

► La mise en place d'un système
de management de la qualité
(ISO 9001:2015)
au sein d'un service public
de l'emploi

L'exemple de la Tunisie



Copyright © Organisation internationale du Travail 2022

Première édition 2022

Les publications de l'Organisation internationale du Travail (OIT) jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

ISBN : 9789220365922 (imprimé) / 9789220365939 (PDF Web)

Les désignations utilisées dans les publications de l'OIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OIT aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part de l'OIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques de l'OIT, consultez notre site Web : **www.ilo.org/publns**

Imprimé en Tunisie

Remerciements

La présente publication a été élaborée dans le cadre des activités de l'Organisation internationale du Travail en Tunisie en appui au service public de l'emploi.

L'auteur du rapport, M. Gwenaël Prouteau, saisit cette opportunité pour remercier le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, notamment la Direction de l'évaluation et de la qualité en la personne de son directeur, M. Fayçal Ben Brahim, et la direction de l'ANETI en la personne de sa directrice générale, Mme Férihane Korbi Boussoffara, tant pour les informations et données fournies que pour l'appui et la collaboration permanente apportés à la mise en œuvre de ce document.

Notre reconnaissance s'adresse aux nombreux collaborateurs de l'OIT pour leur conseil, la révision par des pairs et la validation des épreuves jusqu'au document final, souvent en plus de leurs responsabilités et de leurs missions :

- M. David Andrevon, conseiller technique principal des projets «Rendre les compétences visibles» et «Emplois décents pour les jeunes et les femmes» ;
- M. Wajdi Neffati, coordinateur national du projet Pilotage organisationnel des compétences (POC), projet qui soutient ce livrable ;
- Ainsi que M. François Dumora de Genève et Luca Fedi du Caire pour leur lecture assidue et leurs remarques pertinentes.

Des remerciements particuliers vont à Mme Hela Tlili, directrice de l'unité qualité de l'ANETI, sans oublier Okba Zidaine et Aoun Oubeid Allah, membres de l'unité qualité, pour leur soutien bienveillant, leur conseil et leur opiniâtreté à rendre les choses possibles tout au long de la chaîne de publication.

Enfin, nous renouvelons nos remerciements aux différents partenaires techniques et financiers qui ont appuyé l'OIT dans la mise en œuvre d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015, en premier lieu le Royaume de Norvège et le Centre de formation de l'OIT de Turin.

Préface

Depuis quelques années, les services publics de l'emploi (SPE) sont confrontés à deux contraintes divergentes :

- **Une conjoncture économique** difficile dite de crise, dans un contexte d'harmonisation nécessitant une politique budgétaire stricte en vue de réduire le poids de la dette publique. Cette conjoncture conduit à réduire les coûts et à repenser les moyens mis à disposition.
- **Une implication de plus en plus affirmée des citoyens** dans les actions du SPE, entraînant une exigence accrue des usagers envers la qualité, la proximité et l'efficacité des services rendus. Cette exigence, amplifiée par la déréglementation, met de plus en plus les SPE en concurrence avec les organismes privés.

Pour faire face à ces contraintes, les SPE se sont engagés dans une politique de modernisation de leurs services fondée sur une orientation qui est délibérément tournée vers l'utilisateur. Cela se matérialise par deux caractéristiques :

- **La recherche d'une meilleure qualité de service** (délai, adéquation aux besoins, qualité des réponses...) et d'une amélioration de la proximité avec les usagers, tant au niveau fonctionnel qu'au niveau organisationnel (Internet, maison de l'emploi, maison de services publics...).
- **La recherche de l'efficacité des SPE**, permettant de garantir d'une part l'amélioration des services fournis aux usagers et d'autre part un meilleur emploi des fonds alloués pour leur mission.

La recherche de la qualité consiste à adapter le service aux besoins des usagers tout en assurant l'accès de tous. Produire un service de qualité dans les délais et dans les conditions économiques les plus satisfaisantes se traduit par :

- la disponibilité des agents ;
- l'adéquation des compétences aux actions à mettre en œuvre ;
- la compréhension et l'anticipation des besoins ;
- la capacité à répondre à ces besoins.

La recherche de l'efficacité, quant à elle, consiste à mettre en œuvre les actions qui répondent le mieux aux besoins des usagers, en s'inscrivant dans le cadre de la mission générale du SPE sans en dénaturer le contenu.

La recherche de la qualité et de l'efficacité des SPE suppose, pour évaluer la progression dans les actions entreprises, de disposer d'informations fiables et fidèles qui reflètent tant la situation initiale que les actions ou les moyens engagés et les résultats obtenus. Cette mise à disposition des informations implique une transparence à chaque stade de l'évaluation. La transparence est le corollaire indispensable à l'atteinte de la qualité et de l'efficacité des services rendus. L'implantation de cette logique dans le contexte des SPE a supposé de porter une attention prégnante aux points suivants :

- la mise en cohérence des objectifs à atteindre et des moyens à utiliser ;
- le processus d'optimisation de l'allocation de ressources ;
- la disponibilité des informations représentatives de l'activité opérationnelle.

Afin de réussir cet enjeu, l'adoption d'un système de management de la qualité (SMQ) par les SPE relève d'une décision stratégique qui a pour finalité d'améliorer leurs performances globales et de leur fournir une base organisationnelle éprouvée, permettant de proposer une offre de services conforme aux exigences des clients «chercheurs d'emploi et employeurs», d'améliorer la satisfaction desdits clients et de prendre en compte les risques et opportunités associés à leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

De surcroît, lorsque ce SMQ est adossé à une norme ISO (International Organization for Standardization), les volets de la stratégie normative de l'Organisation internationale du Travail (OIT) sont mis en exergue, tant au niveau du renforcement du système de contrôle qu'à celui de l'assistance technique, de la coopération technique et du renforcement des capacités.

Il s'agit bien d'un acte de «normalisation», qui permet de fixer des règles et une marche à suivre pour des procédures relatives au SPE et de définir la meilleure manière de procéder lorsque l'on entreprend une activité, de façon à allier efficacité, sécurité et fiabilité.

Cette publication présente un exemple de projet mené par l'OIT pour la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015 au sein du service public de l'emploi de la Tunisie: l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI).

Il s'agit d'un document qui se veut à la fois un témoignage de cette mise en œuvre (née de recommandations faisant suite à un diagnostic systémique et organisationnel de l'ANETI) et une notice d'utilisation constituée de fiches MEMO, donnant un ensemble d'informations sur le phasage de cette mise en place du SMQ.

Mobilisant des collaborateurs du service public de l'emploi tunisien, ce projet de mise en place d'un SMQ contribue en interne à développer une logique d'organisation apprenante où rien ne se fait sans les hommes et les femmes.

Rania BIKHAZI

**Directrice du Bureau de l'OIT pour
l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie**

► SOMMAIRE

► 1- PREAMBULE	1
► 2- UNE REALITE	3
2.1 LE DIAGNOSTIC SYSTEMIQUE ET ORGANISATIONNEL	3
2.2 LES RESULTATS DU DIAGNOSTIC	4
2.3 LES RECOMMANDATIONS DU DIAGNOSTIC	5
► 3- UN CHOIX STRATEGIQUE	6
3.1 LA QUALITE A L'ANETI	6
3.2 LES ENJEUX INTERNES	8
3.3 LES ENJEUX EXTERNES	9
3.4 UN PORTAGE EXEMPLAIRE	10
► 4- UNE PLANIFICATION	10
4.1 DEFINITION DES OBJECTIFS	11
4.2 MISE EN ŒUVRE DU PROJET	12
► 5- DES RESSOURCES DEDIEES	16
5.1 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	16
5.2 GESTION DES RESSOURCES INTERNES	18
5.3 CONTRIBUTIONS DES RESSOURCES EXTERNES	19
► 6- LES PROCESSUS	19
6.1 CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS	19
6.2 ANIMATION DE LA DEMARCHE QUALITE	22
► 7- DES RESULTATS	24
7.1 SUIVI ET EVALUATION	24
7.2 EXPLOITATION DES RESULTATS OBTENUS	25
► 8- CONCLUSION	26
► 9- FICHES MEMO	27
9.1 ICONOGRAPHIE	27
9.2 CADRAGE OPÉRATIONNEL	28

9.3 ACCOMPAGNEMENT	29
9.4 CONSTRUCTION DU SMQ	31
9.5 DÉPLOIEMENT DU SMQ	33
9.6 DÉMARCHE DE CERTIFICATION	34
9.7 MAINTENANCE DU SMQ	35
9.8 VÉRIFICATION	36
9.9 PILOTAGE	37
9.10 COMMUNICATION	38
► 10- GLOSSAIRE	39
► 11- DISTRIBUTION DES ROLES ET PLANNING	48
11.1 DISTRIBUTION	48
11.2 PLANNING	49

1-PRÉAMBULE

Les services publics de l'emploi (SPE) ont pour mission de mettre en contact des demandeurs d'emploi/ chercheurs d'emploi avec des employeurs. Ils ont principalement pour objet d'assouplir les transitions qui interviennent sur le marché du travail pour les travailleurs et les entreprises.

Bien que leurs structures soient différentes d'un pays à l'autre, tous contribuent à faire coïncider l'offre et la demande sur le marché du travail, en fournissant des informations ainsi que des services de placement et de soutien aux niveaux local, national et international.

C'est en raison de ces différences intrinsèques entre SPE que ce document n'est pas un recueil de recettes aux concepts universels ; c'est le récit d'une expérience à mûrir, à réfléchir, à transposer dans son quotidien. Le changement nécessite une volonté, particulièrement dans le SPE, qui demande engagement et humilité.

Ce partage de pratiques a été conçu avec une volonté de clarté et d'accessibilité, en poursuivant deux objectifs :

- Fournir un appui à tout responsable d'un SPE qui compte s'engager dans une démarche de mise en œuvre d'un **Système de Management de la Qualité (SMQ)**¹ selon la norme **ISO 9001:2015**².
- Proposer une méthode permettant d'adapter la conduite du changement induite par la mise en place d'un SMQ en aboutissant à du sur-mesure plutôt qu'à du prêt-à-porter.

