REPUBLIQUE TUNISIENNE

MINISTERE DE L'ENSEIGNENMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Virtuelle de Tunis

MASTERE PROFESSIONNEL

«Management des Projets (MPMP)»

Mémoire

Pour l'obtention d'un Diplôme de Mastère Professionnel

Présenté par :

Nourelhouda RANENE

Planification du passage à la version 2015 de la norme ISO 9001 du SMQ de l'ISET

Lieu de stage : ISET Kairouan

Encadré par : Mr Béchir Allouch

Année Universitaire : 2013 / 2014

REPUBLIQUE TUNISIENNE

MINISTERE DE L'ENSEIGNENMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Virtuelle de Tunis

MASTERE PROFESSIONNEL

«Management des Projets (MPMP)»

Mémoire

Pour l'obtention d'un Diplôme de Mastère Professionnel

Présenté par :

Nourelhouda RANENE

Planification du passage à la version 2015 de la norme ISO 9001 du SMQ de l'ISET

Lieu de stage : ISET Kairouan

Encadré par : Mr Béchir Allouch

Année Universitaire : 2013 / 2014

« Si tes projets portent à un an, plante du riz ;

à vingt ans, plante un arbre ;

à plus d'un siècle, développe les hommes »

(Proverbe chinois**)**

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon encadreur pédagogique Mme Fkih ma première encadreur pour le début de travail, et que malheureusement suite à son départ nous n'avons pas pu continuer ensemble.

Mes remerciements s'adressent aussi à M Béchir Allouch pour son assistance et ses conseils..

Mes remerciements les plus vifs s'adressent aussi à toutes personnes ayant contribué de prêt ou de loin à la réalisation de ce projet.

TABLE DES MATIERES

Introduction....1

Problématique & Méthodologie de travail....2

Note de clarification du projet.... 3

Chapitre 1. Environnement du projet....4

1.1 Présentation de l'ISET de KAIROUAN....4

1.1.1 Notion de qualité....4

1.1.2 Facteurs clés de succès d'un projet de management de la Qualité....7

1.1.3 Démarche qualité et Management de projet....8

1.1.4 Risques du projet et alternatives....8

Chapitre 2. Planification du projet....9

2.1 Diagnostic et plan d'actions....9

2.1.1 La constitution du comité :....9

2.1.2 Etat des lieux initial....10

2.2 Plan d'actions initial (V0)....18

2.3 Diagramme de GANTT du projet....22

Chapitre 3. Mise en place du plan d'actions....23

3.1 Identification des clients et des parties intéressées pertinentes....23

3.1.1 Classement des clients (Position du client dans la chaîne d'utilisation du produit) : 23

3.1.2 Sélection des parties intéressées pertinentes :....23

3.1.3 Identification des parties intéressées pertinentes et de leurs attentes....23

3.2 L'analyse SWOT (ou matrice SWOT) :....25

3.2.1 Délimitation du Domaine d'application....27

3.3 Compétences et formation....27

3.4 Planification des Processus....31

3.4.1 La structure des processus de l'ISET....31

3.4.2 Regroupement en classes....32

Conclusion Générale....35

Bibliographie....36

ANNEXES....38

Liste des figures

Figure 1: La boucle de la qualité 5

Figure 2 : Système de management de la qualité 5

Figure 3 : Le PDCA, Logique d'amélioration en management de la qualité 7

Figure 4 : Parties intéressées de l'ISET 24

Figure 5 : Schéma d'un processus 31

Figure 6 : Cartographie des processus de l'ISET 34

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Note de cadrage du projet 3

Tableau 2: Liste des membres au COPIQ 9

Tableau 3 : Récapitulatif de l'analyse d'écart entre les 2 versions 17

Tableau 4 : Plan d'action prévisionnel du projet 21

Tableau 5 : Diagramme de GANTT du projet 22

Tableau 6 : Attentes des parties intéressées 25

Tableau 7 : Résultat de l'analyse SWOT 26

Tableau 8 : Plan de formation 30

Liste des Abréviations

MAQ	Manuel qualité
RMQ	Responsable management qualité
SMQ	Système de management de la qualité
PAQ	Projet d'appui à la qualité,
SWOT	Forces Faiblesses Opportunités Menace (traduction de l'anglais)
LMD	Licence Mastère Doctorat
ISO	Organisation Internationale de normalisation

INTRODUCTION

La mondialisation n'a pas épargné le secteur de l'enseignement, en effet les systèmes éducatifs ont tendance à se standardiser vers l'adoption d'un même système permettant une meilleure mobilité des étudiants.

Depuis quelques années, la Tunisie a changé de stratégie en matière d'enseignement supérieur, elle a opté pour une stratégie d'enseignement de masse. En effet, l'université tunisienne qui, en 1970 ne comptait que quelques 10 000 étudiants a dépassé la capacité d'accueillir un demi-million d'étudiants pour la rentrée 2009/2010.

Cependant, le transfert d'étudiants ne peut se faire qu'à une condition qu'on ait confiance dans la qualité de l'enseignement dispensé par l'autre partie et le niveau de la formation acquise.

Un projet d'appui à la réforme de l'enseignement supérieur a commencé depuis 2005 sous l'intitulé (Projet d'appui à la qualité, PAQ) et a été couronné par une loi promulguée en février 2008 portant refonte de l'enseignement supérieur. Le principal axe prôné est « l'assurance qualité ».

Cette loi préconise que le ministère de tutelle décentralise beaucoup d'activités au profit de l'université, et c'est tout à fait normal vu le nombre très élevé d'étudiants, d'enseignants, d'institutions universitaires à gérer.

Ce projet a commencé par l'adoption de projets qualité pilotes qui seront dans quelques années généralisés à l'ensemble des institutions universitaires.

L'ISET de Kairouan, conscient aux enjeux qui l'attendent, a voulu être le leader par la mise en place d'un système de management de la qualité en lançant une démarche qualité et a été certifié ISO 9001 v 2008 en mai 2011 (**ANNEXE I**). A ce jour cette norme est en cours de mise à jour, sa parution est prévue pour la fin de 2015. Mon mémoire s'inscrit dans la planification du projet de transition vers la nouvelle version de la norme

Ce rapport retrace les différentes sections que nous avons réalisées dans un premier chapitre nous allons :

- Définir la qualité et les différents concepts théoriques nécessaires ;

Dans un deuxième stade nous allons adopter la démarche projet ainsi que les outils relatifs pour planifier la transition vers la nouvelle version de la norme pour ce faire nous avons commencé par :

- Établir un diagnostic qualité par rapport à ISO 9001 et ;
- Préparer un plan d'action qualité pour respecter la norme ;

PROBLEMATIQUE & METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Notre travail consiste à planifier le passage du Système de management de la qualité (SMQ) de la version ISO 9001 v 2008 à la version 2015

- ☞ Nous avons réalisé un pré-diagnostic dans lequel nous avons identifié les différentes évolutions de la norme
- ☞ Nous avons fait une **analyse stratégique (par une analyse SWOT)** des, relevé les attentes des différentes parties intéressées, nous les avons confronté à la mission de l'ISET et la vision qu'a la direction de l'institution (Eléments exigés par la nouvelle version).
- ☞ Nous avons délimité le domaine et le périmètre d'application du SMQ.
- ☞ Nous avons constitué un comité de pilotage
- ☞ Fait un réalisé un questionnaire check-list de diagnostic.
- ☞ Nous avons **proposé des actions d'actions** contenant des dispositifs pour répondre aux exigences de la norme et aux objectifs énoncés ;
- ☞ Pour établir la version 00 du plan d'action ;
- ☞ Pour l'exécution des actions du plan nous avons affecté des groupes de travail, et défini les délais de réalisation et les moyens associés.
- ☞ Un diagramme de GANTT schématise l'étalement des actions tout au long du projet. Nous avons enfin mis en place certaines actions qui sont :
- ☞ Etablir un **plan de formation** lié au projet qualité,

Nous avons clôturé notre travail par **l'approche processus** dans laquelle nous avons mis à jour les processus pour prendre en compte les changements de la norme, les classer par type et décrit, à ce niveau nous n'avons pas réalisé les interactions entre les processus ni l'approche gestion des risques faute de temps.

Note de clarification du projet

But du projet	L'issue de ce projet doit mener à des propositions de plan d'actions et de « gap analysis » afin de mettre en place un système qualité viable en conformité à la norme ISO 9001 v 2015.
Déclencheurs du projet	Projet de fin d'études Mastère professionnel en management de projet
Études ou réalisations préalables	Certification ISO 9001 v 2008
Liste des objectifs et des livrables attendus	L'objet de ce projet est de préparer la mise en place de l'ISO v 2015 selon la démarche suivante : ➢ Réaliser un état des lieux initial au niveau du site concerné, ➢ Préparer un plan d'actions, ➢ Mettre en œuvre les actions, ➢ Evaluer la conformité du système. Produits du projet ➢ Rapport de diagnostic, ➢ Plan d'actions à réaliser, ➢ Evaluation des actions.
Liste des acteurs du projet	➢ Maîtres d'ouvrage : Directeur de l'ISET Mr Mondher Hajji ➢ Maître d'œuvre : Nourelhouda rannene
Contexte du projet	Face à la mondialisation touchant aussi le secteur de l'enseignement ces dernières années (Système LMD), L'ISET de Kairouan opté pour la mise en place d'un système de management de la qualité conforme aux exigences de l'ISO 9001afin de mieux maitriser ses activités pour, cette norme est en cours de révision, l'Iset doit se préparer à cette mise à jour.
Contraintes du projet	➢ Faible disponibilité des différents interlocuteurs ➢ Manque de certaines données (notamment la mise à jour des données techniques) ➢ Courte durée de la mission

Tableau 1 : Note de cadrage du projet

Chapitre 1. **ENVIRONNEMENT DU PROJET**

Dans cette partie nous présenterons l'ISET de Kairouan et définirons quelques notions relatives à la qualité afin de bien comprendre le contexte et les notions que nous sommes en train d'adopter.

1.1 Présentation de l'ISET de KAIROUAN

La loi N° 92-50 du 18 mai1992, relative aux Instituts Supérieurs des Études Technologiques, les a définit comme « des établissements publics à caractère scientifique et technologique.

Cette même loi stipule, dans son article 2, que « les Instituts Supérieurs des Études Technologiques dispensent un enseignement supérieur intégré, comportant des cours théoriques, des travaux pratiques et des stages, destiné à préparer les étudiants à l'exercice des fonctions d'encadrement technique dans les secteur de la production, des services et de la recherche appliquée ».

En outre, il est à souligner que les ISETs sont de création relativement récente. Il en découle un avantage important pour les étudiants qui disposent, pour leur formation, d'équipements neufs et perfectionnés, leur permettant d'être au diapason des avancées technologiques récentes.

L'organigramme (**ANNEXE 2**) Fait ressortir que les ISETs sont dirigés par :

- Direction de L'ISET ; Premier responsable administratif et pédagogique
- Secrétariat général ; a la responsabilité administratives sur les agents de l'administration.

Les départements de l'ISET de Kairouan sont divisés en 4 filières :

- Le Département Administration des Affaires (AA) ;
- Le Département Technologie de l'Informatique (TI) ;
- Le Département Génie Mécanique (Génie Méca) ;
- Le Département Génie Electrique (Génie Electr).

Après cette brève présentation de l'ISET de Kairouan organisme sujet de notre projet de fin d'études, nous définirons quelques notions telles que qualité et système de management qualité pour bien assimiler le concept et son utilité pour l'ISET de Kairouan

1.1.1 Notion de qualité

1.1.1.1 Origine et logique

Une définition relative à la pratique de la qualité : «La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences»1.

Le schéma suivant illustre le circuit pour maîtriser la qualité, en effet satisfaire le client par son fournisseur est une boucle commençant par la qualité attendue par le client que le fournisseur va se baser

[1] ISO 9000 v 2005 Systèmes de management de la qualité –Principes essentiels et vocabulaire

pour concevoir son produit, mais cette qualité ne sera pas nécessairement fournie, enfin le client va percevoir une certaine qualité.

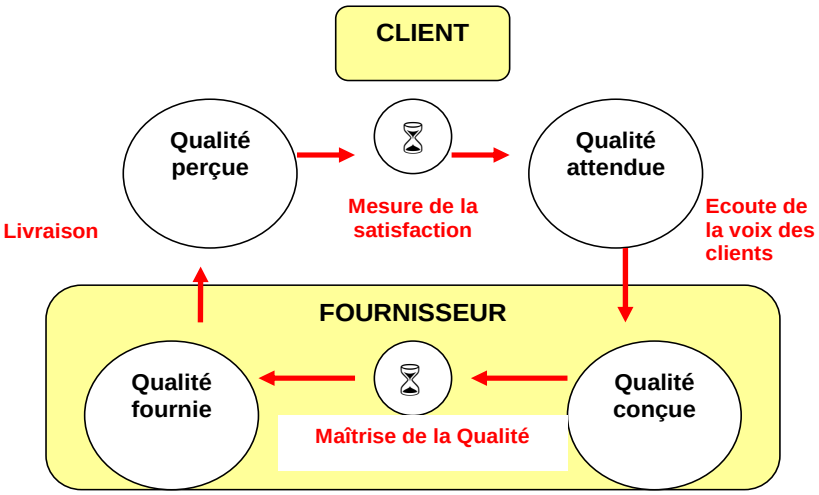


Figure 1: La boucle de la qualité

Un système de management de la qualité, construit selon la famille ISO 9000 est avant tout un outil de management pour améliorer l'organisation collective et le fonctionnement global de l'établissement. La finalité d'une telle organisation consiste à acquérir, tous ensemble, la capacité à satisfaire durablement les besoins et attentes des clients.

