00
8.5 Amélioration:			
8.5.1 Amélioration continue:	0.00	0.00	1.00
8.5.2 Action corrective:	0.00	0.00	1.00
8.5.2 Action préventive:	0.00	0.00	1.00

## Les 6 domaines de l'Auto-évaluation :

Domaines	Thèmes
<b>2- Domaine « Gouvernance »</b>	2.1 Système d'information..... 2.2 Conditions d'élaboration des politiques ..... 2.3 Organisation et pilotage des composantes et des services 2.4 Management des fonctions supports ..... 2.5 Démarches qualité .....
<b>3- Domaine « Fonctions de soutien »</b>	3.1 Documentation pédagogique et scientifique..... 3.2 Communication..... 3.3 Gestion du personnel enseignant et d'appui à l'enseignement ... 3.4 Informatique pédagogique, TICE ..... 3.5 Gestion des systèmes d'information pédagogique et scientifique 3.6 Services de scolarité.....
<b>4- Domaine « Partenariats »</b>	4.1 Relations internationales ..... 4.2 Relations avec les milieux socio-économiques..... 4.3 Relations avec les autres universités tunisiennes
<b>5- Domaine « Vie étudiante »</b>	5.1 Participation des étudiants à la vie universitaire 5.2 L'environnement de l'étudiant..... 5.3 L'insertion professionnelle .....

<b>6-Domaine « Formation »</b>	6.1 Politique et stratégie des formations intégrales ..... 6.2 Mise en œuvre de l'offre de formations intégrales ..... 6.3 Organisation pédagogique des formations intégrales ..... 6.4 Accompagnement et suivi des étudiants des formations intégrales ..... 6.5 Corps enseignant des formations intégrales ..... 6.6 Formations intégrées..... 6.7 Formation des formateurs .....
<b>7- Domaine « Recherche »</b>	7.1 Politique et stratégie de recherche ..... 7.2 Management de la recherche ..... 7.3 Valorisation, transfert et diffusion des résultats de la recherche .....

## Les questionnaires d'évaluation

### Questionnaire ETUDIANT de formation intégrale

#### Guide d'utilisation :

Bonjour, et bienvenue,

Vous êtes sur la page d'accueil de l'enquête d'évaluation des enseignements de l'Université Virtuelle de Tunis (UVT).

Grâce à vos réponses à ce questionnaire, l'UVT pourra améliorer la qualité pédagogique des enseignements au bénéfice de tous les étudiants. Nous vous rappelons que le traitement des réponses est anonyme.

Les réponses aux questions sont de type déclaratif. Il vous est demandé de répondre avec la plus grande sincérité.

Le questionnaire comprend sept parties :

- I - Votre formation et vous
- II - Lors de votre inscription
- III - Pendant votre formation
- IV - L'enseignement et la pédagogie employée
- V - Les outils techno-pédagogiques
- VI - Votre temps de travail en formation
- VII - Votre appréciation

Ce questionnaire restera en ligne jusqu'au 15 mai 2014

Vos réponses seront prises en compte **uniquement lors de votre validation définitive** (toutes les questions auront reçu des réponses). Dès lors, vous ne pourrez plus revenir sur vos réponses.

Si vous rencontrez des problèmes techniques ou avez des questions, vous pouvez joindre [scolarite@uvt.rnu.tn](mailto:scolarite@uvt.rnu.tn)

Par avance nous vous remercions de votre participation à cette enquête.

## I - Votre formation et vous

**Question 1 :** Dans quelle ville, région, pays résidez-vous ?

ville :	région :	pays :
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Question 2 :** Comment avez-vous connu la formation dans laquelle vous êtes inscrit ? (indiquer seulement la réponse principale)

- par le site Web de l'UVT
- par les services d'information et d'orientation d'une université
- par un contact personnel
- par la presse
- autre (préciser)

**Question 3 :** Quelle était votre principale attente lorsque vous avez choisi cette formation ? (indiquez la raison principale)

- acquérir de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences
- acquérir une spécialisation
- pouvoir me reconverter professionnellement
- mieux m'insérer dans la vie professionnelle
- actualiser mes connaissances ou compétences
- autre raison (préciser)

**Question 4 :** La formation suivie répond-t-elle à cette attente ?

- |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tout à fait           | partiellement         | assez peu             | pas du tout           |