La finalité de ce document est de fournir à tous les acteurs du projet un plan de travail, gage de la maîtrise et du pilotage de projet, constituant un vecteur de communication essentiel.

1 Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs (processus) permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Le système de management d'un organisme peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental.

2 Cette norme spécifie les exigences relatives au SMQ lorsqu'un organisme :

a) doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables ; et
b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. Toutes les exigences de l'ISO 9001:2015 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille ou les produits et services qu'il fournit.

Fayçal Ben Brahim

Président du comité de pilotage du projet

Directeur de l'évaluation et de la qualité dans la formation au sein du MEFP

En ma qualité de directeur de l'évaluation et de la qualité dans la formation au sein du ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, j'ai été désigné en tant que président du comité de pilotage du projet d'organisation des compétences de l'ANETI. Pertinemment, je savais qu'il s'agissait d'un projet qui n'était pas classique en termes d'envergure et de changement puisqu'il touchait le cœur du métier de l'ANETI et ses antennes régionales. Il le touchait non pas par la focalisation sur l'intermédiation de l'emploi, mais par la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2015, qui favorise la satisfaction de tous les clients de l'ANETI, à savoir notamment les jeunes demandeurs d'emploi et les employeurs.

C'était une occasion unique dans le dispositif national de l'emploi et de la formation de voir une telle couverture d'un SMQ intégrant les services offerts au siège, ceux des bureaux d'emploi et de travail indépendant et ceux des Espaces Entreprendre. Bien que la démarche de couverture soit globale, elle est efficace, appréciation que nous avons partagée au niveau du Comité national de pilotage, vu notamment l'échantillonnage valide adopté dans les différentes missions d'audit opérées jusqu'à l'obtention de la certification.

Il y a lieu également de saluer l'effort important déployé pour la formation des différents acteurs du dispositif de l'ANETI tels que les correspondants qualité, les auditeurs et les responsables de processus, pour ne citer que ceux-ci, qui vont constituer des piliers pour le portage et la durabilité du système dans les prochaines années.

Cette pérennité des résultats obtenus est réfléchi également à travers le début d'ancrage d'une ANETI Academy qui sera certainement une enceinte de vivacité du SMQ dans le dispositif national de l'emploi en Tunisie, à travers la formation régulière de tout un chacun qui intervient dans un service destiné aux clients de l'ANETI.

Finalement, ce projet constituera désormais un exemple à dupliquer même dans un autre secteur, et celui qui s'y apparente le plus est le secteur de la formation professionnelle en Tunisie.

2-UNE RÉALITÉ



L'Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI)³ est en interaction régulière avec ses parties prenantes pour mener à bien ses missions. Une implication plus forte des partenaires entraîne des exigences plus prégnantes, notamment en termes de qualité du service rendu. Aussi, les usagers réclament cette amélioration de la qualité au travers de la proximité et de l'efficacité dans la délivrance des services par les conseillers.

Consciente des nombreuses attentes, l'ANETI s'est engagée dans une politique de refondation basée sur une orientation résolument tournée vers ses clients/usagers, chercheurs d'emploi et entreprises, en s'appuyant sur la contribution de ses agents.

Sur la base de diagnostics réalisés auprès des usagers et des agents, les axes de travail privilégiés s'orientent vers la recherche d'une meilleure qualité de service (adéquation aux besoins, délais, performance), d'une amélioration de la proximité avec les clients ainsi que de l'écoute, qu'elle soit vis-à-vis des usagers (enquête de satisfaction), de la direction générale ou de la tutelle.

2.1 Le diagnostic systémique et organisationnel

L'OIT, à travers ses projets d'appui à l'ANETI, a proposé un diagnostic systémique et

organisationnel des bureaux d'emploi et de travail indépendant (BETI) et des Espaces Entreprendre (EE), ainsi que des modes de gouvernance et d'articulation au sein de l'ANETI. En effet, ce diagnostic interroge l'ensemble des aspects de la structure considérée et met en cohérence les objectifs stratégiques et opérationnels avec les résultats obtenus en tenant compte des ressources mobilisables. En utilisant ce type de diagnostic, le service public de l'ANETI s'est doté d'un cadre de référence pour installer durablement un processus d'amélioration continue, permettant d'articuler moyens et performance globale.

Le diagnostic réalisé se concentre sur la mise en perspective des perceptions des parties prenantes des BETI concernés, à savoir :

- les usagers «chercheurs d'emploi», par le biais de focus groups ;
- les clients «entreprises», en diligentant une enquête par courriel et téléphonique ;
- les agents, par un questionnaire autoadministré.

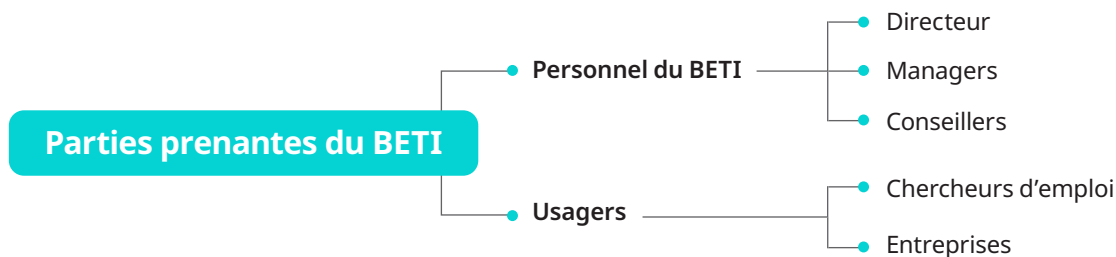
Ce diagnostic a mis en exergue la situation globale de ces bureaux, permettant un état de la situation qui a servi de support à la formulation de recommandations et de pistes d'amélioration.

³ Les valeurs de l'ANETI (simplicité, équité, efficacité) amènent à prendre en compte la diversité des gouvernorats pour favoriser l'adaptation territoriale des politiques de l'emploi et la délivrance des principaux services en proximité, tout en garantissant une offre de services nationale cohérente. Pour répondre à ce double enjeu de proximité géographique et de cohérence nationale, l'organisation générale de l'ANETI combine deux dimensions :

a) L'axe majeur d'organisation repose sur deux échelons : territorial et national.

b) La seconde dimension, fonctionnelle, s'articule autour de deux domaines d'activité complémentaires : production et support. Le cœur de métier de l'ANETI est structuré par les activités de production. Toutefois, la performance et la qualité du service délivré aux clients (chercheurs d'emploi et entreprises) s'appuient sur les activités support qui, en ce sens, garantissent la continuité des services en apportant au réseau de production l'ensemble des prestations d'appui : gestion administrative et financière; gestion des ressources humaines; système d'information... Cette dimension fonctionnelle assure la cohérence nationale de l'offre de services et des politiques de mise en œuvre des activités support.

L'ANETI se compose d'une structure centrale où exercent, avec la direction générale, les fonctions support, y compris le DSI, et de structures de production constituées par 85 BETI et 24 EE où est dispensée l'offre de services aux chercheurs d'emploi et aux entreprises.



2.2 Les résultats du diagnostic

Parce qu'elle place l'exigence professionnelle au centre de ses préoccupations, et crée de facto une convergence d'intérêts vers des objectifs partagés avec l'ensemble des parties prenantes (chercheurs d'emploi, employeurs et collaborateurs), le choix d'une démarche qualité ne peut que mobiliser et canaliser les énergies et les volontés, en constituant le moteur d'une nécessaire et permanente amélioration aussi bien en interne qu'en externe (gage de pérennité de performance collective).

L'ANETI a donc décidé de s'engager dans une politique de refondation – corollaire à une politique de rupture – basée sur une orientation résolument tournée vers les usagers chercheurs d'emploi, vers les clients que sont les entreprises, vers les collaborateurs et vers les partenaires. Cela s'est matérialisé par la recherche d'une meilleure qualité de service (adéquation aux besoins, délais, performance), d'une amélioration de la proximité avec les clients ainsi que de l'écoute, qu'elle soit vis-à-vis des usagers (enquête de satisfaction), de la direction générale ou de la tutelle.

Dans ce cadre, le système de management de la qualité (SMQ) est l'outil choisi pour la mise en place de la qualité consistant à adapter le service aux besoins des chercheurs d'emploi, des entreprises, des partenaires et des collaborateurs. Ce SMQ adossé à la **norme ISO 9001:2015** se veut participatif, en positionnant le collaborateur comme acteur dans l'organisation : **«Rien ne se fait sans les hommes.»**

Les agents et les usagers ont été interrogés via des modalités différentes pour appuyer la démarche de généralisation du SMQ. D'une part, une enquête interne sur la mise en place du SMQ a été réalisée auprès des collaborateurs de l'ANETI

en mars 2021, pour évaluer leur perception du projet suivant quatre thèmes, à savoir :

- a) attractivité du projet ;
- b) accessibilité du projet ;
- c) pertinence du projet ;
- d) crédibilité du projet.

Les résultats mettent principalement en évidence l'engagement de la direction sur le sujet, en accord avec la stratégie de l'ANETI, ainsi que la nécessité de définir les ressources à mobiliser pour y parvenir, notamment les collaborateurs impliqués, en précisant leur rôle.

D'autre part, une enquête de satisfaction des services de l'ANETI a été conduite auprès des chercheurs d'emploi entre mai et juin 2021, en s'appuyant sur les correspondants qualité au niveau des différents gouvernorats à travers l'organisation et l'animation des focus groups dans les BETI et les EE. Ce questionnement a porté sur les quatre axes suivants :

- a) profil des répondants ;
- b) connaissance des services de l'ANETI ;
- c) utilisation des services de l'ANETI ;
- d) satisfaction à propos des services de l'ANETI.

Les trois quarts des répondants mentionnent la recherche d'emploi comme le service qu'ils connaissent le mieux ; les autres services ont des scores plutôt disparates. Le niveau de satisfaction globale des chercheurs d'emploi est important, en particulier chez les chercheurs d'emploi de moins de six mois avec **78,4 pour cent**.