La norme ISO 9001 spécifie des exigences relatives à un SMQ pour tout organisme qui doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables et qui vise à accroître la satisfaction de ces clients. La figure 3 illustre le fonctionnement d'un SMQ : A partir des besoins et exigences du client on met en œuvre et on gère l'ensemble des processus pour réaliser le produit qui satisfera le client et mesurer l'efficacité du système afin de l'améliorer.

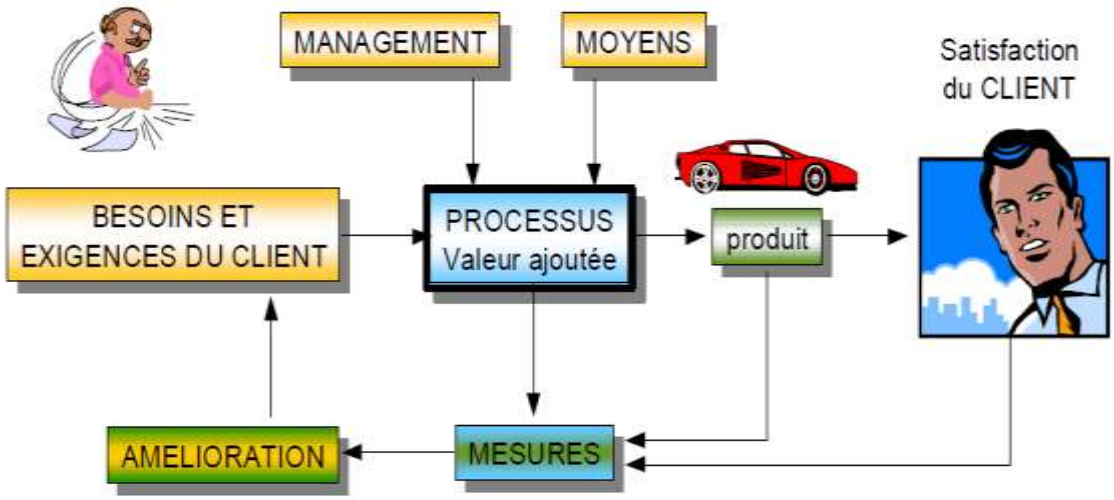


Figure 2 : Système de management de la qualité

1.1.1.2 Système de Management de la Qualité

Un Système de Management de la Qualité est un système organisationnel (ensemble de processus, procédures, dispositifs etc.) permettant d'établir la politique Qualité et les objectifs Qualité et d'atteindre les objectifs Qualité fixés.

- Le Système de Management de la Qualité est efficace s'il permet d'atteindre les objectifs Qualité.
- Le Système de Management de la Qualité est efficient s'il permet d'atteindre les objectifs Qualité en optimisant les ressources.

Mais qu'est-ce que ISO et quelle relation existe entre ISO et Qualité ou encore Système management de la qualité.

1.1.1.3 L'ISO dans l'environnement de la qualité

I.S.O est l'abréviation pour le titre de « International organisation for standardisation ».C'est une confédération d'organismes nationaux de normalisation de standardisation. Son premier objectif est l'émission de normes internationales.

Une norme ISO résulte d'un consensus entre producteurs, utilisateurs et administrations à l'échelle internationale sur un ensemble de spécifications (produit ou système); et cela englobe l'ensemble des secteurs d'activité. Elle est présentée et publiée sous forme d'un document élaboré au sein de commissions techniques.

ISO a créé les normes ISO 9000 en 1987 à la demande des industriels, elles concernent les systèmes de management de la qualité. Ceux-ci souhaitaient un référentiel leur permettant de faire reconnaître leur **système de gestion de la qualité** auprès de leurs différents clients, notamment du point de vue du respect des cahiers des charges. Et c'est ainsi que commence la relation entre qualité et ISO, ce dernier a donc créé une norme de système de management de la qualité. La série de normes a été révisées en 1994 (ISO 9001, 9002 et 9003) puis en 2000 et en 2008, et à ce moment en cours de révision, la parution est prévue pour septembre 2015. A l'instant où nous sommes en train de faire notre projet la version DIS (Brouillon de la norme) est publiée, et sur cette publication que notre travail a été fait.

La norme ISO 9001 : 2015 a introduit de nouvelles exigences notamment l'approche gestion des risque mais aussi un changement de structure en 10 chapitres au lieu des 8 existants d'ISO 9001:2008.

Les normes de la famille 9000 sont donc relatives aux systèmes management de la qualité. ISO 9001 est la seule norme de la famille qui contient des exigences (donc certifiable) pour avoir un Système de management de la qualité efficace.

1.1.1.4 Famille ISO 9000 et logique PDCA

La série ISO 9000 est fondé sur le principe PDCA appelé communément Roue de Deming :

Le concept de la «roue de Deming» [désigné en anglais par «Plan-Do-Check-Act» (PDCA)] s'applique à tous les processus. La roue de Deming peut être décrite succinctement comme suit.

- Planifier : établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme.
- Faire : mettre en œuvre les processus.
- Vérifier : surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit, et rendre compte des résultats.
- Agir : entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus.

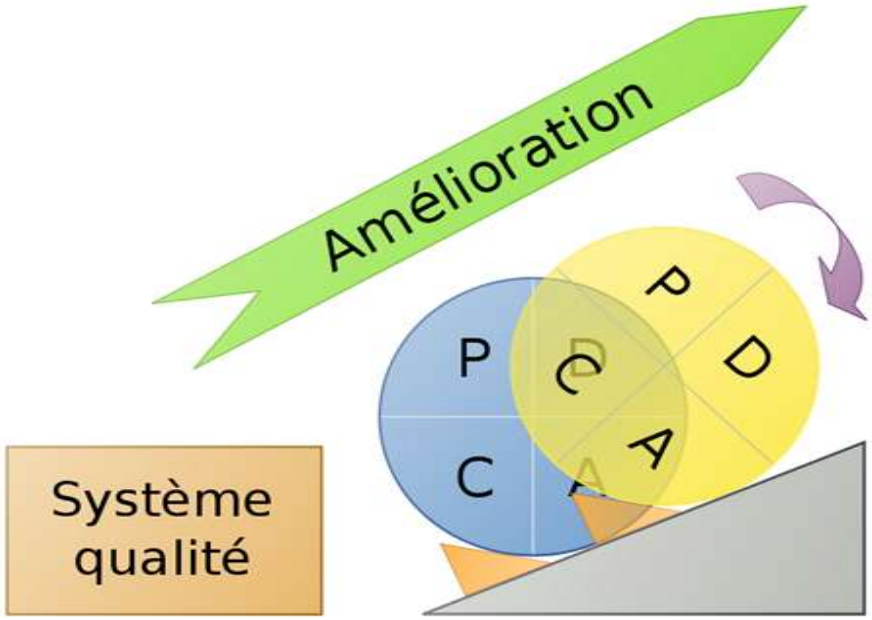


Figure 3 : Le PDCA, Logique d'amélioration en management de la qualité

1.1.2 Facteurs clés de succès d'un projet de management de la Qualité

- Pour qu'une démarche qualité achève les espoirs dont on lui a fixé il faut miser sur certains points qui sont avec l'unanimité des auteurs en qualité :
- L'engagement personnel du dirigeant dans le projet Qualité : la Qualité commence au sommet
- La nomination d'un Responsable Qualité, chargé de conduire le projet et d'aider le reste du personnel tout au long du projet ;
- L'adhésion du personnel au projet Qualité (ne pas laisser place à la création d'un maillon faible : la défaillance d'un seul nuit à l'effort de tous)
- La formation du personnel à la Qualité : la Qualité s'appuie sur des hommes motivés bien formés et informés
- Le challenge entre les différents services de l'entreprise concernés par le projet Qualité
- Une approche participative : Une approche projet ou on exploite au mieux les différents intervenants

1.1.3 Démarche qualité et Management de projet

La démarche qualité commence par l'établissement d'un état des lieux et la rédaction d'un plan d'action qualité doit nécessairement être réalisée via une démarche participative.

Chaque plan d'action est un projet à part entière avec un état initial, un état à atteindre, en un temps donné, avec des moyens prévus et selon un planning rigoureux. Ainsi, afin de pouvoir estimer l'atteinte des objectifs atteints par chaque plan d'action, un certain nombre d'indicateurs devront être définis et seront présentés dans un tableau de bord au cours des réunions du comité qualité.

C'est ainsi que nous allons aborder la démarche de mise à niveau du SMQ à la nouvelle version 2015 de la norme comme un projet, et appliquer les notions que nous avons abordées au niveau de notre mastère de management de projet, principalement la planification des projets

1.1.4 Risques du projet et alternatives

Les principaux risques et les alternatives associées ont été déterminés suite à un brainstorming et un diagramme d'Affinités.

- Faible disponibilité des différents interlocuteurs
- Manque de certaines données (notamment la mise à jour des données techniques)
- Durée de la mission courte

Chapitre 2. PLANIFICATION DU PROJET

2.1 Diagnostic et plan d'actions

Nous avons commencé notre mission par un diagnostic de l'existant qui est un état comparatif des deux versions de la norme ISO 9001 v 2015. Nous sommes partie d'une check-list (**ANNEXE 3**) qui parcoure tous les chapitres de la norme, nous avons élaboré une analyse des écarts par rapport à la norme ISO 9001 V 2015. Nous avons pu ainsi établi des écarts éventuels et évaluer un taux de conformité par rapport à la norme par chapitre (voir figures 4 à 7)

Dans un deuxième lieu nous avons identifié les différences entre la version 2008 et la version 2015 pour chaque chapitre, ainsi nous avons identifié les modifications à apporter au SMQ de l'ISET (**Tableau 3**). Nous avons conduit ensuite des entretiens avec les différents responsables principalement le responsable management qualité. Ensuite nous avons planifié des actions qui permettraient de se conformer aux nouvelles exigences.

Le rapport de diagnostic est le premier livrable réalisé durant le projet. Ce document fait état des lieux de l'existant et propose des recommandations pour la mise en conformité par rapport au référentiel.

2.1.1 La constitution du comité :

En règle générale, le comité de pilotage se confond avec l'équipe de projet et comprend ; direction générale, directions opérationnelles et responsable qualité.

La décision de lancer un comité de pilotage doit émaner de la direction de l'organisme ou du moins d'un chef de service, qui juge que, dans tel domaine, des dysfonctionnements sont présents et que des actions doivent être entreprises pour améliorer une situation non satisfaisante à l'égard de client ou de bénéficiaire interne.

Il est bon de rappeler que la réussite d'un comité réside avant tout dans la productivité du comité. Pour ce faire, certaines dispositions devront être prises, d'une part pour le groupe de travail soit composé de membres compétents, connaissant bien le domaine à étudier, et d'autre part que l'animateur possède les compétences requises.

Ce comité est constitué le 04 Mars 2014 suite à une réunion de sensibilisation,

Ce comité est composé par les membres suivants :

	Nom et Prénom	Fonction
	Mr Mondher HAJJI	Président
	Mme Nourelhouda	Chef de projet
	Mr Nabil MRABET	Enseignant au département AA
	Mr Hachmi CHORMITI	Enseignant au département Génie mécanique
	Mr Mohamed ZARKA	Directeur du département Technologie de l'information
	Mr Anis HAMROUNI	Directeur des études

Tableau 2: Liste des membres au COPIQ

Le comité a pour objectif de réaliser :

- L'évaluation comparative des pratiques qualités existantes au sein de l'ISET avec la norme ISO 9001-2015 ;
- Le diagnostic de ces pratiques ;
- L'élaboration d'un rapport de diagnostic ;
- L'élaboration d'un plan d'action ;
- La mise en place de la démarche ;(hors du cadre du projet de fin d'études).

Le travail du comité de pilotage ne s'arrêtera pas à ce niveau, il aura la charge de la poursuite des travaux pour mettre en place les actions proposées dans le plan d'action et ainsi construire un SMQ, suivre les actions mises en œuvre et propose des actions d'amélioration au niveau de ce système management qualité.

Le comité de pilotage sera régi par un règlement interne que nous avons pris le soin de l'établir (**ANNEXE 4**)

2.1.2 Etat des lieux initial

Pour décrire l'état des lieux nous avons fait :

- appel à la technique d'entretien direct avec le responsable qualité, notre guide d'entretien n'est autre que la check-list de comparaison entre les exigences des normes ISO 9001 et le système existant,
- un examen de documents des processus,
- des observations instantanées.