**Question 5 :** Après la formation, quels sont vos objectifs ? (indiquer la réponse principale)

- trouver un emploi
- valoriser votre diplôme pour obtenir une promotion dans votre emploi actuel
- valoriser votre diplôme en changeant d'entreprise
- être plus compétent dans votre vie professionnelle
- poursuivre des études
- autre (préciser)

## II - Lors de votre inscription

**Question 6 :** Pour vous inscrire, avez-vous trouvé toutes les informations utiles ?

- tout à fait       presque tout       assez peu       pas du tout

**Question 7 :** Avez-vous été conseillé, orienté vers cette formation par l'UVT ou une autre université ?

- oui       non

**Question 8 :** Les objectifs de la formation étaient clairement indiqués

- tout à fait       assez complètement       assez peu       pas du tout

**Question 9 :**

Lors de votre inscription, les modalités de l'enseignement, de l'apprentissage, de l'évaluation étaient explicites

- tout à fait       assez complètement       assez peu       pas du tout

**Question 10 :** Les informations données sur le site de l'UVT vous paraissent

- très utiles       utiles       peu utiles       inutiles

### III - Pendant votre formation

**Question 11 :** L'organisation de l'enseignement a été présentée en début de formation (cours, exercices, tutorat, planification, alternance présence/distance, ...)

- tout à fait       assez complètement       assez peu       pas du tout

**Question 12 :** Au début de la formation, le planning détaillé de son déroulement vous a été communiqué

- tout à fait       assez complètement       assez peu       pas du tout

**Question 13 :** Des modules de remise à niveau vous sont-ils proposés pour combler certaines lacunes ?

- oui       non

**Question 14 :** Connaissez-vous avec précision les modalités d'évaluation (contrôle des connaissances, examens) ?

- tout à fait       assez bien       assez peu       pas du tout

**Question 15 :** La manière dont vous êtes accompagné et suivi à distance par les enseignants est bien précisée

- tout à fait       assez complètement       assez peu       pas du tout

**Question 16 :** Quels seraient les services d'information et de communication que vous aimeriez utiliser ? (plusieurs réponses possibles)

- Web-TV
- réseau social
- journal électronique
- rubrique d'informations professionnelles
- offres d'emploi
- espaces associatifs
- autre (préciser)

#### IV - L'enseignement et la pédagogie employée

**Question 17 :** L'enseignement proposé est conforme au programme annoncé

- tout à fait                       assez complètement                       assez peu                       pas du tout

**Question 18 :** Les ressources numériques proposées en ligne sont satisfaisantes

- tout à fait satisfaisantes     assez satisfaisantes     assez peu satisfaisantes     pas du tout satisfaisantes

**Question 19 :** Le nombre d'activités pratiques proposées à distance (exercices, QCM, études de cas, projets, devoirs, ...) est satisfaisant

- tout à fait satisfaisant     assez satisfaisant     assez peu satisfaisant     pas du tout satisfaisant

**Question 20 :** Au vu de l'enseignement proposé, ces activités proposées en ligne sont pertinentes

- tout à fait pertinentes     assez pertinentes     assez peu pertinentes     pas du tout pertinentes

**Question 21 :** Avez-vous consulté les ressources et activités proposées en ligne ?

- oui, quasiment toutes                       plus de la moitié                       moins de la moitié                       pratiquement aucune

**Question 22 :** Quel est le nombre d'heures des séances organisées en présence (nombre total d'heures sur l'ensemble de la formation ?

**Question 23 :** Pour vous, ce volume a-t-il été suffisant ?

- tout à fait suffisant    assez suffisant    pas assez suffisant    pas du tout suffisant

**Question 24 :** Quels sont les types d'activité quand vous êtes en présence des enseignants ? (plusieurs réponses possibles)

- travaux pratiques
- nouveaux cours (par rapport à ceux proposés en ligne)
- rappels ou compléments de cours
- exercices ou correction d'exercices
- réponses aux questions
- autre (préciser)

**Question 25 :** Quels sont les types d'activité quand vous êtes à distance ? (plusieurs réponses possibles)

- échanges en ligne avec les enseignants
- échanges en ligne avec les autres étudiants
- apprentissage grâce aux ressources pédagogiques en ligne
- autre (préciser)