Enfin, dans le cadre du SMQ, et dans l'optique d'une écoute active des clients, une enquête a été réalisée en mars 2021 auprès d'un échantillon d'entreprises. L'objectif de cette enquête était d'évaluer la relation avec l'ANETI et les prestations fournies par cette dernière, afin de lui permettre de mieux satisfaire cette catégorie d'utilisateurs et d'adapter ses services aux besoins exprimés.

68,8 pour cent des entreprises utilisatrices des services de l'ANETI sont globalement satisfaites, les écarts observés concernant la satisfaction au niveau de la prestation, de la communication ou de l'information. De plus, ces données sont à considérer à la hauteur du taux de répondants, soit **23,1 pour cent**.

2.3 Les recommandations du diagnostic

L'analyse des résultats est opérée par rapport à chaque population cible. Certains résultats sont croisés pour apporter de la profondeur à l'analyse et de la pertinence aux recommandations émises.

Par souci de simplification, seront évoquées ici uniquement les recommandations globales, et non celles inhérentes à chaque questionnaire.

Les résultats produits ont mis en exergue deux types de recommandations :

- Améliorer les services proposés par ces BETI et EE tant au niveau des chercheurs d'emploi qu'au niveau des entreprises.
- Appuyer la mise en place d'un renforcement des compétences des conseillers emploi de ces BETI et EE.

Le développement de ces pistes repose sur la pleine mobilisation des ressources, à savoir : les moyens humains, avec le développement

de compétences idoines ; l'organisation et l'articulation des activités des services; les processus et l'offre de services associée...

La mobilisation de chacune de ces ressources sera étayée dans les paragraphes suivants.



3-UN CHOIX STRATÉGIQUE

La profonde mutation qui s'opère concerne aussi bien les services offerts que les méthodes de travail : l'organisation, les référentiels, les outils informatiques, les métiers et les fonctionnements se sont transformés, professionnalisés, harmonisés, homogénéisés.

De ce fait, de nouvelles pratiques de gestion et de management des hommes et des activités ont vu le jour. L'utilisation de nouveaux systèmes d'information (digitalisation de l'offre de services) et l'intégration d'orientations précises dans un objectif de gestion et de maîtrise des moyens mis à disposition ont progressivement permis d'améliorer la performance.

3.1 La qualité à l'ANETI

Dans ce contexte, et compte tenu des mutations à venir, la performance collective dépend de tous les acteurs de l'ANETI, même si la délivrance des services a lieu au sein des bureaux d'emploi et de travail indépendant et des Espaces Entreprendre. Pour s'assurer que les objectifs en termes de «performance» et de «qualité» soient améliorés en continu, la direction générale de l'ANETI a fait le choix de mettre en place un système de management de la qualité (SMQ).

La recherche de la qualité consiste à adapter le service aux besoins des usagers et à en assurer l'accès à chaque bénéficiaire. Produire un service de qualité dans les conditions les plus satisfaisantes (délais, coût...) se traduit en particulier par :

- la disponibilité des agents ;
- la fiabilité de l'information transmise ;
- l'adéquation des compétences aux actions à mettre en œuvre ;
- la compréhension et l'anticipation des besoins ;
- la capacité à répondre à ces besoins.

La démarche qualité a donc des conséquences non seulement sur les résultats propres de chaque acteur mais aussi sur le résultat global.

Le choix s'est porté sur une démarche normative fondée sur des principes de management, **ISO 9001:2015**, qui : a) spécifie les exigences relatives au SMQ en mettant en exergue le fait que l'ANETI doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et usagers (dans son cas) et aux exigences légales et réglementaires applicables; et b) vise à accroître la satisfaction de ses clients (et usagers) par l'application efficace du système, y compris les processus concernant son amélioration et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

En plaçant l'exigence professionnelle au centre de ses préoccupations, en créant de facto une convergence d'intérêts vers des objectifs partagés avec l'ensemble des parties prenantes, le SMQ, orienté sur la norme ISO 9001:2015, ne peut que mobiliser et canaliser les énergies et les volontés. Cette méthodologie constitue le moteur d'une nécessaire et permanente amélioration aussi bien en interne qu'en externe, gage de pérennité de performance collective de l'ANETI.



Cette conception du service public de l'emploi a été fortement exprimée par la direction générale de l'ANETI dans le plan stratégique :

«Vision ANETI 2030»

3.2 Les enjeux internes

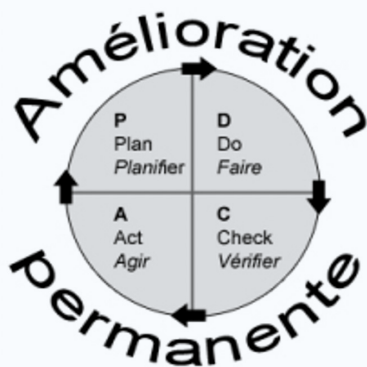
L'enjeu principal de la mise en œuvre d'un SMQ selon la norme ISO 9001:2015 est le vecteur d'accompagnement culturel et opérationnel du changement engendré par la nouvelle cible décidée par la direction de l'ANETI : **«Faire de l'ANETI une référence en matière de service public.»**



Cette «Vision ANETI 2030» se matérialise, entre autres, par la recherche d'une meilleure qualité de service (adéquation aux besoins, délais, performance), d'une amélioration de la proximité avec les clients ainsi que de l'écoute, qu'elle soit vis-à-vis des usagers, des clients, des agents, des partenaires (enquête de satisfaction) ou de la tutelle.

Dès lors, la démarche de mise en œuvre d'un SMQ s'est imposée comme moyen d'amélioration du fonctionnement de l'ensemble des activités dispensées dans le cadre de l'offre de services, au profit des usagers et clients que sont les chercheurs d'emploi et les employeurs.

Dans ce contexte, le défi majeur est bien de faire progresser l'ensemble de la structure vers la performance attendue en prenant en compte les enjeux suivants :



- L'amélioration effective de l'organisation, qui se traduit par une plus grande maîtrise de ses activités afin de gagner en efficacité, de réduire les coûts et d'offrir le meilleur service aux usagers.
- L'implication du personnel autour du projet collaboratif du SMQ, tous participant à la réussite de la structure.

Cette méthodologie constitue le moteur d'une nécessaire et permanente amélioration aussi bien en interne qu'en externe, gage de pérennité de performance collective de l'ANETI.

3.3 Les enjeux externes

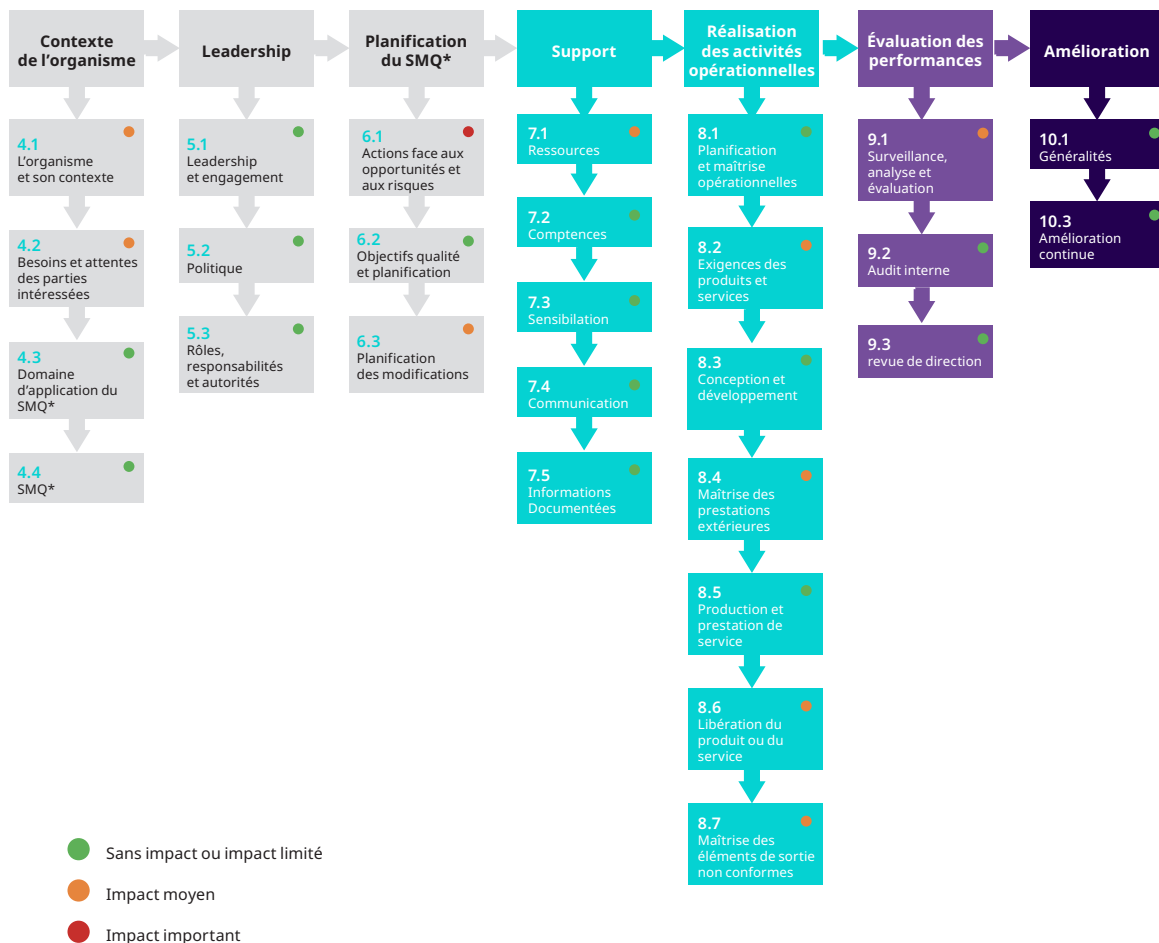
«Les valeurs de l'ANETI, sa mission, ses ambitions et ses enjeux sont les principes fondateurs du système de management, dans sa construction comme dans son fonctionnement.»