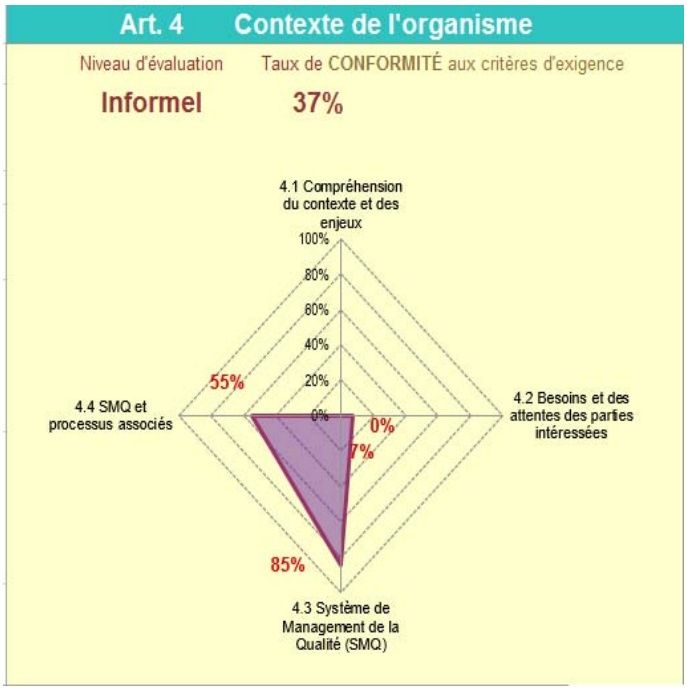


Figure 4 : Courbe Radar conformité par rapport au § 4 de l'ISO 9001 v 2015

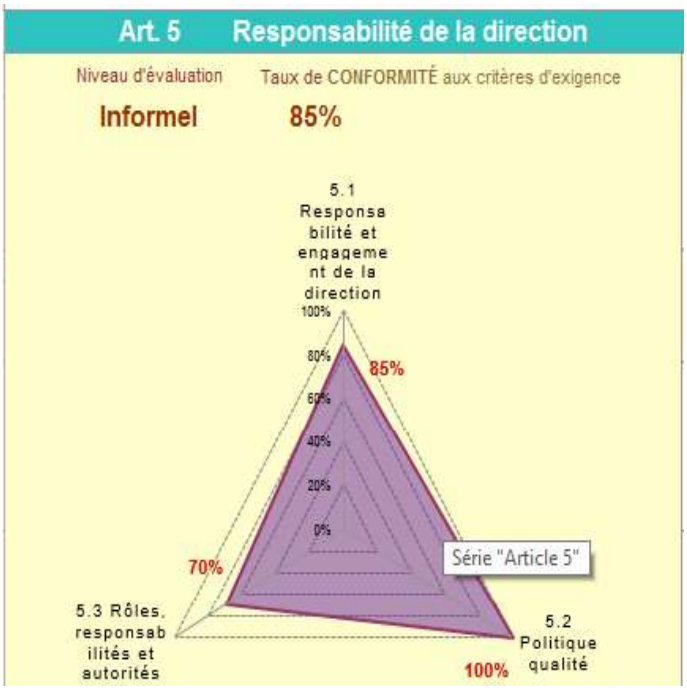


Figure 5 : Courbe Radar de conformité par rapport au § 5 de la norme ISO 9001 v 2015

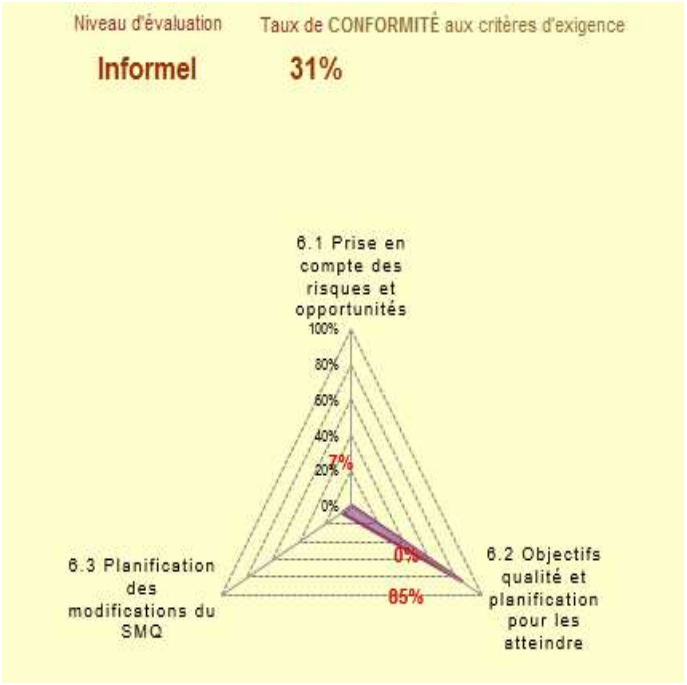


Figure 6 : Courbe Radar de conformité par rapport au § 6 de la norme ISO 9001 v 2015

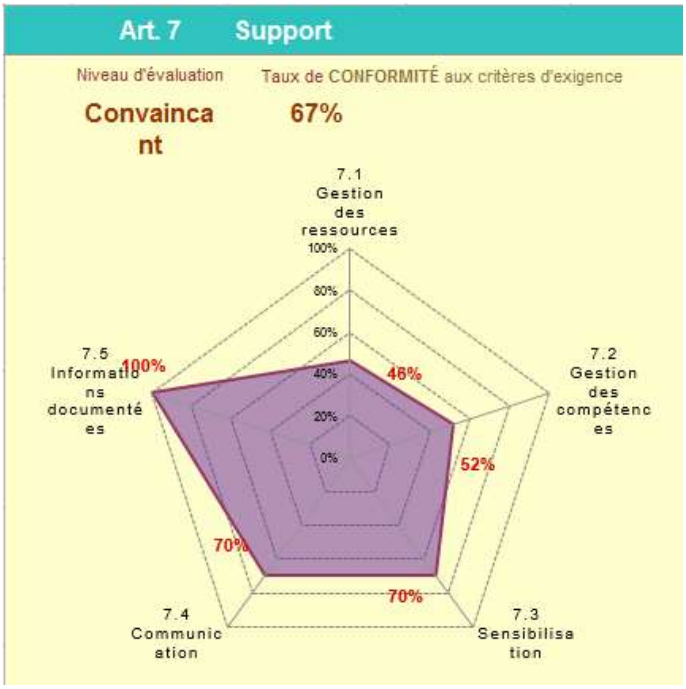


Figure 7 : Courbe Radar de conformité par rapport au § 7 de la norme ISO 9001 v 2015

§	ISO 9001:2008	§	ISO DIS 9001:2014 Contexte de l'organisation	Nécessité d'une action
4.1	Exigences générales	4.4	Système de management de la qualité et ses processus	Non
4.2	Exigences relatives à la documentation	7.5	Informations documentées	Non
4.2.1	Généralités	7.5.1	Généralités	Non
4.2.2	Manuel de qualité	4.3 7.5.1	Déterminer le champ d'application du système de management de la qualité Généralités	Non
		4.4	Système de management de la qualité et ses processus	Oui
4.2.3	Maitrise des documents	7.5.2	Création et mise à jour	Non
		7.5.3	Contrôle des informations documentées	Non
4.2.4	Maitrise des enregistrements	7.5.2	Création et mise à jour	Non
		7.5.3	Contrôle des informations documentées	Non
5	Responsabilité de la direction	5	Leadership	Non
5.1	Engagement de la direction	5.1	Leadership et engagement	Oui
		5.1.1	Leadership et engagement en faveur du système de management de la qualité	Oui
5.2	Écoute client	5.1.2	Écoute client	Non
5.3	Politique de qualité	5.2	Politique de qualité	Non
5.4	Planification	6	Planification du système de management de la qualité	Non

§	ISO 9001:2008	§	ISO DIS 9001:2014 Contexte de l'organisation	Nécessité d'une action
5.4.1	Objectifs de qualité	6.2	Objectifs de qualité et planification pour les atteindre	Non
5.4.2	Planification du système de management de la qualité	6	Planification du système de management de la qualité	Non
		6.1	Actions de traitement des risques et des opportunités	Oui
		6.3	Planification des changements	Oui
5.5	Responsabilité, autorité et communication	5	Leadership	Oui
5.5.1	Responsabilité et autorité	5.3	Rôles organisationnels, responsabilités et autorités	
5.5.2	Représentant de la direction	5.3	Titre supprimé Rôles organisationnels, responsabilités et autorités	Oui
5.5.3	Communication interne	7.4	Communication	Oui
5.6	Revue de direction	9.3	Revue de direction	Non
5.6.1	Généralités	9.3.1	Revue de direction	Non
5.6.2	Élément d'entrée de revue	9.3.1	Revue de direction	Non
5.6.3	Élément de sortie de revue	9.3.2	Revue de direction	Non
6	Management des ressources	7.1	Ressources	Oui
6.1	Mise à disposition des ressources	7.1.1	Généralités	Oui
		7.1.2	Personnes	Oui
6.2	Ressources humaines	7.2	Titre supprimé	Non
6.2.1	General	7.2	Compétence	Non
6.2.2	Compétences, formation et sensibilisation	7.2	Compétences	Non
		7.3	Sensibilisation	Oui
6.3	Infrastructure	7.1.3	Infrastructure	Non

§	ISO 9001:2008	§	ISO DIS 9001:2014 Contexte de l'organisation	Nécessité d'une action
6.4	Environnement de travail	7.1.4	Environnement de fonctionnement des processus	Non
7	Réalisation de produit	8	Fonctionnement	Non
7.1	Planification de réalisation de produit	8.1	Planification et contrôle opérationnels	Non
7.2	Processus liés aux clients	8.2	Détermination des exigences pour les produits et services	Non
7.2.1	Détermination des exigences relatives au produit	8.2.2	Détermination des exigences relatives au produit et services	Non
7.2.2	Revue des exigences relatives au produit	8.2.3	Revue des exigences relatives aux produits et services	Non
7.2.3	Communication avec les clients	8.2.1	Communication avec les clients	Non
7.3	Conception et développement	8.3	Conception et développement de produits et services	Non
7.3.1	Conception et planification de développement			Non
		8.3.1	Généralités	Non
		8.3.2	Conception et planification du développement	Non
7.3.2	Éléments d'entrée de la conception et du développement	8.3.3	Éléments d'entrée de la conception et du développement	Non
7.3.3	Éléments de sortie de la conception et du développement	8.3.5	Éléments de sortie de la conception et du développement	Non
7.3.4	Revue de la conception et du développement	8.3.4	Contrôles de la conception et du développement	Non
7.3.5	Vérification de la conception et du développement	8.3.4	Contrôles de la conception et du développement	Non
7.3.6	Validation de la conception et du développement	8.3.4	Contrôles de la conception et du développement	Non
7.3.7	Contrôle des changements de la conception et du développement	8.3.6	Changements de la conception et du développement	Non
7.4	Achat	8.4	Contrôle des produits et services sous-traités	Oui
7.4.1	Processus d'achat	8.4.1	Généralités	Oui

§	ISO 9001:2008	§	ISO DIS 9001:2014 Contexte de l'organisation	Nécessité d'une action
		8.4.2	Type et étendue du contrôle de la mise à disposition externe	Oui
7.4.2	Informations relatives à l'achat	8.4.3	Informations pour les prestataires externes	Non
7.4.3	Vérification du produit acheté	8.6	Mise à disposition des produits et services	Non
7.5	Préparation de production et service	8.5	Préparation de production et service	Non
7.5.1	Contrôle de production et préparation du service	8.5.1	Contrôle de production et préparation du service	Non
		8.5.5	Activités après livraison	Oui
7.5.2	Validation des processus de production et service	8.5.1	Contrôle de production et préparation du service	Non
7.5.3	Identification et traçabilité	8.5.2	Identification et traçabilité	Non
7.5.4	Propriété du client	8.5.3	Propriété appartenant aux clients ou fournisseurs externes	Non
7.5.5	Préservation du produit	8.5.4	Préservation	Non
7.6	Contrôle des dispositifs de suivi et de mesure	7.1.5	Ressources de suivi et de mesure	Non
8.0	Mesure, analyse et amélioration	9.1	Suivi, mesure, analyse et évaluation	Non
8.1	Généralités	9.1.1	Généralités	Non
8.2	Suivi et mesure	9.1	Suivi, mesure, analyse et évaluation	Non
8.2.1	Satisfaction du client	9.1.2	Satisfaction du client	Non
8.2.2	Audit interne	9.2	Audit interne	Non
8.2.3	Suivi et mesure des processus	9.1.1	Généralités	Non
8.2.4	Suivi et mesure des produits	8.6	Mise à disposition des produits et services	Non
8.3	Maîtrise du produit non conforme	8.7	Contrôle des éléments de sortie de processus de non-conformité, produits et services	Non
8.4	Analyse des données	9.1.3	Analyse et évaluation	Non
8.5	Amélioration	10	Amélioration	Non

§	ISO 9001:2008	§	ISO DIS 9001:2014 Contexte de l'organisation	Nécessité d'une action
8.5.1	Amélioration continue	10.1	Généralités	Non
		10.3	Amélioration continue	Non
8.5.2	Action corrective	10.2	Non-conformité et action corrective	Non
8.5.3	Action préventive		Clause supprimée	Oui
		6.1	Actions de traitement des risques et des opportunités (cf. 6.1.1, 6.1.2)	Oui