**Question 26 :** Le tutorat en ligne est-il réactif ?

- tout à fait réactif            assez réactif            assez peu réactif            pas du tout réactif

## V - Les outils techno-pédagogiques

**Question 27 :** Pour chacun des outils de communication et de collaboration de la plateforme, proposés par les enseignants, indiquez son degré d'utilité pour la formation suivie (une réponse par ligne ; si certains outils ne sont pas utilisés, cocher "sans objet"):

outils	Pas du tout utile	Plutôt pas utile	Plutôt utile	Tout à fait utile	Sans objet
Messagerie	<input type="radio"/>				
Forum	<input type="radio"/>				
Salon de discussion / Chat	<input type="radio"/>				
Visioconférence	<input type="radio"/>				
Espace de travail collaboratif (wiki)	<input type="radio"/>				
Autre :	<input type="radio"/>				

**Question 28 :** Avez-vous des difficultés à trouver une connexion Internet pour vous connecter à la plateforme ?

- pas du tout                      pas trop                      assez                      beaucoup

**Question 29 :** Quel niveau de qualité attribuez-vous à la connexion aux ressources de la plateforme (notamment temps de réponse) ?

- tout à fait satisfaisant    assez satisfaisant    assez peu satisfaisant    pas du tout satisfaisant

**Question 30 :** Quel niveau de qualité technique attribuez-vous aux ressources numériques en ligne ?

tout à fait satisfaisant       assez satisfaisant       assez peu satisfaisant       pas du tout satisfaisant

**Question 31 :** Quel niveau de qualité ergonomique attribuez-vous à la plateforme de formation ?

tout à fait satisfaisant       assez satisfaisant       assez peu satisfaisant       pas du tout satisfaisant

## VI - Votre temps de travail en formation

**Question 32 :** A combien d'heures estimez-vous votre charge hebdomadaire de travail personnel pour la formation que vous suivez ?

moins de 5 heures       de 5 à 10 heures       de 10 à 30 heures       plus de 30 heures

**Question 33 :** Dans votre emploi du temps, le temps de travail hebdomadaire demandé est-il facile à programmer ?

sans problème       assez bien       difficilement       pas du tout

**Question 34 :** Le cadre d'enseignement et le type d'apprentissage proposés permettent aux étudiants d'acquérir les compétences recherchées dans le temps imparti.

tout à fait       assez complètement       assez peu       pas du tout

## VII - Votre appréciation

**Question 35 :** Etes-vous globalement satisfait du niveau scientifique de votre formation ?

tout à fait       assez       assez peu       pas du tout

**Question 36 :** Etes-vous globalement satisfait de la qualité pédagogique de votre formation (modes de transmission des connaissances, outils utilisés, méthodes de travail, ...)

tout à fait satisfait       assez satisfait       assez peu satisfait       pas du tout satisfait

**Question 37 :** Quel niveau global de qualité attribuez-vous aux services relatifs aux formalités administratives (inscriptions, attestations, organisation des examens, ...) ?

tout à fait satisfaisant       assez satisfaisant       assez peu satisfaisant       pas du tout satisfaisant

**Question 38 :** Quels sont à votre avis les points forts de cet enseignement ?

**Question 39 :** Quels sont à votre avis les points faibles de cet enseignement ?

**Question 40** : Quelles suggestions d'amélioration proposeriez-vous ? Profitez de cet espace pour faire également vos commentaires.

## Questionnaire ENSEIGNANT de formation intégrale

### Guide d'utilisation :

Bonjour, et bienvenue,

Vous êtes sur la page d'accueil de l'enquête d'évaluation des enseignements de l'Université Virtuelle de Tunis (UVT).

Grâce à vos réponses à ce questionnaire, l'UVT pourra améliorer la qualité pédagogique des enseignements au bénéfice de tous les étudiants. Nous vous rappelons que le traitement des réponses est anonyme et est uniquement à des fins statistiques. Les réponses aux questions sont de type déclaratif. Il vous est donc demandé de répondre avec la plus grande sincérité.