En effet, l'identité de l'ANETI se décline à tous les niveaux du système de management, dans l'esprit de sa gouvernance, de son mode de management, de son pilotage, comme dans les orientations prises en matière de dispositions opérationnelles métier.

La mise en place du SMQ, adossé à la norme ISO 9001:2015, porte également un enjeu de reconnaissance. Plus précisément, l'enjeu associé se traduit ainsi :

Démontrer aux usagers l'implication de la structure pour répondre à leurs exigences implicites, explicites, présentes et futures.

Ce système a été soumis à une certification légale par un certificateur international.



3.4 Un portage exemplaire

Comme évoqué précédemment, le management du SMQ constitue une démarche collaborative, impliquant l'ensemble du personnel. Sa mobilisation est nécessairement calquée sur l'attitude des dirigeants de la structure.

Par conséquent, la direction se doit d'être la première convaincue du bien-fondé de sa décision d'engager un SMQ. Cette orientation stratégique se place en cohérence avec les valeurs des décideurs et de la structure pour se définir et s'incarner naturellement par le leadership.

De plus, se comporter de manière exemplaire est une source de motivation et de soutien pour le personnel de la structure et, par là même, suscite l'adhésion au projet. Le comportement et la gestion des décideurs encouragent les employés à agir de même, les motivent dans l'atteinte des résultats. La gestion des tâches quotidiennes est impactée par un portage exemplaire de toute la ligne managériale.

Enfin, les décideurs de la structure sont également l'interface entre l'organisation et la sphère politique et/ou les commanditaires. Le SMQ assoit la structure du dialogue avec les autorités politiques et autres parties prenantes.

► Mme Férihane Korbi Boussoffara

► **Directrice générale de l'ANETI**
(discours lors de la revue de direction
de janvier 2021)

► La principale ressource de l'ANETI est faite de l'intelligence, du savoir-faire et de l'esprit de responsabilité des hommes et des femmes qui la composent, quels que soient leurs fonctions et leur poste. L'implication de tous est primordiale, car la reconnaissance de notre service public de l'emploi est fondée sur le professionnalisme et le pragmatisme des équipes. Pour garantir notre efficacité et pour répondre pleinement aux attentes et satisfaire nos usagers chercheurs d'emploi et entreprises, je suis résolument convaincue que notre investissement dans un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001:2015 consolide notre orientation stratégique, confortant ainsi notre rôle d'acteur majeur sur le marché du travail tunisien.

4-UNE PLANIFICATION

Pour mettre en œuvre sa mission et sa vision, une organisation définit la direction prise, l'incarne et entérine les objectifs à atteindre ainsi que la manière de mesurer ses progrès.

Ainsi, une fois le choix opéré, ici d'engager un système de management de la qualité (SMQ), la stratégie se décline en plans, programmes, objectifs opérationnels et cibles à mesurer pour réaliser le chemin parcouru. La planification comprend le suivi et le pilotage ; toutefois, il peut être nécessaire de les actualiser et de les adapter autant que nécessaire.

TABLEAU DE BORD DU PROJET

Système de Management de la Qualité

du 01 juin 2020 au 15 mai 2022

Avancement général du projet **93%**

Version 201002c

Etape	Etape	Responsable	Dates		Etat		Taches
			Début	Fin	Avancement	Retard	
01	Cadrage opérationnel	Equipe projet	01 juin 20	25 sept 20	100%		5
02	Accompagnement	Equipe projet	15 sept 20	30 avr 21	100%		12
03	Construction du SMQ	Equipe projet	01 sept 20	31 juil 21	100%		8
04	Déploiement du SMQ	Equipe Qualité	01 sept 20	25 avr 22	94%	-	4
05	Démarches de Certification	Equipe Qualité	15 oct 20	15 mai 22	84%	-	9
06	Maintenance du Système qualité	Equipe Qualité	01 nov 20	31 juil 21	100%		1
07	Vérification de la démarche	Equipe Qualité	01 sept 20	31 mars 22	95%	-	12
08	Pilotage	Equipe Qualité	01 sept 20	15 avr 22	79%	-	7
09	Communication	Service Communication	01 juin 20	28 févr 22	81%	-	7

4.1 Définition des objectifs

En vue de développer la stratégie et la planification, toutes les informations recueillies au sein de l'organisation sont à prendre en compte pour affiner et mettre en adéquation les politiques, les besoins des parties prenantes ainsi que l'évolution souhaitée de la structure.

Cette phase permet de proposer le plan de déploiement de la généralisation du SMQ selon la norme ISO 9001:2015 de l'ANETI, ainsi que l'organisation et la comitologie des structures de décision de ce déploiement.

Elle permet également d'évaluer la maturité de l'ANETI par rapport aux exigences de la norme et par rapport aux enjeux stratégiques de la direction générale dans le cadre de la «**Vision ANETI 2030**», et d'évaluer la capacité de répondre à ces deux points.

Dans un souci de recherche d'efficacité, une prise de connaissance rapide du contexte et des résultats du SMQ sur le périmètre du projet pilote est une condition primordiale du succès de la généralisation.

Pour tirer profit de la démarche et faire en sorte qu'elle ne soit pas vécue comme une censure ou un jugement de valeur, il est impératif de s'appuyer sur une analyse factuelle qui valorisera les résultats. Ce diagnostic se basera, entre autres, sur la mise en œuvre du SMQ réalisé dans le cadre du projet pilote par une prise de connaissance critique du dispositif en place. Cela permettra de déduire des actions complémentaires à définir qui permettront de contribuer à obtenir la certification ISO sur l'ensemble des composantes de l'ANETI en confortant les objectifs stratégiques de la direction.



La démarche, conforme aux dispositions et orientations stratégiques du plan «**Vision ANETI 2030**», a été conduite, sur une période de dix-huit mois environ, en neuf phases distinctes. Chaque phase est proposée sous forme de fiches MEMO (voir chapitre 10) :

- Phase 1 : Cadrage opérationnel
- Phase 2 : Accompagnement
- Phase 3 : Construction du SMQ
- Phase 4 : Déploiement du SMQ
- Phase 5 : Démarche de certification
- Phase 6 : Maintenance du SMQ
- Phase 7 : Vérification de la démarche
- Phase 8 : Pilotage
- Phase 9 : Communication

4.2 Mise en œuvre du projet

La capacité de la structure à déployer sa stratégie dépend de la qualité des plans d'action qui détaillent les objectifs et résultats attendus à chaque niveau de l'organisation et du personnel. Toutes les strates de la ligne managériale s'emparent de la mise en place opérationnelle dans les délais impartis.

L'ANETI, en tant que service public, a besoin de modifier ses pratiques pour faire face aux nouvelles attentes des usagers, améliorer la qualité du service et de sa délivrance, ainsi que réduire les coûts. L'innovation est un moyen d'y parvenir et, de ce fait, la mise en œuvre d'un SMQ pour répondre à ses engagements. Le management a la responsabilité de pouvoir créer et porter une attitude ouverte et synergique pour accueillir les suggestions d'amélioration et les participations du personnel.

Plus précisément, l'objectif de l'ANETI est de revisiter le SMQ à certifier en tenant compte du SMQ développé dans le cadre du projet pilote.

Il s'agit de s'assurer à la fois que :

- la cible du SMQ en matière d'objectifs opérationnels et indicateurs qualité à évaluer,
- la description des processus, procédures en fonction du périmètre à certifier...,
- les supports « techniques » du SMQ,

sont conformes aux exigences de la norme et aux axes stratégiques du plan « Vision ANETI 2030 ».

Dans la recherche d'amélioration de la performance de l'ANETI, la métrologie⁴ joue un rôle essentiel en fournissant une vue chiffrée des situations (système de pilotage de la qualité).

Okba Zidaine

► Unité Qualité

► Le SMQ nous a énormément apporté, d'abord une lisibilité auprès de nos clients mais également une amélioration des différentes procédures qui sont liés aux prestations des services. Cette réussite de la mise en place du SMQ c'est grâce à l'implication des responsables du projet BIT et du personnel de l'ANETI qui ont donné beaucoup d'efforts pour l'avancement de ce projet malgré les contraintes rencontrées et les conditions sanitaires imposées. Dans ce sens donc l'implication du personnel devient une nécessité et un principe de la réussite d'une démarche qualité, il est important d'y arriver, mais il n'est pas simple d'y arriver. Le personnel de l'ANETI a besoin toujours d'être encouragé et motivé pour améliorer ces compétences et développer ces connaissances et cette motivation doit être gérée de telle manière qu'elle ne crée pas des frustrations dans l'organisme. Notre ambition collective est d'étendre le SMQ à l'ensemble des composantes et structure de l'ANETI autrement dit, notre ambition est de généraliser le modèle certifié. Donc "La réussite appartient à tout le monde, C'est au travail d'équipe qu'en revient la mérite"

► Ensemble vers la performance

4 La norme ISO 9001:2015 précise (chapitre 7.1.5) que l'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour assurer des résultats valides et fiables lorsqu'une surveillance ou une mesure est utilisée pour vérifier la conformité des produits et des services aux exigences. L'organisme doit s'assurer que les ressources fournies sont :

a) appropriées pour le type spécifique d'activités de surveillance et de mesure mises en œuvre ;
b) maintenues pour assurer leur adéquation.

L'organisme doit conserver les informations documentées appropriées démontrant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure.

Cette exigence a pour objectif de garantir la cohérence des mesures réalisées par l'organisme afin de rendre possible leur exploitation par l'ensemble des parties prenantes et de prendre des décisions basées sur des preuves tangibles.

La formulation de cette exigence se traduit donc principalement par un objectif mesurable et un intervalle de confiance, et nécessite d'intégrer la métrologie dans la mise en œuvre de cette exigence.

La métrologie définit donc les principes et les méthodes permettant de garantir et maintenir la confiance envers les mesures résultant des processus de mesure s'appliquant dans tous les domaines où des mesures quantitatives sont effectuées. Les principaux outils utilisés sont les tableaux de bord, les indicateurs qualité, le taux de non-conformité, les audits internes et externes, les enquêtes de satisfaction, etc.