Tableau 3 : Récapitulatif de l'analyse d'écart entre les 2 versions

2.2 Plan d'actions initial (V0)

Le tableau suivant récapitule les exigences de la norme ISO 9001 v 2015 et le besoin de mettre en place une action :

§ DIS 9001 v 15		Articles	Quoi	Qui
Art. 4	Contexte de l'organisme			
	4.1	Compréhension du contexte et des enjeux	L'ISET doit déterminer les enjeux externes et internes liés au contexte socio-économique dans lequel il se situe. De plus, les parties intéressées doivent être identifiées ainsi que leurs attentes et exigences. Ces dernières seront listées et revus périodiquement. Les champs de l'applicabilité du système de management de la qualité (SMQ) sont fixés de façon formalisée. La formalisation se fait à travers de documents tenus à jour.	Responsable Qualité
	4.2	Besoins et des attentes des parties intéressées		
	4.3	Système de Management de la Qualité (SMQ)		
	4.4	SMQ et processus associés		
Art. 5	Responsabilité de la direction			
	5.1	Responsabilité et engagement de la direction	Dans cet article, la responsabilité de la direction consiste à l'identification des autorités déléguées et des responsabilités envers la mise en œuvre de sa politique qualité dans l'ISET.	Responsable Qualité et Direction Générale
	5.2	Politique qualité		
	5.3	Rôles, responsabilités et autorités		
Art. 6	Planification du système de management de la qualité			
	6.1	Prise en compte des risques et opportunités	Ce paragraphe exige l'identification des risques pesant sur les enjeux de l'ISET afin de les transformer en opportunités en réduisant leurs effets qui portent une atteinte au développement de l'ISET. Les objectifs qualité doivent être fixés en précisant les exigences et leurs impacts au sein de l'ISET. Ces objectifs doivent être documentés, communiqués à l'ensemble des acteurs et mesurables afin de pouvoir évaluer la performance dans l'atteinte de ces objectifs. Le système de management de la qualité et ses objectifs doivent être revus de manière planifiée et systématique dans le but de rester réaliste et évolutifs par rapport aux contextes et enjeux changeants de l'ISET.	Responsable Qualité et Direction Générale
	6.2	Objectifs qualité et planification pour les atteindre		
	6.3	Planification des modifications du SMQ		
Art. 7	Support			
	7.1	Gestion des ressources	Organiser des réunions périodiques et des entretiens avec l'ensemble des	Responsable Qualité et
	7.2	Gestion des compétences		

§ DIS 9001 v 15		Articles	Quoi	Qui
	7.3	Sensibilisation	pilotes de processus pour vérifier l'existence, la conformité et l'application sur le terrain des dispositions demandées via les critères d'exigence	pilotes de processus (RH, Système informatique, Gestion administrative, gestion financière, Maintenance et Infrastructures)
	7.4	Communication		
	7.5	Informations documentées		
Art. 8	Réalisation des activités opérationnelles			
	8.1	Planification et maîtrise opérationnelles	L'ISET doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus dans le cas où la gestion des connaissances et savoirs clés permettent de pérenniser l'excellence de la réalisation de vos activités opérationnelles. Il est recommandé de définir avec la direction et l'ensemble des pilotes du processus, les exigences relatives aux produits et services et leur développement. Pour assurer la conformité de ces éléments, il est nécessaire de vérifier de façon continue, principalement après la mise à jour des processus, les informations relatives aux actions menées qui doivent être documentées et conservées.	Responsable Qualité et Pilotes de processus
	8.2	Détermination des exigences relatives aux produits et services		
	8.3	Conception et développement de produits et services		
	8.4	Maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes		
	8.5	Production et prestation de service		
	8.6	Libération des produits et services		
	8.7	Maîtrise des éléments de sortie de processus, des produits et services non conformes		
Art. 9	Évaluation des performances			
	9.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	La version ISO 9001:2015 renforce l'évaluation de la performance dans un système de management de la qualité. Cela requiert la mise en œuvre d'objectifs de performance. Ces objectifs sont en phase avec les résultats attendus par les clients et les principales parties intéressées. Ces résultats attendus, en interne comme en externe, peuvent concerner la qualité des produits ou services au regard des attentes des clients, des critères d'évaluation reconnus et comparables dans le secteur d'activité avec les ratios extraits d'analyses financières, techniques, marketing etc. Cela nécessite d'avoir une surveillance constante sur les processus modifiés, afin de réagir en cas d'anomalie ou encore à corriger les problèmes. Il est important de programmer des audits périodiques (plusieurs par an) internes	Responsable Qualité et Direction Générale
	9.2	Audit interne		
	9.3	Revue de direction		

§ DIS 9001 v 15		Articles	Quoi	Qui
			et externes afin d'aider l'évaluation de la conformité de la performance de l'ISET et les pistes potentielles de progrès.	
Art. 10	Amélioration			
	10.1	Généralités	Les besoins et attentes des parties intéressées doivent être pris en considération pour améliorer la performance des activités. C'est extrêmement important d'étudier l'évolution des besoins des clients et du marché, des nouvelles technologies, des compétences, des exigences réglementaires ou tout autre facteur. Cela peut consister par exemple à documenter l'approche associée au changement, à disposer d'outils de management de projet, à intégrer cette approche de révision anticipatrice lors des revues de processus, à sensibiliser et/ou former les personnes concernées.	Responsable Qualité et Direction Générale
	10.2	Non-conformité et actions correctives		
	10.3	Amélioration continue		

Pour l'élaboration d'un plan d'action, nous avons principalement exploité les remarques recueillies lors de la première étape de diagnostic pour identifier des actions d'amélioration afin de se conformer aux référentiels considérés. Notons ici que les actions retenues ainsi que leurs échéances de réalisation ont été fixées après discussion avec le responsable qualité et sont par la suite validées par la direction de l'ISET. Le tableau 4 illustre les actions retenues justifiées par les chapitres de la norme que l'action devrait répondre.

Afin de faciliter la lecture et la gestion du plan d'actions nous avons établi un diagramme de GANTT qui comprend les échéances et l'attribution de responsabilité, nous avons regroupé les actions sous un découpage (WBS) de mini projets selon le domaine.

Les actions à mettre en place sont regroupées selon des projets pour faciliter leur gestion, qui sont les suivants, ainsi les groupes de travail seront affectés :

1) **Management** : Tout ce qui a attrait à la stratégie et à la gestion de l'entreprise
2) **Ressources Humaines** : Tout ce qui a attrait à la gestion des compétences (formation etc.)
3) **Documentation** : Tout ce qui a attrait à la rédaction de documents
4) **Relation avec les partenaires :** Gestion de la relation avec les autres parties prenantes (clients, fournisseurs)

Ci-dessous un récapitulatif du déploiement des projets qualités (issus des préconisations) sur une période de 12 mois :

Projets	Réf.	Description des actions	Pilotes	Remédie au § DIS 9001 v 15
1- Management	1.1	Analyse stratégique SWOT	NR[2]	4.1
	1.2	Analyse des parties intéressées	NR	4.2
	1.3	Elaboration d'un système de gestion des risques	MH[3]	6.1
	1.4	MAJ du processus de communication	MH	7.4
2- Ressources Humaines	2.1	Mise à jour du plan de formation	AH[4]	7.2
	2.2	Elaboration d'un plan de sensibilisation	NR	7.3
	2.3	MAJ des fiche de fonctions suite aux nouvelles attributions de responsabilités (fiche de fonction RMQ en l'occurrence)	NR	5.3
3- Documentation	3.1	Réévaluation des besoins en documents	AH	7.5
	3.2	MAJ des processus	AH	4.4
	3.3	Ajout d'un processus de suivi des étudiants	NR	8.5.5
	3.4	MAJ du Manuel qualité	AH	7.5
	3.5	MAJ du plan d'actions	AH	6.3
4- Relation avec les partenaires	4.1	Mise à jour du processus Achat	MH	8.4
	4.2	Définition de l'étendue de maitrise des prestations externes	NR	8.4
	4.3	Base de données des vacataires	AH	8.4 / 7.2
	4.4	Sensibilisation des vacataires à la démarche qualité	AH	7.3

Tableau 4 : Plan d'action prévisionnel du projet

Afin d'assurer le suivi du plan d'action nous avons élaboré un tableau de bord de pilotage du projet (ANNEXE 4)

[22] Nourelhouda ranene
[3] Mondher Hajji
[4] Anis Hamrouni

2.3 Diagramme de GANTT du projet

Projets	N°	Description des actions	Pilotes	Commentaires	Statut	Délais	Octobre		Novembre				Décembre				Janvier				Février				Mars				Avril				Mai			
		Décomposition des actions			État d'avancement	Délais prévu	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
						Délais réalisé																														
1- Management	1.1	Analyse stratégique SWOT	NR			15/11/2015																														
	1.2	Analyse des parties intéressées	NR			15/01/2016																														
	1.3	Elaboration d'un système de gestion des risques	MH			15/11/2015																														
	1.4	MAJ du processus de communication	NR			15/11/2015																														
2- Ressources Hum	2.1	Mise à jour du plan de formation	AH			30/11/2015																														
	2.2	Elaboration d'un plan de sensibilisation	AH			20/11/2015																														
	2.3	MAJ des fiche de fonctions suite aux nouvelles attributions de responsabilités (fiche de fonction RMQ en l'occurrence)	NR			31/12/2015																														
3- Documentation	3.1	Réévaluation des besoins en documents	NR			31/10/2015																														
	3.2	MAJ des processus	NR			15/11/2015																														
	3.3	Ajout d'un processus de suivi des étudiants	AH			15/12/2015																														
	3.4	MAJ du Manuel qualité	AH			31/12/2015																														
	3.5	MAJ du plan d'actions	AH			30/11/2015																														
4- Relation avec les parte	4.1	Mise à jour du processus Achat	MH			15/11/2015																														
	4.2	Définition de l'étendue de maitrise des prestations externes	MH			30/11/2015																														
	4.3	Base de données des vacataires	AH			15/02/2016																														
	4.4	Sensibilisation des vacataires à la démarche qualité	AH			15/02/2016																														

Tableau 5 : Diagramme de GANTT du projet

Chapitre 3. MISE EN PLACE DU PLAN D'ACTIONS

3.1 Identification des clients et des parties intéressées pertinentes

L'objectif pour l'organisme est d'identifier et de caractériser l'ensemble de ses clients compatibles avec sa politique, ses objectifs, ses ressources, ses compétences, etc., en vue de choisir ceux d'entre eux qu'il retiendra comme cible.

3.1.1 Classement des clients (Position du client dans la chaîne d'utilisation du produit) :

- acheteur : client qui achète un produit pour son propre compte ou le compte d'autrui. Il s'assure que le produit répond à ses exigences ;
- utilisateur final : client qui fait usage du produit.

3.1.2 Sélection des parties intéressées pertinentes :

Il s'agit maintenant de déterminer les clients cibles auxquels l'organisme veut se consacrer. D'une façon générale les contextes dans lequel se trouve l'organisme déterminent son attitude vis- à-vis du client :

- Marché : monopole, part de marché, concurrence, etc. ;
- Produit : produit existant, produit nouveau, amélioration d'un produit existant ;
- Phase du cycle de vie du produit : nouveau, mature, vieillissement.

Plus particulièrement pour l'ISET de Kairouan il s'agit de répondre aux besoins de deux types de clientèle principalement qui sont :

- Le marché du travail (tissu économique : entreprises industrielle, commerciales, de service, et même publiques) auxquelles l'ISET doit proposer des étudiants bien formés qui répondent à leur besoin en termes de compétences ;
- Les étudiants qui sont les clients de 1er rang, ils doivent être satisfaits de la prestation de la formation qu'ils sont entrain de recevoir, motivés par la valeur ajoutée qui leur est créée par cette formation.

Le client ainsi identifié, nous allons maintenant définir une politique qualité et des objectifs qualité en cohérence avec le client cible.

3.1.3 Identification des parties intéressées pertinentes et de leurs attentes

Nous allons pour chaque partie intéressée, constater ce qu'elle attend de l'ISET, pour que ce dernier puisse dans sa politique qualité prenne en considérations ces attentes.