Le questionnaire comprend cinq parties :

- I - Le contexte de votre enseignement
- II - L'information aux étudiants
- III - L'enseignement et la pédagogie employée
- IV - Les ressources et outils de la formation à distance
- V - Votre appréciation

Ce questionnaire restera en ligne jusqu'au 15 mai 2014

Vos réponses seront prises en compte **uniquement lors de votre validation définitive** (toutes les questions auront reçu des réponses). Dès lors, vous ne pourrez plus revenir sur vos réponses.

Si vous rencontrez des problèmes techniques ou avez des questions, vous pouvez joindre [scolarite@uvt.rnu.tn](mailto:scolarite@uvt.rnu.tn)

Par avance nous vous remercions de votre participation à cette enquête.

**Question A** : Dans quelles formations enseignez-vous ? (plusieurs réponses possibles, utilisez la touche CTRL pour sélectionner vos choix)

**Question B** : Quelles sont les disciplines que vous enseignez ?

**Question C** : Quelle est votre fonction/statut :

- Assistant
- Maître-Assistant
- Maître-de-Conférences
- Professeur
- Professionnel
- Autre (précisez)

**Question D** : Si vous êtes universitaire, indiquez votre établissement de rattachement :



**Question 9 :** Les modalités d'évaluation des étudiants (contrôle des connaissances, examens) , pour ce qui concerne vos disciplines enseignées, ont été présentées au début de la formation

- oui  non

**Question 10 :** La finalité de vos enseignements est présentée en termes de connaissances, aptitudes et compétences (acquis d'apprentissage = learning outcomes)

- oui  non

### III - L'enseignement et la pédagogie

**Question 11 :** Sur quels indices ou outils basez-vous votre suivi des étudiants ?

- les questions ou les commentaires des forums
- les mails reçus
- les résultats enregistrés de tests ou d'exercices
- l'évaluation des devoirs rendus
- autre (préciser)

**Question 12 :** Dans le cadre d'un enseignement à distance de type hybride, quelle serait à votre avis (pour vos enseignements) le bon rythme entre distance et présence :

- 1 semaine en présence, une semaine à distance
- 2 semaines en présence, 2 semaines à distance
- 1 semaine en présence, 2 semaines à distance
- autre (préciser)

**Question 13 :** Dans le cadre d'un enseignement quasiment à distance, combien d'heures de regroupement en présence faudrait-il à votre avis sur une année de formation ?

**Question 14 :** Lors des séances en présence, quelles sont les activités que vous organisez ? (plusieurs réponses possibles)

- réponses aux questions des forums
- cours
- compléments du cours e ligne ou explication de celui-ci
- exercices et correction d'exercices
- autre (préciser)

**Question 15 :** Lors du travail à distance de l'étudiant, quelles sont ses activités ?

- apprentissage du cours en ligne
- exercices à effectuer
- tests d'auto-évaluation
- travail dans un espace collaboratif
- autre (préciser)

**Question 16 :** Combien d'heures par semaine consacrez-vous au suivi en ligne des étudiants d'une formation ?

- moins de 2 heures
- de 2 à 5 heures
- de 5 à 10 heures
- de 10 à 20 heures
- plus de 20 heures

#### IV - Ressources et outils numériques

**Question 17 :** Avez-vous produit des ressources numériques utilisées en ligne ?

- plusieurs     
  une seule     
  aucune     
  aucune mais en projet

**Question 18 :** Quel niveau de qualité ergonomique attribuez-vous à la plateforme de formation ?

- tout à fait satisfaisant     
  assez satisfaisant     
  assez peu satisfaisant     
  pas du tout satisfaisant

**Question 19 :** Vous utilisez les outils de la plateforme de formation

- sans problème     
  en vous limitant aux fonctionnalités connues     
  pratiquement jamais

**Question 20 :** Quels sont les outils de communication et de collaboration que vous utilisez dans vos enseignements ?  
(une réponse par ligne du tableau)

outils	Pas du tout utile	Plutôt pas utile	Plutôt utile	Tout à fait utile	Sans objet
Messagerie	<input type="radio"/>				
Forum	<input type="radio"/>				
Salon de discussion / Chat	<input type="radio"/>				
Visioconférence	<input type="radio"/>				
Espace de travail collaboratif (wiki)	<input type="radio"/>				
Autre :	<input type="radio"/>				

**Question 21 :** Avez-vous suivi une formation à la pratique de la formation à distance, de ses méthodes et de ses outils ?