Ainsi, le niveau de qualité voulu peut être atteint par l'utilisation de deux leviers complémentaires :

- Installer et exploiter un système d'indicateurs fournissant des données quantifiées sur les processus. Chaque processus a été décrit de façon méthodique en activités et identifié par des objectifs, des risques et des dispositifs de contrôle afin de les maîtriser. (voir infra «Fiche du processus de réalisation

R1: Orienter et accompagner les demandeurs d'emploi»).

 الوكالة الوطنية للتشغيل و العمل المستقل Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail indépendant	<i>Processus</i>	PSS-R2.DCE Révision : 00 Page 2 sur 4
	Gérer l'Emploi Salarié	

IV. Caractéristiques :

Finalité(s) : (Mission du Processus)	
Mettre en relation le demandeur d'emploi avec les employeurs et accompagner cette mise en relation.	
Objectif(s) du Processus	Relié(s) à l'axe stratégique :
Réussir l'insertion des demandeurs d'emploi dans le marché d'emploi	Axe 1 : Fournir des services de haute qualité Axe 2 : Renforcer notre professionnalisme
Accroître la satisfaction des Demandeurs d'Emplois	

Ressources nécessaires au bon fonctionnement du processus	Ressources humaines : <i>Pilote du Processus :</i> Directeur des programmes et services destinés aux demandeurs d'emploi
	Ressources matérielles : (matériel, équipements, logiciels, infrastructures) Intranet, PC, Imprimantes, Internet, Intranet, Application de suivi des DE
	Connaissances organisationnelles : Techniques de communication, Soft Skills, Technique d'entretien et d'évaluation des compétences, Droit de travail, etc.

Mode de suivi de l'efficacité du processus et de son amélioration	■ Evaluation des résultats des indicateurs ■ Audits internes ■ Revue de Direction ■ Enquête satisfaction client
---	--

Indicateurs de Performance du Processus			
Objectif	Indicateur (efficacité, efficience)	Mode de calcul	Fréquence de mesure
Réussir l'insertion des demandeurs d'emploi (DE) dans le marché d'emploi	Taux d'insertion des demandeurs d'emploi	Nbre Total des DE insérés / Nbre total des DE « Emplois Salariés »	Annuelle
	Taux de réussite des opérations d'insertions des DE	Nbre Total des DE réussis / Nbre total des DE insérés	
Accroître la satisfaction des Demandeurs d'Emplois (DE)	Taux de satisfaction DE	Selon l'enquête de satisfaction	

- Évaluer qualitativement le service fourni par des enquêtes focus groups et l'analyse par le management des processus et procédés de délivrance des services, à l'image de l'enquête de satisfaction réalisée auprès des chercheurs entre mai et juin 2021, restituée par l'affiche suivante :



RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE DE SATISFACTION AUPRÈS DES CHERCHEURS D'EMPLOI

1 000
RÉPONDANTS

73% DE SATISFACTION
PAR RAPPORT À L'ANETI

67% SATISFAITS DE L'ACCOMPAGNEMENT

73% SATISFAITS DES RÉPONSES
APPORTÉES À LEURS DEMANDES

46%
SEULEMENT INSCRITS SUR LE SITE
DE L'ANETI

30%
NE CONSULTENT JAMAIS LE SITE



L'ANETI MET TOUT EN ŒUVRE POUR AMÉLIORER
LE CONTENU
ET L'ERGONOMIE DE SON SITE INTERNET

Enquête administrée par les correspondants qualité de l'ANETI dans le cadre de la démarche ISO 9001 : 2015
sur les BETI et Espaces Entreprendre entre mai et juin 2021

La ligne managériale sera ainsi dotée d'une grille de lecture cohérente de l'organisation et de son fonctionnement, objectivant la prise de décision, en particulier sur l'affectation des ressources.

La mise en œuvre du système de pilotage portera en elle les enjeux du projet stratégique «Vision ANETI 2030» de rationalisation des moyens, de lisibilité des activités, de pilotage des coûts et de maîtrise du niveau de qualité des services fournis.

► Aoun Oubeid Allah

► Chef de division Qualité

► J'ai participé auparavant au projet de mise en place du SMQ de l'ANETI avec la coopération bilatérale Tuniso-Française. Mais ça n'a pas marché vu que le système est resté seulement sur un plan théorique (fiches processus et cartographie). En ce qui concerne le présent projet avec ses deux phases, EDJEF dans un premier temps et POC en tant que seconde phase de généralisation, on a découvert une volonté d'aller jusqu'au bout dans la démarche de mise en place du système SMQ et une équipe de projet dynamique malgré la situation sanitaire par lequel passe le pays vu les répercussions de la pandémie sur les échéances et les phases de réalisation de certaines activités (formation et audit interne). J'ai apprécié aussi les formations aussi bien des correspondants que des auditeurs. Bien que cette dernière n'est pas certifiante par un organisme certificateur permettant de garantir les compétences. Pour la première fois, L'ANETI a su réaliser trois revues de direction qui ont pour principal objectif de faire un bilan exhaustif des différentes activités tout en évaluant le niveau de performance du système. J'adresse un grand remerciement, au nom de mes collègues MME Héla Tlili et de M.Okba Zidane, à toute l'équipe du projet, particulièrement M. Gwenael Prouteau, M. Wajdi Neffati et M. Mekki Saidani. Donc " La réussite appartient à tout le monde, C'est au travail d'équipe qu'en revient la mérite"

► Ensemble vers la performance

5-DES RESSOURCES DÉDIÉES

Dans le respect de la norme ISO 9001:2015, il s'agit ici de mettre en place l'organisation qualité de l'institution et sa structure documentaire. À cette étape, le **manuel de management qualité de l'ANETI** ⁵ est revu et amendé si nécessaire. La base documentaire (cartographie, processus, indicateurs, etc.) devra être accessible dans l'Intranet de l'ANETI afin d'apporter de la lisibilité au personnel sur la mobilisation des ressources.

L'objectif de mobiliser les ressources peut être double :

- Faire adhérer l'ensemble des collaborateurs au système de management de la qualité (SMQ) et fournir les formations générales au SMQ : par exemple, les concepts tels que **la politique qualité** ⁶ et les objectifs sont expliqués en début de projet pour favoriser la compréhension des choix retenus lors de la description des processus.
- Mettre en place une dynamique et des modes de travail pérennes qui permettront de faire vivre le SMQ et de faciliter l'atteinte des objectifs de l'ANETI.



Orientation client
Responsabilité de la Direction
Implication du Personnel
Approche processus
Amélioration
Prise de décision fondée sur des preuves
Management des relations avec les parties intéressées

© ANETI 2020. All rights reserved.

5.1 Gestion des ressources humaines

Le personnel est l'atout majeur de chaque structure, et en particulier de l'ANETI. L'organisation gère, développe et apporte des solutions pour améliorer les compétences, de manière individuelle et globale, pour soutenir la stratégie et la planification actées afin de contribuer à l'efficacité opérationnelle de ses processus.

Le respect et le dialogue avec les agents apportent de la compréhension sur les choix, l'autonomisation, et de la reconnaissance aux collaborateurs. Ces valeurs suscitent l'implication et la motivation inhérentes à toute période de changement. La gestion des talents et des compétences permet à la structure de tirer parti des forces et des capacités internes.

5 Le manuel de management qualité est un document qui sert :

- en interne, pour sensibiliser à l'organisation du SPE et aux modalités de pilotage des processus ;
- en externe, auprès des clients et auditeurs pour leur présenter l'organisation générale et donner confiance quant à la maîtrise des activités.

Ce n'est pas un document obligatoire, mais il présente l'avantage de synthétiser l'organisation du SPE qui met en œuvre un système de management de la qualité selon la norme ISO. Ce manuel est architecturé autour :

- du domaine d'application du SMQ et des éventuelles exclusions justifiées ;
- de la description des processus et de leurs interactions ;
- des procédures applicables ou de la référence à celles-ci.

Le domaine et le périmètre d'application du système qualité consistent à définir les activités et les sites couverts par le système qualité. (Il faut également préciser les éventuelles exclusions normatives.)

6 La lettre d'engagement de la direction sur la politique qualité mise en œuvre au sein du SPE s'intègre dans la stratégie globale du SPE. Elle permet d'illustrer le leadership de la direction dans cette démarche. Elle décrit les intentions et les orientations décidées. Il s'agit d'une exigence spécifique de l'ISO 9001:2015 (paragraphe 5.2).

La politique qualité décidée dans le cadre du SPE doit répondre aux exigences suivantes :

- être adaptée à l'organisme ;
- correspondre à ou définir l'orientation stratégique ;
- donner un cadre pour définir les objectifs qualité ;
- impulser la démarche qualité pour satisfaire aux exigences applicables à tous les niveaux ;
- prendre en compte l'amélioration continue comme objectif ou exigence.



Une campagne de sensibilisation visant à mobiliser les ressources nécessaires au projet et à faire adhérer le personnel a été mise en place dès le début du projet dans l'ensemble des sites. Le travail collaboratif est amorcé avec l'équipe ingénierie et se poursuit avec les pilotes de processus, la direction, les correspondants qualité.

Les actions de sensibilisation complémentaires s'appuieront sur les résultats du diagnostic.

Pour familiariser les agents et la ligne managériale de l'ANETI à l'utilisation du SMQ, il est nécessaire, au-delà du dispositif de sensibilisation et du **plan de formation**⁷, de s'appuyer sur des relais d'accompagnement locaux : les correspondants qualité.

Pour rendre efficace cet accompagnement, le correspondant qualité se trouve au sein des bureaux d'emploi et de travail indépendant ou Espaces Entreprendre, à proximité des conseillers. Il intervient en complément de l'équipe ingénierie qualité. Une de ses attributions est de faciliter le passage à l'acte des conseillers, en fournissant un appui tout au long de la mise en place du SMQ.

Le correspondant qualité met en exergue deux aptitudes attendues :

- Savoir gérer un projet. Il contribue au succès de cette généralisation du SMQ en étant impliqué dès le cycle de sa construction.
- Porter l'action dans son quotidien. Il contribue à l'ancrage dans la durée des nouvelles pratiques professionnelles amenées par le SMQ.