Les différentes parties prenantes d'une institution universitaire sont regroupées dans le schéma suivant :

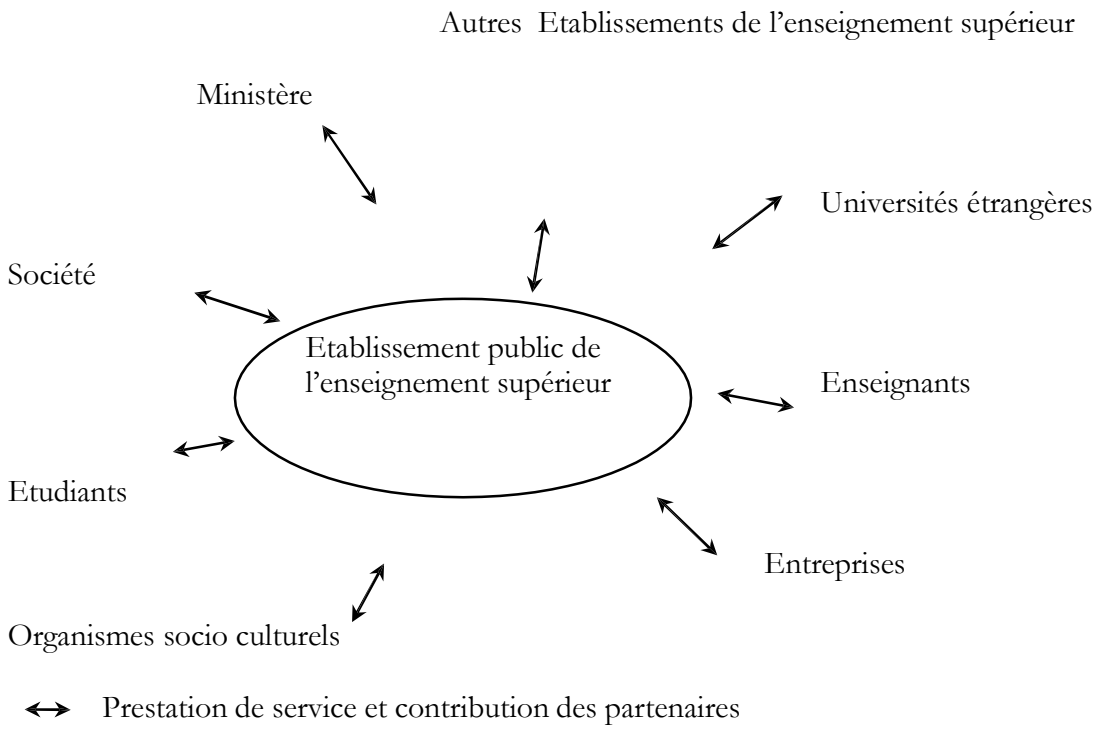


Figure 8 : Parties intéressées de l'ISET

Dans ce qui suit nous n'avons pas pris en considération toutes ces parties, mais celles qui ont plus de relation avec l'ISET.

Partie prenante	Attente
La tutelle : Ministère / DGET	Mise en œuvre de la politique pédagogique, bonne conduite (stabilité de l'ISET, climat social), respect de la réglementation, ouverture sur l'environnement.
Etudiants	Bon déroulement des enseignements : administratif (emploi des temps, organisation des stages, comités pédagogiques, enseignant responsable de classes, les échéances, planning des DS et des examens) et pédagogique (méthodes pédagogiques, support pédagogiques et l'environnement pédagogique) Cadre de vie estudiantine favorable (Qualité de vie) Encadrement de la part des étudiants
Corps enseignant	❖ Implication dans la prise de décision ❖ Cadre favorable (professionnel) ❖ Reconnaissance ❖ Communication ❖ Evolution scientifique, et pédagogique ❖ Activités administratives et logistiques
Entreprises	Etudiant ayant le savoir Compétences des diplômés Formation adaptée à leur besoin
Générations futures	Développement scientifique et pédagogique des formations assurées par l'ISET.

Tableau 6 : Attentes des parties intéressées

3.2 L'analyse SWOT (ou matrice SWOT) :

L'analyse stratégique, commence par une évaluation des forces-faiblesses, opportunités-menaces par rapport l'environnement interne et externe (Analyse SWOT analyser ainsi ses capacités pour que par la suite le contenu de la politique qualité sera en cohérence avec ses capacités et faite en connaissance de cause. Elle permet d'analyser l'environnement externe et interne au projet. Dans l'environnement externe, on distingue les opportunités et les menaces pour le projet. Dans l'environnement interne, on distingue les forces et les faiblesses que l'entreprise transmet au projet.

☞ Environnement externe

Les opportunités constituent le domaine d'action dans lequel le projet peut espérer jouir d'un avantage différentiel. Une entreprise porteuse d'un projet aura un avantage différentiel lorsque ses compétences propres lui permettront d'exploiter une opportunité plus facilement que ses concurrents. C'est-à-dire lorsqu'elle peut exploiter les facteurs clés de succès plus facilement.

Les menaces correspondent à un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement externe au projet. Une menace est d'autant plus grave qu'elle nuit fortement au projet et qu'elle a de chance de se réaliser.

☞ Environnement interne

Les forces et faiblesses de l'environnement interne au projet sont à évaluer.

	C +	**C -**
	Forces	**Faiblesses**
INTERNE	Corps enseignant jeune et dynamique Infrastructure (bâtiments, bureaux, Labos), Connexion internet Taux d'encadrement	Pas de stratégie Manque de communication Infrastructure informatique Absence de personnel technicien Equipements pédagogiques (data shows…)
	Opportunités	**Menaces**
EXTERNE	Système LMD nouveau au niveau des formations assurées Faible concurrence au niveau du centre ouest Tissu socioéconomique est en continuel développement Infrastructure environnante (aéroport et port Ennfifidha) Positionnement de Kairouan au centre du pays Taux d'encadrement au niveau des PME vu l'encouragement de l'Etat pour le recrutement	Développement de l'université privé (notamment la gestion des entreprises) Culture de recrutement non favorable Projet de contractualisation de l'enseignement supérieur

Tableau 7 : Résultat de l'analyse SWOT

Elément 3 : Mission et vision

Pour arriver à la politique qualité nous allons éclaircir la vision ainsi que la mission de l'ISET qui à partir des textes constitutifs de l'institution et de la représentation de la direction donneront un cadre pour cette politique.

☞ Mission

En consultant son texte constitutif, l'ISET de Kairouan est un établissement d'enseignement supérieur qui assure aussi la formation continue. Il est donc fournisseur de service pour le tissu socio-économique en termes de compétences dans les spécialités qu'il enseigne. Notre mission est donc d'améliorer d'une façon continue nos produits et services afin de satisfaire les attentes du marché de l'emploi en compétences et le besoin des entreprises en termes de formation garantissant un niveau d'employabilité satisfaisant des étudiants, futurs diplômés.

☞ Vision

Après entretien avec la direction de l'ISET nous avons formulé la vision suivante : «Être une institution d'enseignement supérieur de classe internationale et un partenaire actif dans le développement technologique, économique et social».

3.2.1 Délimitation du Domaine d'application

☞ **Champ d'application** : est l'ensemble des activités couvertes par le SMQ. Il est très important que dès le début on délimite ce périmètre qui nous indiquera la portée du SMQ. En effet la norme ISO 9001 autorise l'exclusion de certains items s'ils ne sont pas compatibles avec le produit ou l'activité de l'organisme

Après réflexion et entretien au sein du COPIQ, la conception et développement sera exclue du domaine d'application, l'habilitation du ministère atteste que l'ISET pour les différentes licences qu'elle pourvoit est apte à rencontrer les exigences règlementaires et client pour le contenu de la formation et le dégage de toute responsabilité légale et envers le client pour la réalisation de cette activité.

- **Périmètre de certification** : En complément du champ d'application, il délimite la zone géographique concernée par la démarche. Dans son utilisation courante, le terme périmètre englobe à la fois les limites géographiques et le champ d'application (activités couvertes).

3.3 Compétences et formation

Dans cette partie du projet nous avons réalisé l'action, 2.3 (Elaborer le plan de formations associé au projet de management de la Qualité :

Titre de la formation	Bénéficiaires	Objectifs de la formation	Quand	Combien ? (Coût estimatif)	Qui ? (Formateur)
Sensibilisation du personnel à la Qualité	Ensemble du personnel	❖ Assimiler les principes de base du Management de la Qualité (orientation client, implication du personnel, approche processus, amélioration continue) ❖ Comprendre l'esprit de la norme Qualité ISO 9001v 2015 et son implication sur le SMQ ❖ Intégrer les enjeux et les limites d'une Certification Qualité.	• De janvier 16 jusqu'à Avril 2016	• 20 jours de formation • (4000 DT)	• Interne (RMQ) et externe (cabinet de conseil
Formation de formateurs Qualité	Personnes chargées de sensibiliser le personnel à la Qualité, en interne	❖ Assimiler les principes de base du Management de la Qualité (orientation client, implication du personnel, approche processus, amélioration continue) ❖ Comprendre ce qu'est le Management de la Qualité et quels en sont les enjeux ❖ Comprendre l'esprit de la norme Qualité ISO 9001v 2015 ❖ Intégrer les enjeux et les limites d'une Certification Qualité ❖ Etre capable de retransmettre cette formation Qualité…..	• Fév mars 16	• 6 Jours de formation • (1200 DT)	• Externe
Savoir cartographier, surveiller et améliorer vos processus	Groupe de travail Qualité (dont Dirigeant, Responsable Qualité, Responsables de processus)	❖ Acquérir une méthodologie pragmatique pour améliorer la Qualité et la productivité des processus et de leurs résultats (produits ou prestations). ❖ A l'issue de la formation, les stagiaires sont capables d'identifier les processus Qualité, leurs types, leur séquence et leurs interactions, de décrire les processus Qualité, de planifier, surveiller, améliorer les processus Qualité selon la nouvelle version.	• Mars 2016	• 3 jours de formation • (600 DT)	• Externe

Savoir mettre en œuvre la norme ISO 9001 v2015	Groupe de travail Qualité (dont Dirigeant, Responsable Qualité, Responsables de processus)	❖ Comprendre l'esprit de la norme Qualité ISO 9001 ❖ Connaître les principes et la démarche « Système de Management de la Qualité » ❖ Acquérir la connaissance approfondie des exigences de la norme Qualité ISO 9001 ❖ Connaître les moyens à mettre en œuvre pour répondre à la norme Qualité ISO 9001 ❖ Acquérir des guides détaillés pour élaborer les documents Qualité.	• Juin 09	• 2 jours de formation • (400DT)	• Externe
Pratique de l'audit Qualité	Personnes chargées de réaliser les audits Qualité (en interne ou chez les fournisseurs)	❖ Acquérir la méthodologie de l'audit Qualité et être capable de : ❖ préparer un audit Qualité ❖ animer les réunions d'ouverture et de clôture d'un audit Qualité ❖ mener des entretiens et examiner / analyser des preuves et documents ❖ détecter les écarts éventuels ❖ analyser, synthétiser puis rédiger un rapport d'audit Qualité.	juin 16	3 jours de formation (600 DT)	Externe

Gestion des risques et Responsable de processus	Toute personne qui a la responsabilité d'un ou plusieurs processus Qualité et qui désire en développer l'efficacité, améliorer les méthodes de conduite de ce processus Qualité, optimiser les moyens mis en œuvre.	❖ A l'issue de la formation, les stagiaires ont compris : ❖ ce que sont l'approche processus Qualité et le management (pilotage) par les processus Qualité ❖ quels sont les processus Qualité de leur entreprise, leur séquence, leurs interactions, leurs descriptions. ❖ Ils sont de plus capables de : ❖ surveiller un processus Qualité ❖ analyser et améliorer un processus Qualité (ses méthodes de conduite, l'utilisation de ses ressources et son efficacité notamment) ❖ mener et enregistrer des revues de processus Qualité.	Mai 2016	2 jours de formation (400 DT)	Externe

Tableau 8 : Plan de formation

3.4 Planification des Processus

Au niveau de ce projet nous avons effectué l'action en d'autres termes la structuration selon l'approche processus, cette dernière est formée par :

Identification des processus : les processus ne sont pas à créer : ils sont existants dans l'organisme et la démarche se limite à les repérer et à les lister ;

- Interaction entre processus : données de sortie d'un processus sont les données d'entrée du processus suivant (faute de temps, nous n'avons pas pu l'achever) ;
- Management des processus : Intégration du concept DEMING d'amélioration continue, donc ne rentre pas dans le cadre de notre projet de fin d'études mais lors de la phase de mise à jour du SMQ.

Nous allons nous étaler sur la mise en place de l'approche processus, en effet c'est l'ossature de tout le système, l'ensemble du SMQ va se construire autour de l'approche processus.

3.4.1 La structure des processus de l'ISET

Un processus consiste en un ensemble d'opérations ou d'activités réalisés par des acteurs avec et à l'aide de moyens, selon des références en vue d'une finalité. A ce titre, un processus est toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système bénéficiaire, interne ou externe. Un processus est également caractérisé par une suite d'opérations par différents services, différentes entités qui apportent **une valeur ajoutée** aux entrées en les transformant en sorties

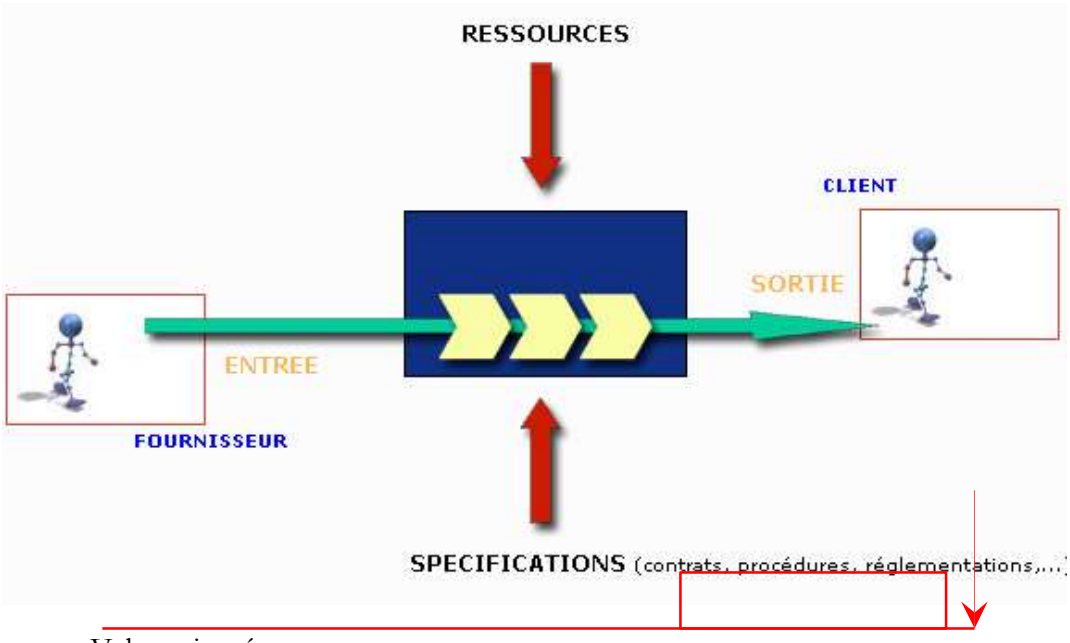


Figure 9 : Schéma d'un processus

3.4.2 Regroupement en classes

En effet au fur et à mesure de l'identification des processus de l'entreprise, il faudra les mettre dans une des boîtes ci-dessus.