- oui     
  non

**Question 22 :** Pensez-vous avoir besoin d'une formation à la pratique de la formation à distance, à ses méthodes et à ses outils ?

oui

non

#### V - Votre appréciation

**Question 23 :** Quels sont à votre avis les points forts des formations dans lesquelles vous intervenez ? (Indiquez au moins un point fort)

**Question 24 :** Quels sont à votre avis les points faibles des formations dans lesquelles vous intervenez ? (Indiquez au moins un point faible)

**Question 25 :** Quelles suggestions d'amélioration proposeriez-vous ? Profitez de cet espace pour faire également vos commentaires. Faites au moins une suggestion.

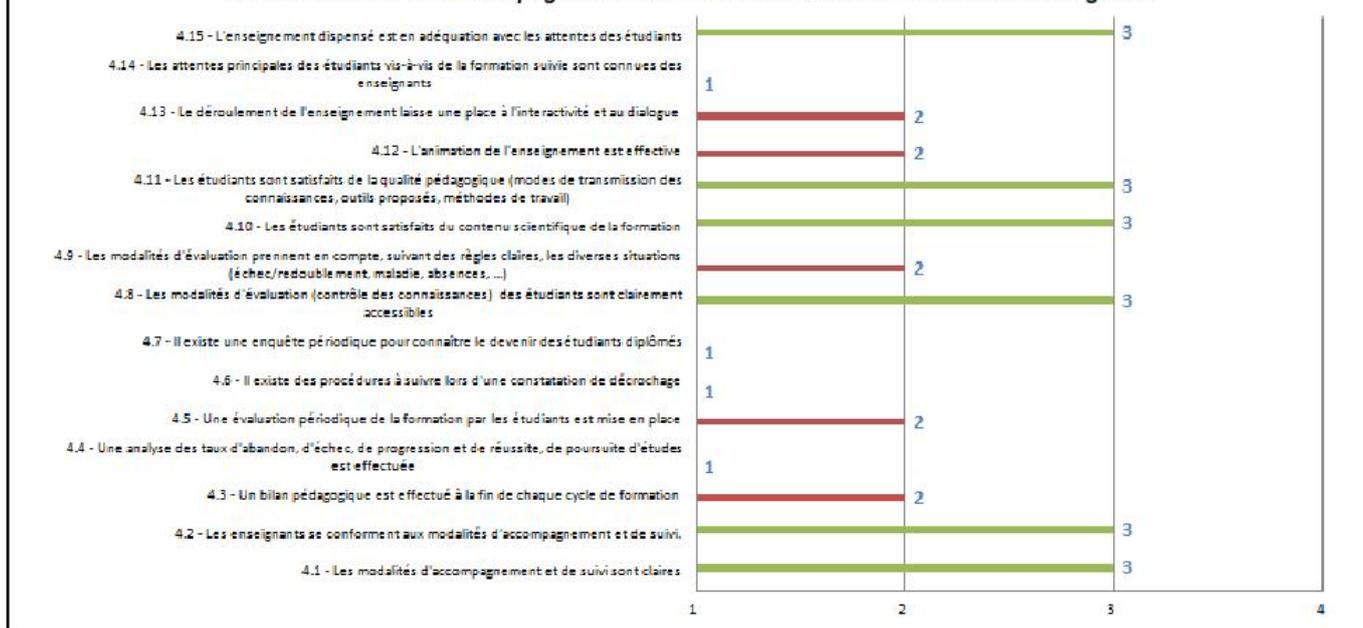
Domaine : FORMATION  
 Catégorie: Formations intégrales  
 Sous-catégorie : Politique et stratégie