Les acteurs concernés sont les suivants (leurs rôle et composition étant définis dans ce plan) :

- L'équipe ingénierie qualité. Elle est responsable du déploiement et de la gestion du SMQ, de la vérification du respect de la norme ISO au sein de l'ANETI et de l'animation de la qualité (par l'organisation de plans d'audit, revues de direction, revues de processus, enquêtes de satisfaction).
- Les pilotes de processus. Leur mission principale est de surveiller et de piloter les processus dont ils ont la responsabilité. Ils s'assurent de l'atteinte des objectifs, des résultats attendus par rapport aux objectifs fixés, et vérifient que les ressources allouées sont utilisées de manière optimale. Ils suivent et organisent le suivi les indicateurs associés au processus qu'ils pilotent.
- Les correspondants qualité et communication. Il leur revient de sensibiliser les agents par l'organisation de sessions d'information en matière de qualité (SMQ et principes de management de la qualité, norme ISO 9001:2015, cartographie des processus, etc.), d'assister les agences locales pour la mise en œuvre du SMQ, d'identifier les besoins de ces agences en matière de qualité, de proposer des évolutions et améliorations en matière de SMQ, d'être le relais dans les agences locales des décisions prises au service qualité.
- Les auditeurs internes. Ils sont chargés de la préparation des missions d'audit (recherche documentaire, prise de connaissance de l'environnement de la structure auditée, lecture des rapports précédents, etc.), de la réalisation des audits internes ISO, de la mesure de la conformité, de la cohérence et de l'efficacité du système audité, de la rédaction des rapports d'audit.

⁷ Le service public de l'emploi qui s'engage dans la mise en œuvre d'un SMQ doit mettre plus que jamais en exergue son exigence de qualité et son souci permanent de se doter des compétences nécessaires. Pour y parvenir, il place l'humain au cœur de son dispositif et de ses actions.

Dans un contexte où les métiers évoluent et les organisations se transforment pour devenir plus agiles, la formation continue a un rôle clé à jouer, en favorisant l'acquisition régulière de compétences nouvelles, l'actualisation fréquente des savoir-faire, une mobilisation intense du savoir-être. Pour ce faire, le SPE intéressé par cette démarche doit se doter de stratégies et d'outils à la fois pour accompagner son personnel et pour soutenir et renforcer ses compétences à répondre aux exigences des clients. Le plan de formation qualité répond à cette exigence autour du public dédié (équipe qualité, pilotes de processus, correspondants qualité, auditeurs internes, etc.).



► Zouari Aida

► Conseillère principale en entrepreneuriat Auditrice interne

► C'est avec un grand plaisir que je tiens à partager avec vous la belle expérience que j'ai vécue avec l'équipe qualité. Après avoir participé dans le cadre du projet EDJEF, «Emplois décents pour les jeunes et les femmes», financé et mis en œuvre par le Bureau international du Travail, à une série de sessions de formation aux techniques d'audit à partir d'octobre 2019, assurées par des formateurs certifiés ISO, et à plus de dix missions d'audit interne, je peux affirmer que je suis fière d'être parmi les personnes qui vont contribuer à mettre en place un système de management de la qualité à l'ANETI. La formation ainsi que les audits m'ont permis de mieux connaître le fonctionnement des différents processus au sein de l'ANETI et de mieux connaître les collègues, les clients et leurs attentes. La vision stratégique de l'ANETI à propos de la mise en place d'un SMQ ne peut qu'aider à instaurer une nouvelle culture de travail, orientée vers la satisfaction client et l'amélioration continue. Je souhaite bon courage à tous les pilotes de processus, tous les auditeurs et tous les conseillers ANETI, pour la réussite de ce grand défi dans les meilleures conditions.

5.2 Gestion des ressources internes

Il s'agit ici d'examiner la mobilisation des ressources hors de l'apport des ressources humaines. Sont plus précisément concernés la gestion de l'information/des connaissances, la technologie, les finances, les équipements ainsi que les partenariats.



Dans le respect de la norme ISO 9001:2015, l'ANETI met en place une spécificité d'organisation de la qualité et sa composante documentaire. À cette étape, le manuel qualité est revu et amendé si nécessaire. La base documentaire (cartographie, processus, indicateurs, etc.) est également accessible dans l'Intranet de l'ANETI pour apporter de la visibilité aux agents et contribuer au maintien de l'engagement.

En vue de gagner en efficacité dans la mise en œuvre de ce projet, une gouvernance est dimensionnée à la fois pour le projet de déploiement du SMQ et pour le projet stratégique de la direction générale «Vision ANETI 2030». La comitologie retenue assume les trois fonctions de direction, de coordination et technique. La clarification des rôles et des responsabilités des acteurs contribue à assurer le bon déroulement, la continuité et la pérennité du SMQ.

L'instance de direction correspond ici au comité de pilotage (commission qualité dans le cadre du projet stratégique). Son rôle dans la gestion de ce projet est de prendre les décisions à caractère stratégique, notamment de décider de l'orientation stratégique et scientifique, de statuer sur le budget, de contrôler le respect des règles de confidentialité, d'autoriser et de cadrer la communication associée, d'assurer la gestion générale du projet et d'en rendre compte, de valider l'avancement des travaux et des livrables, et de décider d'éventuels changements dans le programme des travaux.

L'instance de coordination, ici appelée «comité projet», notamment en charge du déploiement du projet, et la dimension technique sont associées au sein d'un groupe de gestion du projet. Il s'agit d'assurer le suivi au quotidien de l'avancement des travaux ainsi que de faire le lien avec le comité de direction, tout en accompagnant la mise en œuvre opérationnelle à chacune de ses étapes.

5.3 Contributions des ressources externes

Dans le cadre des ressources externes, il est possible de distinguer d'une part le réseau des partenaires, publics et privés, et d'autre part l'apport des usagers, chercheurs d'emploi et entreprises, à la réussite de ce projet de management par la qualité.

En effet, la structure concernée commence par identifier les parties prenantes externes clés, qui peuvent être de différentes natures : fournisseurs de services, acteurs délivrant des services externalisés, partenaires mobilisés sur des objectifs partagés... Ce réseau peut être considéré comme une chaîne de valeur, concourant à la réussite des objectifs de performance et offrant une lisibilité des actions.

Par ailleurs, les usagers sont amenés aujourd'hui à être plus actifs, à contribuer davantage à l'organisation. À même d'apporter un retour relativement immédiat et de proposer rapidement des pistes d'amélioration, ils constituent un levier pour l'amélioration de la performance opérationnelle. Leur retour est un élément important dans l'optique d'amélioration des services et de l'offre de services associée.

Les usagers sont à considérer comme des coproducteurs de la performance des services. De façon complémentaire, en tant que coévaluateurs, ils sont conduits à se positionner sur la qualité des services dont ils bénéficient.

6-LES PROCESSUS

L'ANETI, comme tout service public de l'emploi, est régie par un ensemble de processus à la fois interdépendants les uns des autres et fonctionnant de manière synergique pour transformer efficacement les ressources en services et en impacts.

6.1 Cartographie des processus

Pour assurer une conformité au référentiel de certification ISO 9001:2015, il est nécessaire de s'assurer que la cartographie des processus définie dans le cadre d'un précédent projet porté par l'OIT au profit de l'ANETI et de ses usagers est le support de la généralisation. Chaque processus, défini par son objectif, ses interactions avec les autres processus et les acteurs qui l'animent, est revu et approuvé par l'équipe ingénierie accompagnée par les pilotes de processus.

Cette cartographie permet de constituer une liste des procédures par processus.

À cette étape, il faut s'assurer que pour chaque processus un pilote est clairement désigné. Il aura pour mission de garantir que l'élaboration des procédures du processus dont il a la charge est en conformité avec les objectifs du projet du développement et ceux du processus dont la procédure est issue.

Le périmètre choisi pour la certification de ce système de management de la qualité (SMQ) correspond à l'intégralité des fonctions et services de l'ANETI, dispensés dans les bureaux d'emploi et de travail indépendant, les Espaces Entreprendre, les directions et services centraux.

Trois groupes de processus sont identifiés :

- Les processus de Réalisation «chercheurs d'emploi» et «entreprises», ou processus opérationnels. Ils décrivent la réalisation des services proposés aux chercheurs d'emploi et aux entreprises.
- Les processus Support. Ils fournissent les ressources tant matérielles qu'humaines ou financières nécessaires aux processus.
- Les processus Management, ou processus de pilotage, qui sont des processus d'aide à la décision. Ils explicitent les axes stratégiques et organisationnels de l'ANETI.

Le travail de cartographie, basé sur une méthode d'analyse des attentes clients, de la liste exhaustive des clients, des produits et services associés, est revu pour obtenir dans chaque domaine une bonne vision des processus.