La première étape de la mise en œuvre de l'approche processus, consiste à identifier les processus de réalisation.

Nous avons bien identifié:

- les clients ;
- les produits ;
- la finalité et les missions (la raison d'être) ;
- les fournisseurs.

Donc nous allons **commencer** par identifier nos **processus de réalisation** qui sont les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande. Ils constituent le corps de métier.

Comment nous allons faire : en décrivant l'enchaînement des activités nécessaires pour transformer les demandes des clients en produits qui satisferont cette demande.

A partir de la mission de l'ISET, de ses clients (étudiants, entreprises) nous avons pu identifier les processus de réalisation suivant :

- **Maitrise des enseignements :** Emplois du temps, recruter en cas de besoin des vacataires, et assurer le déroulement de l'enseignement en salle de classe
- **Projets & Stages :** Activités pour permettre le placement et le bon déroulement des stages et projets de fin d'études qu'effectuent les étudiants.
- **Validation des acquis** : Activités d'évaluation et de sanction telles qu'examens, soutenances.
- **Prestation à l'environnement** : Activités de prestation aux entreprises (Etablir des conventions, formation continue, essais pour le compte d'entreprises

La norme ISO 9001 : 2008 n'exige pas de représenter les processus graphiquement. Elle n'impose pas non plus un moyen précis, mais décrit plutôt un but à atteindre.

Elle précise qu'il faut « identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité [...et] déterminer la séquence et l'interaction de ces processus » (§ 4.4 de la norme).

La norme nous laisse donc libre de choisir le moyen pour représenter le résultat de cette identification.

Maintenant que nous avons identifié les processus de réalisation nous allons passer aux autres qui sont :

Les processus de support : Ils contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur **apportant les ressources nécessaires**. Bien que ne créant pas de valeur directement perceptible par

le client, ils sont nécessaires au fonctionnement permanent de l'organisme et à sa pérennité donc aux autres processus.

La norme FD X 50-176 distingue 3 grandes familles de processus :

❖ Les processus de réalisation	Produit, conception, fabrication, vente, prestation,
❖ Les processus de support ou de soutien	Ressources, Formation, Informatique, comptabilité, maintenance,
❖ Les processus de management ou de pilotage	Politique, stratégie, technologie et innovation, plan, budget, Décision, Mesure

Ceux que nous avons identifiés sont :

- G**estion des documents** : Maitrise des documents, enregistrement indispensable pour le SMQ
- **Gestion des compétences** : Formation, recrutement du personnel administratif, achat interventions.
- **Gestion administrative** : Admission des étudiants, gestion des absences, logistique des diplômes, mais aussi logistique des examens.
- **Infrastructure & Cadre de vie** : Maintenir les salles et le matériel, Préparer tirages, (Supports pédagogiques)

Il reste d'identifier le(s) **processus de direction (management)** : Ils contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans l'organisme. Sous la responsabilité totale de l'équipe dirigeante, ils permettent d'orienter et d'assurer la cohérence des processus de réalisation et de support de mesurer son efficacité et rectifier par un feed-back décisionnel (actions, mise à jour de la politique, des objectifs).

Pour l'ISET de Kairouan, un processus de management général qui comprend, analyse de données, audits, Communication, Définition de la politique qualité, Communication, et Revue de Direction et la gestion des risques qui permet une mise à jour d'envergure du SMQ.

Pour être plus visibles les processus identifiés sont présentés dans la cartographie suivante:

L'apport de la nouvelle version est d'étudier les risques au niveau de chacun des processus, notre action consiste alors de mettre à jour les processus pour y intégrer le volet de gestion des risques et les actions qui en découlent.

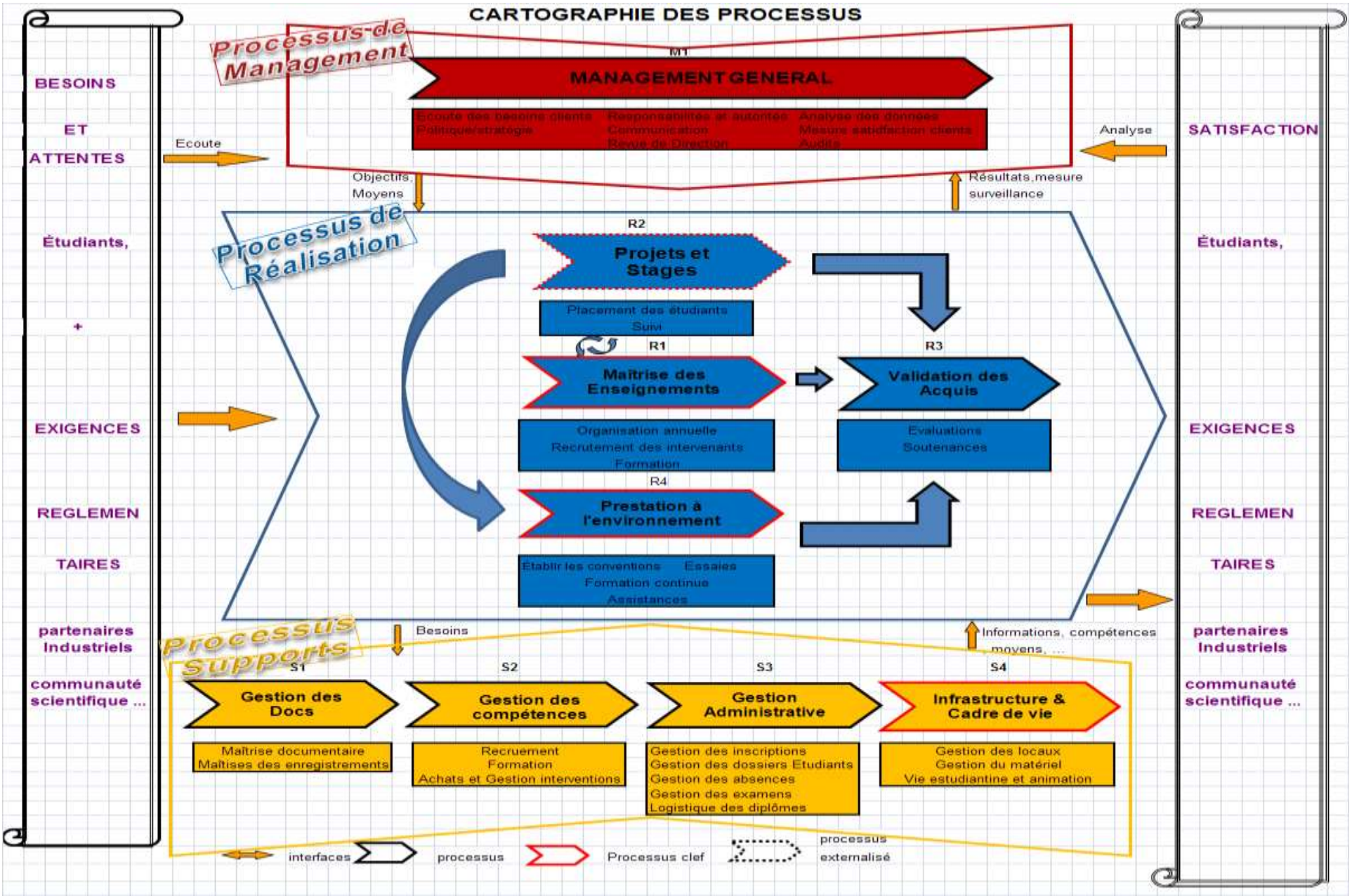


Figure 10 : Cartographie des processus de l'ISET

CONCLUSION GENERALE

La qualité n'est plus considérée comme un luxe, son bénéfice est prouvé. Se lancer dans une démarche qualité en est un défi. Pour le relever certains éléments doivent être rassemblés :

- Engagement de la direction qui est un facteur décisif mais non suffisant ;
  - Bien préparer la démarche, mais aussi et surtout susciter l'engagement et
  - La mobilisation de tous, autour de la démarche ; se sont eux qui vont la mener.

La gestion de projet est la meilleure méthode pour implanter une démarche qualité, dans le cadre de notre projet de fin d'études nous avons mis en œuvre les compétences acquises durant notre mastère de management de projet pour le passage du système qualité de L'ISET de Kairouan vers la nouvelle version de la norme par sa décision de mettre en place un SMQ. Par sa décision de migrer vers la nouvelles version l'ISET a choisi de persévérer sur le chemin de la qualité. Parvenir au bout du chemin en réalisant les objectifs escomptés va ancrer la culture de la qualité dans l'enseignement supérieur.

Ce que nous avons fait dans notre projet de fin d'études c'est amorcer la démarche, en :

- Réalisant un diagnostic par rapport au référentiel international en matière qualité ISO 9001, Ce diagnostic nous a permis de relever certains dysfonctionnements et
- Préparant un plan d'actions et la réalisation de quelques actions à savoir, plan de formation, écoute client et approche processus. Le plan d'action ainsi que le diagramme de GANTT associé contiennent les états d'avancement des autres actions ainsi que leurs échéances.
- L'application des actions identifiées doit apporter des améliorations au niveau de la gestion mais aussi au niveau des produits. Une mise à jour du plan d'actions est nécessaire pour l'amélioration et c'est ce qui rend le chemin de la qualité un chemin sans fin « La qualité éternelle ».

Une gestion méthodique du projet est primordiale pour sa réussite : une bonne planification, une bonne exécution et un bon suivi. Dans le cadre de notre projet nous avons planifié le projet, nous avons exécuté certaines actions. Reste alors de réaliser le suivi et l'évaluation des actions, ainsi sera bouclé l'ensemble de cycle de vie du projet.

BIBLIOGRAPHIE

Normes ;

- ISO 9000 v 2005 : Systèmes de management de la qualité Principes essentiels et vocabulaire ;
- ISO 9001 v 2008 : Systèmes de management de la qualité – Exigences ;
- ISO 9001 v 2015 : Systèmes de management de la qualité - Exigences ;
- IWA 2:2007 ; Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2000 dans l'éducation ;
- FD X 50-172 1999 ; Management de la qualité, Enquête de satisfaction des clients ;
- FD X 50-179 2000 Management de la qualité, Guide pour l'identification des exigences des clients ;
- ISO 10015 1999, Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation ;
- FD X 50-176 2000, Management de la qualité, Management des processus.

Ouvrages :

- « Maîtriser la qualité et le management éthique », Daniel BOERI, Editions MAXIMA, 3ème édition Paris 2006 ;
- « Manager la qualité pour la première fois », Jean MARGERAND & Florence GILLET-GOINARD, Editions d'organisation, Groupe EYROLLES 2006 ;
- « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 », Claude PINET, Editions AFNOR, 2006 .

Sites Internet :

- www.iso.org
- www.qualiteonline.com
- www.izoland.com
- www.tunisie.com
- www.utc.fr

Cours :

- Cours de Normalisation qualité, MIQSE, Mr Ali BEN DALY, ISGIS, AU08/09
- Cours Approche processus et amélioration des performances, MIQSE, Mr Tarek AMRI, ISGIS AU 08/09.

ANNEXES

ANNEXE 1

BUREAU VERITAS
Certification

BUREAU VERITAS 1828

Certification

Attribuée à

INSTITUT SUPERIEUR DES ETUDES TECHNOLOGIQUES DE KAIROUAN

Rakada 3191 Kairouan Tunisie

Bureau Veritas Certification certifie que le Système de Management de l'entreprise susmentionnée a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

NF EN ISO 9001 : 2008

Domaine d'activité

التكوين الأساسي للطلبة والخدمات الإدارية المصاحبة له

Activités de formation initiale des étudiants et les prestations administratives annexes

Preliminary training for students and the related administrative services

Date de certification originale: 14 juin 2011

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de la qualité de l'entreprise, ce certificat est valable jusqu'au : 13 juin 2014

Pour vérifier la validité du certificat, appelez au : + 216 71 860 711
Tout éclaircissement sur cette certification peut être obtenu auprès de l'entreprise certifiée.