items	1	2	3	4	A
	Insuffisant ou absent	Modéré	Satisfaisant	Excellent	Annexes souhaitées
1.1.1 - L'UVT se donne les moyens de connaître ses publics.					1
1.1.2 - L'UVT a défini les grands domaines de formation où elle a décidé de jouer un rôle majeur en lien avec les besoins de la société tunisienne					2
1.1.3 - L'UVT entretient des relations suivies avec les milieux économiques dans le but d'adapter l'offre de formation et de faciliter l'insertion professionnelle					
1.1.4 - La création de nouveaux diplômés et de nouvelles formations fait l'objet d'un processus identifié					3
1.1.5 - L'UVT a une stratégie d'adaptation à un public de formation continue					
1.1.6 - L'UVT a une politique d'information et de recrutement des étudiants					
1.1.7 - L'UVT se donne les moyens nécessaires pour l'accueil, l'accompagnement et l'aide à la réussite					
1.1.8 - Le rôle et la responsabilité de l'UVT dans les formations en cogestion est défini.					4
1.1.9 - les formations intégrales font l'objet d'une étude détaillée des coûts réels					5
1.1.10 - Les résultats des formations sont analysés suivant une procédure définie					6
1.1.11 - L'impact des formations sur l'employabilité fait l'objet d'une étude régulière					7
1.1.12 - Il existe une cartographie géographique de la répartition des étudiants					1
1.1.13 - L'UVT a des projets de positionnement sur la scène internationale					
1.1.14 – Le nombre d'étudiants étrangers par formation est connu					1
Totaux					

Domaine : FORMATION  
 Catégorie : Formations intégrales  
 Sous-catégorie : Organisation pédagogique

items	1	2	3	4	A
	Insuffisant ou absent	Modéré	Satisfaisant	Excellent	Annexes souhaitées
1.3.2 - Il existe des procédures d'évaluation régulière de l'organisation des études					1
1.3.3 - Le planning de déroulement de la formation est détaillé et diffusé auprès des étudiants en début de cycle de formation					
1.3.4 - Le design pédagogique de chaque formation est clair et dépend de responsables identifiés					
1.3.5 - Un environnement convenable de travail fourni aux étudiants.					
1.3.6 - Il existe des procédures de réalisation de ressources numériques					2
1.3.7 - Degré de liberté de l'enseignant dans la production de ressources numériques					
1.3.8 - Utilisation et efficacité des outils proposés de communication enseignant-étudiant, étudiant-étudiant (messagerie, chat, espace de travail collaboratif, forum, ...)					
1.3.9 - Le cadre d'enseignement et le type d'apprentissage choisis permettent aux étudiants d'acquérir les compétences recherchées dans le temps imparti.					
1.3.10 - Des modules de remise à niveau pour certains étudiants dans certaines matières sont proposés					
1.3.11 - La charge de travail hebdomadaire d'un étudiant fait l'objet d'une estimation					
1.3.12 - Dans l'emploi du temps de l'étudiant, le temps de travail hebdomadaire est facile à programmer					
1.3.13 - Le tutorat en ligne est réactif					
1.3.14 - Les ressources en ligne sont satisfaisantes					
1.3.15 - Le nombre d'activités proposées en ligne (exercices, QCM, études de cas, projets, devoirs) est satisfaisant					
1.3.16 - Au vu de l'enseignement proposé, ces activités proposées en ligne sont pertinentes					
1.3.17 - Toutes les ressources en ligne sont consultées					
1.3.18 - La présence en ligne des étudiants est détectée et peut être analysée					
1.3.19 - Le résultat d'activités en ligne est enregistré et analysé					
1.3.20 - Le nombre d'heures en <del>présentiel</del> est connu dans chaque formation (nombre d'heures total sur l'ensemble de la formation)					
1.3.21 - Le volume d'heures en présence est satisfaisant					
1.3.22 - Les types d'activités en présence (cours magistral, travaux pratiques, correction d'exercices, réponses aux questions, autres) sont définis dans chaque formation					
1.3.23 - Les types d'activités à distance (apprentissage grâce aux ressources en ligne, échanges avec l'enseignant, échanges avec les autres étudiants, autres) sont définis dans chaque formation					
1.3.24 - Les étudiants ont accès à une bibliothèque numérique en ligne					
Totaux					