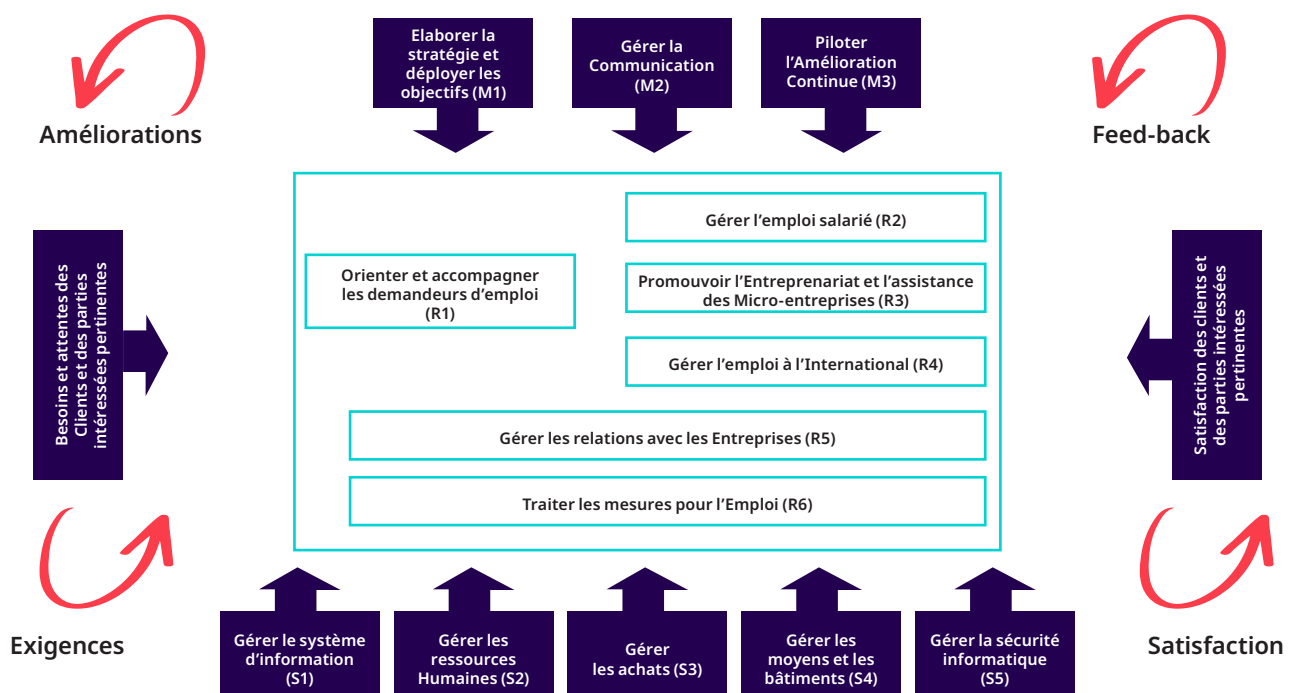
Les processus Support sont abordés dans chacun de ces deux domaines et font également l'objet d'une cartographie exhaustive.

Lotfi Haddaji

► **Directeur des programmes et services destinés aux demandeurs d'emploi**, pilote des processus «Gérer l'emploi salarié» et «Orienter et accompagner les demandeurs d'emploi»

► La mise en place de notre système de management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015 m'a fait prendre conscience de l'évolution du management, qui était essentiellement hiérarchique, vers un management transversal. Ce changement de paradigme a eu comme conséquence principale la responsabilisation des acteurs autour d'un même objectif, «la satisfaction de nos usagers chercheurs d'emploi et entreprises». Au-delà de l'adage «Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit», je me rends compte que l'ANETI est amenée par ce SMQ à «faire ce dont les usagers ont besoin, y compris en mettant au point les innovations, les processus, voire l'offre de services dans un délai convenu».

Cartographie des Processus de l'ANETI



Les procédures de la cartographie des processus, rédigées en respectant les exigences de la norme ISO 9001:2015 dans le cadre d'un projet pilote sur la mise en œuvre d'un SMQ porté par l'OIT au profit de l'ANETI, sont revues et amendées pour correspondre aux enjeux de la généralisation. Il est important de mettre en exergue les modèles génériques d'amélioration ainsi que les meilleures pratiques pour provoquer la génération d'idées.

Exemple de fiche processus

 الوكالة الوطنية للتشغيل و العمل المستقل Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant	Processus	PSS-M3.DCE Révision : 00 Page 2 sur 6
	Piloter l'amélioration continue	

IV. Caractéristiques :

Finalité(s) : (Mission du Processus)	
- S'assurer que le SMQ mis en place est efficace, approprié, et adapté aux besoins et exigences des clients et de toutes les parties intéressées pertinentes. - Développer la dynamique d'amélioration du SMQ	
Objectif(s) du Processus	Relié(s) à l'objectif stratégique :
Satisfaire les exigences et les attentes des clients	Axe 1 : Fournir des services de haute qualité
Assurer l'efficacité des actions correctives	Axe 3 : Accroître notre efficience

Ressources nécessaires au bon fonctionnement du processus	Ressources humaines : Pilote du Processus : Directeur de l'Unité Qualité Intérimaire : Chef Service Qualité
	Ressources matérielles : (matériel, équipements, logiciels, infrastructures) Budget de la mise en place d'un système qualité, Ordinateur, Imprimante, téléphone, Tableau d'affichage, Internet, Intranet, une salle de réunion
	Connaissances Organisationnelles : Norme ISO 9001:2015 , Traitement des non-conformités, Management des risques et des opportunités, techniques d'audit, maîtrise des outils de la qualité, maîtrise des outils statistiques...
Mode de suivi de l'efficacité du processus et de son amélioration	■ Evaluation des résultats des indicateurs. ■ Réunion qualité. ■ Audits internes. ■ Revue de Direction. ■ Suivi des actions correctives et des actions d'amélioration. ■ Enquête satisfaction client.

Indicateurs de Performance du Processus			
Objectif	Indicateur (efficacité, efficience)	Mode de calcul	Fréquence de mesure
Satisfaire les exigences et les attentes des clients	Taux de satisfaction	Enquête de satisfaction	Annuelle
Assurer la réalisation des actions d'amélioration dans les délais	Taux de réalisation des actions d'amélioration	Nbre d'actions d'amélioration (A.A) dans les délais / Nbre Total d'A.A engagées	
Assurer l'efficacité des actions correctives	Taux d'efficacité des actions correctives	Nombre d'actions correctives (A.C.) efficaces / Nombre Total d'A.C. engagées	

Les pilotes de chaque processus sont alors chargés de la recherche du consensus sur la définition détaillée du processus et de sa validation.

Cette activité couvre également :

- la détermination des nouvelles façons de faire ;
- la pertinence des rôles et leur traduction en fonctions pour préciser les contributions au sein des nouveaux processus ;
- l'identification des besoins en nouvelles compétences, méthodes de travail pour atteindre les objectifs des processus.

Les perpétuelles mutations de l'environnement incitent à revisiter les processus et à réinterroger les parties prenantes pour faciliter l'accès à la qualité souhaitée par tous.

6.2 Animation de la démarche qualité

Les acteurs concernés sont formés afin de disposer des compétences nécessaires à la tenue de leur mission :

- À court terme pour assurer leur rôle sur le projet.
- De manière pérenne pour faire vivre le SMQ.

Cette phase, donnée à titre indicatif car ne faisant pas partie intégrante du projet de généralisation, consiste à s'assurer que l'objectif de pérennisation du SMQ est mis en œuvre au sein de l'ANETI (vie du SMQ et son adaptation aux événements extérieurs tels qu'une modification de l'organisation, l'évolution du référentiel de certification ISO 9001:2015, une nouvelle orientation de l'entité, etc.).

Il s'agit de revisiter à maille large l'ensemble des phases détaillées ci-dessus :

- Que veut-on faire et quels sont les objectifs ? = Recadrage du projet.
- Modification des processus du système qualité = Amélioration du SMQ.
- Conduite du changement induit = Sensibilisation et formation complémentaires.
- Vérification de la conformité au référentiel = Vérification de la démarche.
- Suivi de projet rigoureux = Conduite de la démarche.
- Assistance aux démarches auprès de l'organisme de certification et préparation allégée à l'audit de certification = Démarches auprès de l'organisme de certification et préparation de l'audit de certification.

Cette phase a pour but de vérifier l'atteinte des objectifs liés aux axes d'amélioration et la conformité du SMQ aux référentiels retenus afin de garantir l'obtention du label ISO 9001:2015.

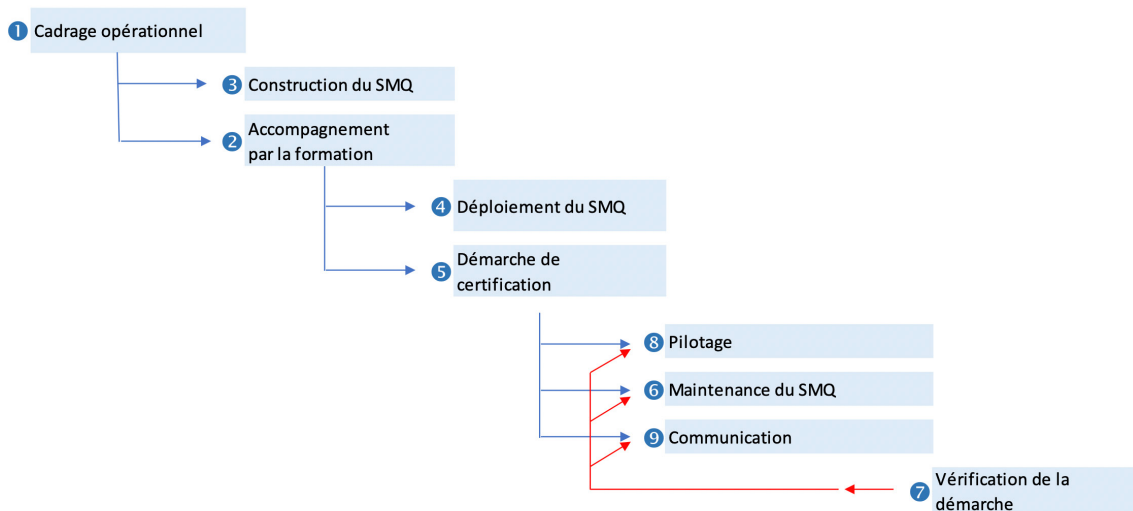
Cette phase se déroule tout au long du projet et comprend plusieurs axes :

- Vérification de la conformité documentaire du système qualité au référentiel retenu (ISO 9001:2015).
- Identification et choix d'actions correctives.

Cette vérification de la conformité documentaire du système qualité au référentiel retenu s'effectue dans un premier temps au fil de l'eau, lors de la construction du SMQ.

En cours de déploiement, des audits internes sont mis en place pour, d'une part, vérifier la conformité du déploiement au référentiel documentaire du système qualité et, d'autre part, mettre en situation d'audit les collaborateurs de l'entité.

Un audit à blanc a lieu en fin de déploiement pour vérifier de façon formelle la conformité du système qualité documenté et des pratiques opérationnelles. Cet audit permet également de vérifier la réalité du transfert de savoir-faire vers l'équipe qualité interne.