Date: 14/06/2011

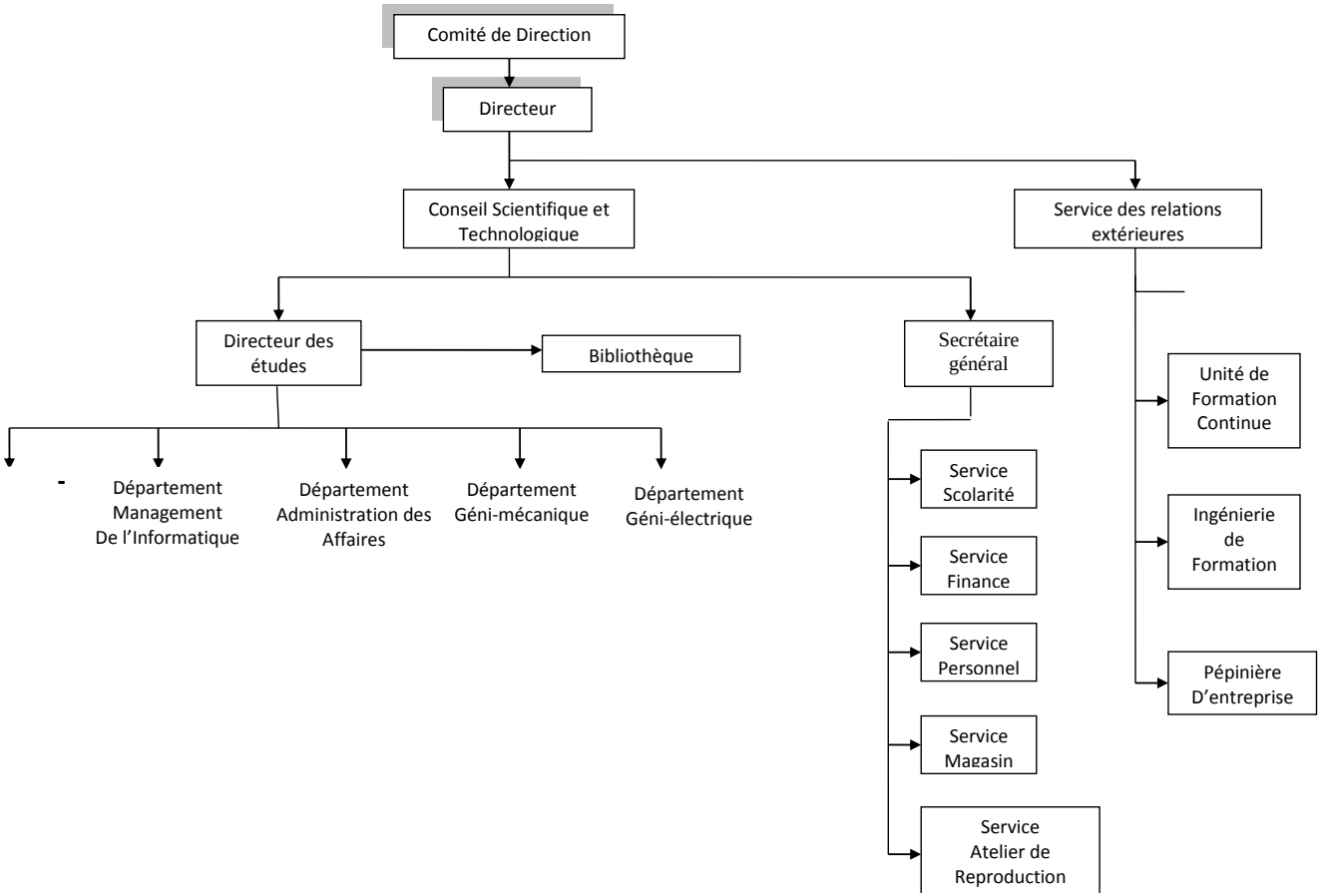
Numéro d'Affaire : 45.2011.0596

Directeur Général

TUNAC

REFERENTIEL :
ISO/CEI 17021:2007
Accréditation
№ 3-0006

ANNEXE 2


Comité de Direction
Directeur
Conseil Scientifique et Technologique
Service des relations extérieures
Directeur des études
Bibliothèque
Secrétaire général
Unité de Formation Continue
Ingénierie de Formation
Pépinière D'entreprise
-
Département Management De l'Informatique
Département Administration des Affaires
Département Géni-mécanique
Département Géni-électrique
Service Scolarité
Service Finance
Service Personnel
Service Magasin
Service Atelier de Reproduction

ANNEXE 3

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
Art. 4	Contexte de l'organisme	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
4.1	Compréhension du contexte et des enjeux	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 1	Les enjeux internes et externes sont identifiés relativement à votre organisme et à vos activités	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 2	Vous surveillez et revoyez les informations relatives à vos enjeux externes et internes	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 3	Votre SMQ est lié aux évolutions de vos enjeux externes et internes	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
4.2	Besoins et des attentes des parties intéressées	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 4	Les parties intéressées pertinentes sont identifiées dans la cadre du SMQ	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 5	Les exigences des parties intéressées sont prises en considération dans votre SMQ	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 6	Vous revoyez régulièrement les exigences des parties intéressées	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 7	Votre SMQ évolue lors de l'évolution des exigences de la norme	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
4.3	Système de Management de la Qualité (SMQ)	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 8	Le domaine d'application de votre SMQ est défini en identifiant ses limites et son applicabilité	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 9	Une document complet est disponible et tenu à jour pour expliquer le domaine d'application de votre SMQ	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
4.4	SMQ et processus associés	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 10	Vous établissez et mettez en œuvre un SMQ en accord avec les exigences de la norme	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère	

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
				quand il sera choisi	
cr 11	Vous tenez à jour et améliorez de façon continue votre SMQ	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 12	Vous avez déterminé les processus nécessaires au SMQ en tenant compte de tous les éléments nécessaires dans l'organisme	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 13	Vous possèdez les méthodes permettant de surveiller, mesurer, évaluer et améliorer en continu les processus	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 14	Vous avez analysé les risques et opportunités de ces processus et proposé les actions appropriées pour les traiter	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 15	Vous conservez et tenez à jour les informations nécessaires pour le bon fonctionnement des processus	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
Art. 5	Responsabilité de la direction	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
5.1	Responsabilité et engagement de la direction	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 16	La direction démontre sa responsabilité et son engagement concernant votre SMQ	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 17	La direction démontre son engagement relatif à l'orientation client	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
5.2	Politique qualité	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 18	La direction de votre entreprise établit, revoit et met à jour périodiquement sa politique qualité	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 19	Votre politique qualité est disponible sous forme d'une information documentée, communiquée, comprise et appliquée au sein de votre organisme	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
5.3	Rôles, responsabilités et autorités	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 20	Dans votre organisme, les responsabilités et autorités pertinentes sont attribuées, communiquées et comprises	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
Art. 6	Planification du système de management de la qualité	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
6.1	Prise en compte des risques et opportunités	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 21	Les risques et opportunités pour votre organisation sont déterminés	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 22	Les actions sont identifiées, intégrées et mises en œuvre au sein des processus du SMQ pour traiter les risques ou valoriser les opportunités	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 23	L'efficacité de ces actions est revue lors de la revue de direction	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 24	Votre SMQ est adapté à l'évolution des risques et opportunités	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
6.2	Objectifs qualité et planification pour les atteindre	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 25	Vos objectifs qualité sont établis de façon qu'ils soient mesurables et ils sont positionnés aux niveaux de l'organisation et des processus pertinents.	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 26	Vos objectifs sont cohérents avec votre politique qualité	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 27	Vos objectifs qualité sont documentés, tenus à jour et communiqués	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 28	Vous maîtrisez et évaluez la méthode pour atteindre vos objectifs qualité	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
6.3	Planification des modifications du SMQ	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 29	Vous prenez en compte l'objectif de toute modification du SMQ et de toutes ses conséquences possibles	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 30	Les actions sont identifiées pour anticiper les impacts de modificati on	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 31	Vous considérez l'intégrité du SMQ lors sa planification	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 32	Vous planifiez à la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
Art. 7	Support	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
7.1	Gestion des ressources	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 33	Vous vérifiez la disponibilité des ressources nécessaires de façon planifiée et périodique	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 34	Vous fournissez et assurez les ressources humaines nécessaires au fonctionnement efficace du SMQ, y compris pour les processus critiques	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 35	Vous déterminez, fournissez et maintenez l'infrastructure et l'environnement nécessaires à la mise en œuvre de vos processus pour obtenir la conformité des produits et des services	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 36	Vous déterminez les ressources nécessaires pour assurer des résultats de surveillance et de mesure valables et fiables	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 37	Vous maintenez la disponibilité des ressources nécessaires	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 38	Vous conservez les informations documentées pour démontrer l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 39	Vos instruments de mesure sont vérifiés ou étalonnés, identifiés et protégés	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 40	Vous conservez sous forme d'information documentée la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification lorsque de tels étalons n'existent pas	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 41	Lorsqu'un instrument s'avère défectueux, vous déterminez si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et vous menez l'action corrective appropriée, si nécessaire	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 42	Vous identifiez, tenez à jour et mettez à disposition des connaissances nécessaires	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 43	Vous prennez en compte vos connaissances actuelles et déterminez la façon d'acquérir ou d'accéder aux connaissances supplémentaires nécessaires par rapport à la tendance et aux évolutions	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
7.2	Gestion des compétences	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 44	Vous identifiez les compétences nécessaires personnelles dont le travail a une incidence sur la qualité du produit ou service	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
cr 45	Vous vérifiez les compétences personnelles du personnel sur la base d'une formation ou d'une expérience	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 46	Vous menez des actions pour permettre au personnel d'acquérir les compétences nécessaires et en même temps vous évaluez l'efficacité de ces actions	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 47	Vous conservez des informations documentées appropriées comme preuves des compétences mobilisées ou mobilisables	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
7.3	Sensibilisation	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 48	Vous vous assurez que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications de la non-conformité et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
7.4	Communication	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 49	Vous déterminez les besoins de communication interne et externe pertinents pour le SMQ , y compris sur quels sujets communiquer; à quels moments, avec qui et comment	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
7.5	Informations documentées	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 50	Vous vous assurez que la création et la mise à jour des informations documentées se font de manière appropriée	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 51	Vous vous assurez que les informations documentées exigées par le SMQ et par la présente norme internationale sont disponibles et conviennent à l'utilisation.	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 52	Vous mettez en œuvre des activités pour maîtriser les informations documentées et leur protection	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 53	Les informations documentées d'origine externe que vous jugez nécessaires sont identifiées et maîtrisées.	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
Art. 8	Réalisation des activités opérationnelles	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
8.1	Planification et maîtrise opérationnelles	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 54	Vous avez planifié, mis en œuvre et vous maîtrisez les processus internes et externes relatifs à la fourniture des produits et services	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
cr 55	Vous avez planifié, mis en oeuvre et vous maîtrisez les processus internes et externes relatifs à la réalisation des actions pour traiter les risques ou valoriser	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 56	Vous conservez des enregistrements apportant la preuve de la réalisation des processus et de la conformité des produits et services aux exigences.	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 57	Les éléments de sortie de votre planification sont adaptés aux modes de fonctionnement de votre organisme.	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 58	Vous maîtrisez les modifications prévues, analysez les conséquences des modifications imprévues et menez des actions pour limiter tout effet négatif	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
8.2	Détermination des exigences relatives aux produits et services	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 59	Vous établissez les processus pour communiquer avec les clients	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 60	Vous déterminez les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 61	Lorsque les exigences du client ne sont pas fournies sous une forme documentée, vous les confirmez avant acceptation	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 62	Vous réalisez régulièrement les revues des exigences relatives au produit et service	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 63	Vous revoyez et assurez que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 64	il existe des enregistrements prouvant les résultats des revues et des actions qui en découlent	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 65	En cas de modification des exigences des produits et services, vous vous assurez que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné en est informé	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
8.3	Conception et développement de produits et services	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 66	Vous avez déterminé les étapes de la conception et du développement, les activités de revue et de vérification appropriées à chaque étape	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 67	Vous maîtrisez les interfaces entre les personnes impliquées en conception et développement (responsabilités et autorités)	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère	