**Figure n°25**  
**Sous-domaine n°4 : Accompagnement et suivi des étudiants des formations intégrales**



Domaine : FORMATION

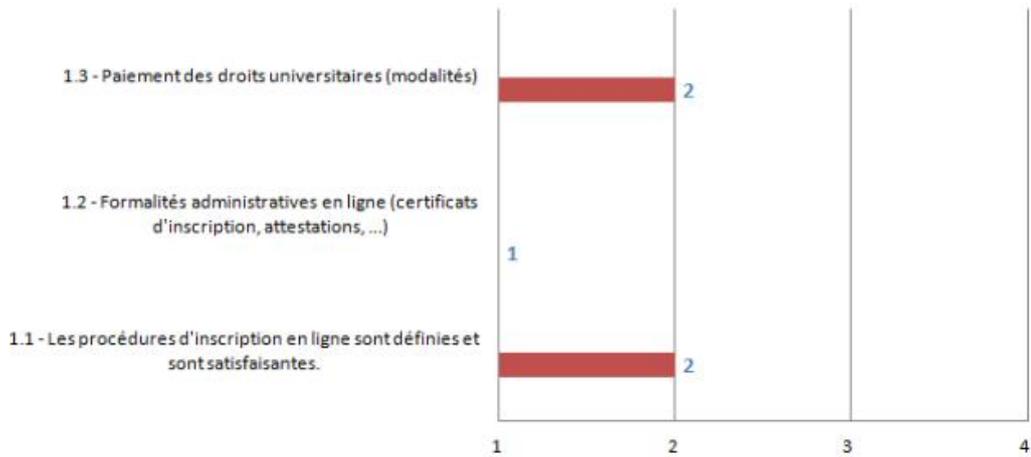
Catégorie : Formations intégrales

Sous-catégorie : Accompagnement et suivi des étudiants

+

items	1	2	3	4	A
	Insuffisant ou absent	Modéré	Satisfaisant	Excellent	Annexes souhaitées
1.4.1 - Les modalités d'accompagnement et de suivi sont claires					
1.4.2 - Les enseignants se conforment aux modalités d'accompagnement et de suivi.					
1.4.3 - Un bilan pédagogique est effectué à la fin de chaque cycle de formation					
1.4.4 - Une analyse des taux d'abandon, d'échec, de progression et de réussite, de poursuite d'études est effectuée					
1.4.5 - Une évaluation périodique de la formation par les étudiants est mise en place					1
1.4.6 - Il existe des procédures à suivre lors d'une constatation de décrochage					
1.4.7 - Il existe une enquête périodique pour connaître le devenir des étudiants diplômés					2
1.4.8 - Les modalités d'évaluation (contrôle des connaissances) des étudiants sont clairement accessibles					3
1.4.9 - Les modalités d'évaluation prennent en compte, suivant des règles claires, les diverses situations (échec/redoublement, maladie, absences, ...)					
1.4.10 - Les étudiants sont satisfaits du contenu scientifique de la formation					
1.4.11 - Les étudiants sont satisfaits de la qualité pédagogique (modes de transmission des connaissances, outils proposés, méthodes de travail)					
1.4.12 - L'animation de l'enseignement est <del>effective</del> <b>effectif</b>					
1.4.13 - Le déroulement de l'enseignement laisse une place à l'interactivité et au dialogue					
1.4.14 - Les attentes principales des étudiants vis-à-vis de la formation suivie sont connues des enseignants					
1.4.15 - L'enseignement dispensé est en adéquation avec les attentes des étudiants					
<b>Totaux</b>					

**Figure n°13**  
**Sous-domaine n°6 : Services de scolarité**



**Figure n°24**  
**Sous-domaine n°3 : Organisation pédagogique des formations intégrales**

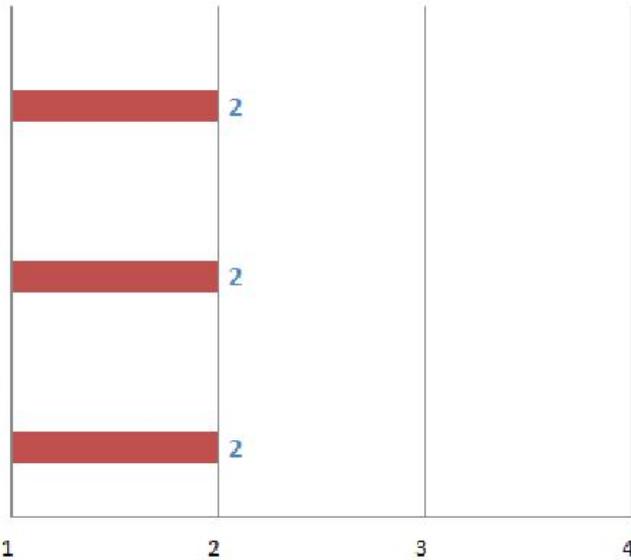


Domaine : FORMATION  
 Catégorie : Formations intégrales  
 Sous-catégorie : Organisation pédagogique

items	1	2	3	4	A
	Insuffisant ou absent	Modéré	Satisfaisant	Excellent	Annexes souhaitées
1.3.2 - Il existe des procédures d'évaluation régulière de l'organisation des études					1
1.3.3 - Le planning de déroulement de la formation est détaillé et diffusé auprès des étudiants en début de cycle de formation					
1.3.4 - Le design pédagogique de chaque formation est clair et dépend de responsables identifiés					
1.3.5 - Un environnement convenable de travail fourni aux étudiants.					
1.3.6 - Il existe des procédures de réalisation de ressources numériques					2
1.3.7 - Degré de liberté de l'enseignant dans la production de ressources numériques					
1.3.8 - Utilisation et efficacité des outils proposés de communication enseignant-étudiant, étudiant-étudiant (messagerie, chat, espace de travail collaboratif, forum, ...)					
1.3.9 - Le cadre d'enseignement et le type d'apprentissage choisis permettent aux étudiants d'acquérir les compétences recherchées dans le temps imparti.					
1.3.10 - Des modules de remise à niveau pour certains étudiants dans certaines matières sont proposés					
1.3.11 - La charge de travail hebdomadaire d'un étudiant fait l'objet d'une estimation					
1.3.12 - Dans l'emploi du temps de l'étudiant, le temps de travail hebdomadaire est facile à programmer					
1.3.13 - Le tutorat en ligne est réactif					
1.3.14 - Les ressources en ligne sont satisfaisantes					
1.3.15 - Le nombre d'activités proposées en ligne (exercices, QCM, études de cas, projets, devoirs) est satisfaisant					
1.3.16 - Au vu de l'enseignement proposé, ces activités proposées en ligne sont pertinentes					
1.3.17 - Toutes les ressources en ligne sont consultées					
1.3.18 - La présence en ligne des étudiants est détectée et peut être analysée					
1.3.19 - Le résultat d'activités en ligne est enregistré et analysé					
1.3.20 - Le nombre d'heures en <del>présentiel</del> est connu dans chaque formation (nombre d'heures total sur l'ensemble de la formation)					
1.3.21 - Le volume d'heures en présence est satisfaisant					
1.3.22 - Les types d'activités en présence (cours magistral, travaux pratiques, correction d'exercices, réponses aux questions, autres) sont définis dans chaque formation					
1.3.23 - Les types d'activités à distance (apprentissage grâce aux ressources en ligne, échanges avec l'enseignant, échanges avec les autres étudiants, autres) sont définis dans chaque formation					
1.3.24 - Les étudiants ont accès à une bibliothèque numérique en ligne					
Totaux					

**Figure n°9**  
**Sous-domaine n°2 : Communication**

5.3 - L'UVT rend visible son offre de services à travers des moyens off-line (journées portes ouvertes, affiches et flyers; sms; mise en ligne de cours ou de parties de cours gratuits; etc.).



Domaine : FORMATION  
Catégorie : Formations intégrales  
Sous-catégorie : Le corps enseignant

items	1	2	3	4	A
	Insuffisant ou absent	Modéré	Satisfaisant	Excellent	Annexes souhaitées
1.5.1 - Initiative de la composition des équipes pédagogiques					
1.5.2 - Les équipes pédagogiques ont des compétences en formation à distance					
1.5.3 – Les enseignants de la formation participent à la production des contenus numériques de formation					
1.5.4 - Il existe un barème de quantification horaire des services à distance					1
1.5.5 - Participation des enseignants à l'évaluation des enseignements					
1.5.6 - L'évaluation des étudiants par les enseignants fait l'objet de directives claires					2
1.5.7 - Part des professionnels dans l'enseignement ou l'évaluation des étudiants					
1.5.8 - Il existe un responsable de formation pour chaque formation					3
1.5.9 - Il existe des concertations régulières et périodiques des équipes pédagogiques					
1.5.10 - Les enseignants font remonter régulièrement au responsable de formation des informations sur le déroulement de la formation					
1.5.11 - Le personnel enseignant dispose de possibilités d'améliorer sa formation					
<b>Totaux</b>					

**Figure n°26**  
**Sous-domaine n°5 : Corps enseignant des formations intégrales**