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
				quand il sera choisi	
cr 68	Vous avez déterminé les éléments d'entrée de votre processus de conception et de développement complètement et non vaguement	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 69	Vous avez identifié les résultats attendus des activités du processus de conception et développement	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 70	Vous évaluez l'aptitude des résultats à satisfaire aux exigences prévues, et vous identifiez les problèmes et proposez des actions correctives ou préventives	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 71	Vous conservez les documents décrivant les caractéristiques essentielles au bon déroulement du processus de conception et développement	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 72	Vous révisez, maîtrisez et identifiez les modifications apportées aux éléments d'entrée et aux éléments de sortie de la conception pour assurer qu'elles n'aient pas d'impact négatif sur la conformité aux exigences	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 73	Vous vérifiez et validez les modifications avant leur mise en œuvre et vous conservez les informations documentées sur ces modifications	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
8.4	Maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 74	Vous avez établi les critères et vous les appliquez pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes.	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 75	Vous évaluez les risques de l'impact de l'externalisation des processus, produits et services	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 76	vous vérifez la conformité et le retentissement des prestataires externes sur la conformité de vos produits et services	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 77	Vous vous assurez de l'adéquation des exigences spécifiées, et vous communiquez aux prestataires externes les exigences applicables	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 78	Vous conservez les informations documentées sur les résultats du contrôle, de la vérification, de la surveillance et de l'évaluation des prestataires externes	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
8.5	Production et prestation de service	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 79	Vous mettez en oeuvre des conditions maîtrisées pour la production et la prestation de service, y compris la livraison et les activités après livraison	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
cr 80	Vous contrôlez l'aptitude du processus de préparation des services attendus dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori, à atteindre les résultats planifiés	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 81	Vous identifiez les éléments de sortie tout au long de sa réalisation (traçabilité) et vous maîtrisez cette identification et les enregistrements qui y sont corrélés	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 82	Vous avez identifié les éléments de propriété du client ou du prestataire externe que vous vérifiez, protégez et sauvegardez	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 83	Vous assurez la préservation des éléments de sortie des processus au cours de la production et de la prestation de service	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 84	Vous déterminez l'étendue des activités requises après livraison	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 85	Vous revoyez et maîtrisez les modifications non planifiées essentielles à la production ou à la prestation de service et vous conservez les informations documentées décrivant les résultats de la revue, du personnel ayant autorité et de toutes les actions à mener	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
8.6	Libération des produits et services	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 86	Vous n'effectuez pas la libération des produits et services au client avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées pour la vérification de la conformité	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 87	Vous conservez les informations documentées assurant la traçabilité jusqu'à la (aux) personne(s) ayant autorisé la libération des produits et services en vue de leur livraison au client.	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
8.7	Maîtrise des éléments de sortie de processus, des produits et services non conformes	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 88	Vous identifiez et isolez les éléments de sortie des processus, les produits et services qui ne sont pas conformes aux exigences	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 89	Vous traitez les éléments de sortie des processus, les produits et services non conformes de l'une ou plusieurs des manières selon le cas	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 90	Selon la nature de la non-conformité et de son impact, vous menez les actions correctives appropriées et vous re-vérifiez leur conformité vis-à-vis des exgigences appliquées	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 91	Vous conservez les informations documentées relatives aux actions menées	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
Art. 9	Évaluation des performances	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
9.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 92	Vous mettez en œuvre les activités de surveillance et de mesure et vous évaluez leurs performances	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 93	Vous conservez les informations documentées pertinentes des activités de surveillance et de mesure comme preuves de résultats	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 94	Vous surveillez la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences.	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 95	Vous obtenez les informations relatives à l'avis et l'opinion du client concernant votre organisme et vos produits et services, de façon déterminée préalablement	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 96	Vous analysez et évaluez les données et informations appropriées issues de la surveillance, la mesure et autres sources	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 97	Vous utilisez les résultats des ces analyses et évaluations comme données d'entrée à la revue de direction	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
9.2	Audit interne	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 98	Vous réalisez des audits internes à des intervalles planifiés	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 99	Vous planifiez, établissez, mettez en oeuvre et maintenez un ou des programmes d'audit	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 100	Vous définissez les critères d'audit et le périmètre de chaque audit puis vous sélectionnez des auditeurs et réalisez des audits en assurant l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 101	Les résultats des audits sont communiqués à la direction concernée et vous entreprennez sans délai indu les actions correctives nécessaires	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 102	Vous conservez des informations documentées comme preuves de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
9.3	Revue de direction	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
cr 103	Dans votre organisme, la revue de direction est planifiée et réalisée en prenant en compte les éléments nécessaires	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 104	Après la revue de direction, vous prenez les décisions et actons relatives aux opportunités d'amélioration continue et aux éventuels changements à apporter au SMQ	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 105	Vous conservez des informations documentées comme preuves des conclusions des revues de direction	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
Art. 10	Amélioration	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
10.1	Généralités	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 106	Vous avez mené des actions pour satisfaire aux exigences du client et accroître sa satisfaction, maîtriser et corriger la non-conformité client	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
10.2	Non-conformité et actions correctives	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 107	Les parties intéressées pertinentes sont identifiées dans la cadre du SMQ	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 108	Vos objectifs sont cohérents avec votre politique qualité et vous avez réagi aux conséquences de la non-conformité, y compris celles liées à des réclamations	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 109	Vous analysez toujours la non-conformité	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 110	Vous recherchez et analysez les causes de la non-conformité en temps opportun	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 111	Vous avez recherché si des non-conformités similaires existent ou pourraient potentiellement se produire	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 112	Vous avez conservé des informations documentées de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 113	Vous avez mis en oeuvre toutes les actions correctives requises pour faire face à ces non-conformités	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 114	Vous avez examiné l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
cr 115	Vous avez modifié, si nécessaire, le SMQ après la mise en place des actions correctives	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 116	Vous avez conservé des informations documentées des résultats de toute action corrective	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
10.3	Amélioration continue	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités	
cr 117	Vous améliorez en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMQ	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 118	Une document complet est disponible et tenu à jour pour expliquer le domaine d'application de votre SMQ	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	

ANNEXE 4

Institut Supérieur Des Etudes Technologiques de Kairouan

REGLEMENT INTERIEUR DU COMITE DE PILOTAGE QUALITE

La Direction de l'ISET :

LE COMITE DE PILOTAGE DU PROJET DEMARCHE QUALITE

I - Le Comité de pilotage qualité (COPIQ)

Le COPIQ est, composé de

	Nom et Prénom	Fonction
	Mr Mondher HAJJI	President
	Mme Nourelhouda	Chef de projet
	Mr Nabil MRABET	Enseignant au département AA
	Mr Hachmi CHORMITI	Enseignant au département Génie mécanique
	Mr Mohamed ZARKA	Directeur du département Technologie de l'information
	Mr Anis HAMROUNI	Directeur des études

Le Comité de Pilotage a pour objectif d'assurer la mise en œuvre coordonnée et le suivi du projet.

- Discuter et valider les décisions stratégiques et les orientations du projet.
- Garantir le respect des dispositions réglementaires, notamment en matière de suivi technique et financier du projet;
- Veiller à la bonne coordination du Projet
- Proposer les modifications dans les procédés de gestion et apporter des corrections aux cadres financiers du projet;
- Examiner périodiquement les résultats de la mise en œuvre du projet ainsi que l'évaluation à mi-parcours;
- Evaluer les progrès atteints dans la réalisation des objectifs fixés, compte tenu notamment des propositions des Groupes de travail;
- Approuver les mesures d'information, de diffusion et de publicité.

Il s'appuie, dans ses prises de décisions, par les groupes de travail. Il peut, s'il le souhaite, demander à tout moment, au chef de projet de faire un point sur l'avancée du projet ou d'une action en cours.

1. Normes sur la PRESIDENCE

Le Comité de Pilotage est présidé par Le Directeur. Le Président est responsable pour:

- la convocation et de l'organisation des réunions du Comité de Pilotage ;
- l'élaboration de l'ordre du jour en accord avec les membres du Comité ;
- la direction des travaux du Comité ;
- le bon déroulement des réunions du Comité de Pilotage;
- l'application du Règlement intérieur.

Toutes communications destinées au Comité de Pilotage devront être adressées à la Présidence qui les transmettra aux autres membres du Comité.

2. Normes sur la CONVOCATION ET LIEUX DE TRAVAIL

Le Comité de Pilotage se réunit au moins une fois tous les 2 mois à l'initiative de son président ou, à la demande écrite des 2/3 des membres du Comité.

La date et l'ordre du jour des réunions sont fixés par le président en accord avec les membres du Comité. La convocation aux membres du Comité, contenant l'ordre du jour et la documentation qui s'y rapportent, est affichée au tableau du hall de l'administration, partie réservée aux communications en relation avec la qualité, au moins 10 jours ouvrables avant la date fixée pour la réunion. Toute modification des points inscrits à l'ordre du jour et/ou des documents de travail doit être immédiatement notifiée aux membres du Comité. Sur l'initiative du président, ou d'un des membres du Comité, il est possible d'insérer un point à l'ordre du jour au début de la réunion, si aucun membre ne s'y oppose.

3. Normes sur les MODALITES DE VOTE ET DECISIONS

La présence de la moitié des membres du Comité est requise pour que le Comité puisse prendre des décisions. Les décisions sont prises par consensus exprimé par chaque membre du Comité. La présence du Président est nécessaire afin que la réunion soit validée.

4. Normes sur le PROCES-VERBAL

Le procès-verbal comprend la liste des présents et des absents, un résumé des points discutés au cours de la réunion et les décisions prises par le Comité. Il devra être rédigé par un rapporteur désigné en début de réunion.

Ce dernier s'efforcera de transmettre le compte-rendu à l'ensemble des membres du groupe de travail, après validation par le Directeur dans les 15 jours suivants la réunion.

5. Normes sur les MODIFICATIONS DU PRESENT REGLEMENT

La requête de modification du présent Règlement pourra être présentée à tout moment au Président par les membres du Comité. La modification du Règlement intérieur devra être adoptée par le Comité de Pilotage.

6. Le dossier de suivi

Ce document correspond à un tableau de bord sommaire pour le suivi du projet.

Renseigné par le Chef de projet, il récapitule les événements principaux de la mission (réunions du groupe de travail, prises de décisions importantes, etc.).Un modèle est présenté ci après :

Date	Evénement	Point abordé /	Documents

II - Autres organes

1. Les groupes de travail

Un groupe de travail est constitué pour chaque projet opérationnel.

Il est composé d'au moins un membre du comité de pilotage et de toute personne qui pourrait donner contribution pour la problématique abordée.

Sa composition est souple. Il est souhaitable, que les membres du groupe de travail initial s'engagent pour la durée du projet. Une certaine assiduité de leur part et une participation constante au travail commun est indispensable.

Le groupe de travail correspond à la base de fonctionnement du projet. Il a pour rôle, sous la direction du chef de projet, d'accomplir les tâches nécessaires au bon déroulement de la mission.

Solidaire du chef de projet, il l'accompagne dans la mission et s'engage autant que lui à répondre de la meilleure façon possible à la tâche qui lui est confiée.

L'initiative et l'investissement personnels sont tout aussi essentiels. Les compétences et les connaissances de chacun doivent être mises à la disposition de tous. La puissance du groupe est liée à sa cohésion et à son rôle démultiplicateur. Cependant, le travail individuel (partagé) n'est pas à négliger et le projet ne peut s'appuyer sur un travail uniquement en groupe.

2. Le chef de projet

Il est choisi par le Comité de pilotage à l'issue de la phase de lancement du projet qualité. Toute personne motivée et intéressée par un sujet peut devenir chef de projet opérationnel.

Son rôle est essentiel au bon fonctionnement et à l'accomplissement de la mission. Il s'engage à prendre en charge et mener à bien, avec l'aide de l'ensemble du groupe de travail, la mission qui lui est confiée par le Comité de pilotage.

Son rôle et ses principales missions sont les suivants :

- · Il représente le groupe de travail auprès du Comité de pilotage.
- · Il planifie les tâches à réaliser.
- · Il prévoit, organise et anime les réunions.
- · Il centralise et diffuse les éléments d'information concernant le projet.

Le chef de projet doit promouvoir le travail commun et faire appel aux membres du groupe de travail pour l'aider dans la réalisation des tâches qu'il supervise.

ANNEXE 5

Pilote : Mme Nourelhouda RANENE

Participants : Mr Mondher HAJJI, Mr Nabil MRABET, Mr Hachmi CHORMITI, Mr Mohamed Zarka, Mr Anis hamrouni

MAJ : 14/07/2014

Plan d'actions ISO 9001 v 2015

Réalisation action 100%

LEGENDE		
◔	PLAN:	Planifier
◑	DO:	Faire
◕	CHECK:	Vérifier
●	ACT:	Standardiser

N°	Contexte	§ ISO 9001 v 2015	Actions	QUI	Délai	◔	◑	◕	●	Commentaires	Action à réaliser	Action réalisée
1.1	1- Managen	4.1	Analyse stratégique SWOT	NR	31/07/2014	x					0	0
1.2		4.2	Analyse des parties intéressées	NR	15/08/2014	x					0	0
1.3		6.1	Elaboration d'un système de gestion des risques	MH	31/08/2014	x					0	0
1.4		7.4	MAJ du processus de communication	MH	25/07/2014	x					0	0
2.1	2- Ressources Humaines	7.2	Mise à jour du plan de formation	AH	15/08/2014	x					0	0
2.2		7.3	Elaboration d'un plan de sensibilisation	NR	08/08/2014						0	0
2.3		5.3	MAJ des fiche de fonctions suite aux nouvelles attributions de responsabilités (fiche de fonction RMQ en l'occurrence)	NR	14/08/2014						0	0

S29 | GRAPH | Feuil1

Sélectionnez une destination et appuyez sur ENTRÉE ou cliquez sur Coller — MOYENNE : 15471,93478 — NB (NON VIDES) : 161 — NB (NOMBRES) : 46 — SOMME : 711709