Identification et prise d'actions correctives

Suite à l'audit à blanc, des actions correctives sont décidées et mises en œuvre pour aboutir à un système qualité conforme et certifiable.

Il s'agit ici spécifiquement d'assurer la communication sur l'avancement du projet en utilisant les supports disponibles dans l'institution : Intranet, lettre projet, messagerie, FAQ...

Sur la base des résultats de la phase de mise en œuvre du SMQ et de la politique qualité élaborée, il s'agit de concevoir une politique de communication et de choisir les supports de communication appropriés.

La réalisation des supports et la mise en œuvre des actions de communication associées s'effectuent en collaboration étroite avec la communication interne.

7-DES RÉSULTATS

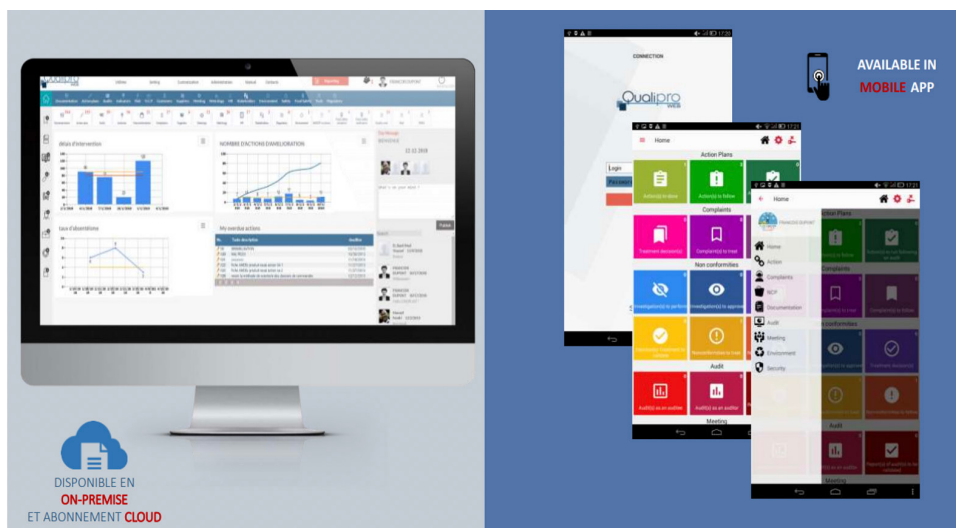
La recherche de la qualité se traduit sur les résultats liés aux usagers (chercheurs d'emploi et entreprises) et plus largement sur ceux souhaités vis-à-vis de la société, autrement dit la performance globale de la structure. L'ensemble de ces résultats se décline de manière autant qualitative que quantitative, à interroger pour faire progresser le SPE.

7.1 Suivi et évaluation

Au moment de la définition de la stratégie et des plans d'actions associés à la mise en place du système de management de la qualité (SMQ), des indicateurs sont affectés aux différents objectifs afin de suivre la progression de leur atteinte. En complément, des indicateurs internes peuvent être envisagés pour compléter la vision de l'avancement vers la performance attendue.

Dans le cadre de la généralisation de la certification ISO, et conformément aux exigences de la norme, des audits internes sont menés au niveau de toutes les strates de l'organisation de l'ANETI. Ces missions sont conduites par des agents identifiés et formés. Les rapports d'audit sont rédigés par le service qualité, au fur et à mesure, pour contribuer à l'amélioration continue et à l'aboutissement de la certification. L'accompagnement par un prestataire externe vient compléter le dispositif d'appréciation de ces audits pour sécuriser la démarche.

Pour apporter une plus-value supplémentaire et renforcer la pérennisation du SMQ, l'ANETI a investi dans un logiciel intégré de gestion de la qualité. Cet outil informatique permet de faciliter le travail collaboratif des acteurs impliqués dans la démarche (équipe qualité, pilotes de processus, auteurs internes, correspondants qualité, chefs des bureaux d'emploi et de travail indépendant et des Espaces Entreprendre ainsi que directeurs des services centraux).



7.2 Exploitation des résultats obtenus

Les résultats liés à la performance se réfèrent aux réalisations de l'organisation, mesurables pour la réussite des missions confiées. Ils représentent la capacité de la stratégie à atteindre les buts et objectifs définis en s'appuyant sur les processus.

Verbatim des chercheurs d'emploi

- «Faciliter le travail à l'étranger»
- «Faire des clubs pour les chercheurs d'emploi»
- «Diversifier les programmes de l'emploi»
- «Prolonger le programme d'encouragement à l'emploi pour les jeunes non cadres»
- «Accélérer la mise à jour du site pour répondre à nos attentes»
- «Informers les demandeurs d'emploi par e-mail à propos des formations organisées au sein de l'ANETI»

Verbatim des entreprises

- «Il est souhaitable de faciliter l'accès à l'information sur les programmes d'emploi»
- «J'aimerais avoir un conseiller dédié pour mon recrutement»
- «Il faut améliorer l'adéquation de la qualité des prestations fournies aux besoins des entreprises»
- «Il serait bien de digitaliser les services, pour favoriser une relation entreprise à distance et diminuer les documents»

L'exploitation des résultats met en valeur les zones de risque de perte de valeur pour la contribution à la performance. La pérennisation des résultats forts équivaut à une dynamique de force positive de la structure, alors qu'un résultat variant à chaque audit ou à chaque examen interpelle la fiabilité de l'organisation. Quant à un résultat plutôt défavorable, il soulève la nécessité de concentrer les efforts pour renforcer la chaîne de valeur et par là même la performance.

Il est nécessaire d'examiner régulièrement ces résultats pour résorber rapidement toute difficulté et consolider les points forts de l'organisation en vue d'apporter un retour aux différentes parties prenantes. En effet, offrir un regard sur la performance au personnel est particulièrement responsabilisant et impliquant.

8-CONCLUSION

La mise en œuvre du système de management de la qualité (SMQ) à l'ANETI a nécessité une stratégie claire, consistant entre autres à poser des choix organisationnels, à identifier les besoins et les attentes des parties prenantes (chercheurs d'emploi, entreprises et partenaires) et à fixer des actions en tenant compte des ressources disponibles (humaines et matérielles).

Cette stratégie, impulsée par l'implication de la direction, a permis de définir très tôt le choix du modèle qui a sous-tendu la démarche, à savoir la norme ISO 9001:2015. À ce stade, la direction de l'ANETI a mis en exergue sa responsabilité d'incarner l'exemplarité dans l'ensemble de ses pratiques, de donner de la lisibilité à ses décisions afin d'aller chercher l'adhésion des collaborateurs.

La participation des collaborateurs, éléments moteurs de la démarche, est primordiale pour bénéficier de toutes les répercussions d'un SMQ. Chaque agent, étant en interaction avec le système, a par conséquent un effet sur la performance globale du modèle ISO ; l'agent devient l'acteur et le promoteur de la démarche liée au SMQ.

La mobilisation des ressources de la structure et leur répartition dans le temps via une planification ont constitué la brique nécessaire pour concrétiser le déploiement du dispositif et sa pérennisation. Il s'est agi de s'appuyer sur le modèle pour revisiter la consommation des ressources et des processus associés afin d'apporter davantage de cohérence et d'efficacité.

L'ANETI, par son choix délibéré, s'est engagée dans une démarche d'amélioration continue, mettant ainsi en alignement son futur avec les objectifs stratégiques définis et les moyens. Une revue régulière et systématique en fonction des pas de progrès réalisés (revues de direction, revues de processus, audits internes) a permis d'asseoir le rythme soutenu.

Par conséquent, pour l'ANETI et pour tout service public de l'emploi, le sens d'un management par la qualité est de s'offrir la possibilité de prendre en compte les besoins de ses usagers avec discernement tout en construisant et en conduisant une organisation humaine et performante.

9-FICHES MEMO

9.1 Iconographie

Fiche MEMO

Plan de généralisation du SMQ





Iconographie

	Objectifs
	Acteurs
	Supports
	Planning
	Livrables
	Processus
	Méthode

9.2 Cadrage opérationnel

Plan de généralisation du SMQ



Cadrage opérationnel

Cette phase présente :

- le plan d'action pour mettre en œuvre un système de management de la qualité (SMQ) au sein d'un service public de l'emploi (SPE) selon la norme ISO 9001:2015, tel que réalisé à l'ANETI ;
- l'organisation et la comitologie des structures de décision liées à ce plan d'action ;
- l'évaluation de la maturité du service public de l'emploi par rapport aux exigences de la norme et par rapport aux enjeux stratégiques.



- Équipe ingénierie qualité du SPE
- Direction générale



- Durée de la phase : 1 mois

Plan d'action, organisation et comitologie



- Formaliser le cadrage du projet (objectif/périmètre planning)
- Définir le dispositif de pilotage du projet
- Identifier les acteurs clés du SPE à impliquer, en particulier les relais dans les territoires
- Planifier les réunions de travail et les différents entretiens à réaliser



- Benchmarking sur les méthodes mises en œuvre dans les autres SPE
- Benchmarking sur les structures ayant adopté un SMQ dans le pays du SPE
- Workshop de direction pour fixer les grands objectifs



- Plan d'action
- Outils de pilotage: fiches chantier, planning, suivi d'évènements

Diagnostic et plan d'action



- Réalisation du kit d'enquête en prenant chaque chapitre de la norme en référence
- Enquête terrain avec une équipe réduite (trois membres de l'équipe projet)
- Accompagnement des deux premières enquêtes
- Sur le plan d'action, travail d'analyse équipe projet



- Rapport final état des lieux/diagnostic
- Plan d'action à intégrer dans le plan d'action du SPE
- Planification plus fine et évaluation de la charge globale du projet

9.3 Accompagnement

Plan de généralisation du SMQ



Accompagnement

L'objectif de cette phase est double :

faire adhérer l'ensemble des collaborateurs au SMQ et fournir les formations générales au SMQ (ex.: les concepts tels que la politique qualité, les objectifs sont expliqués en début de projet pour favoriser la compréhension des choix retenus lors de la description des processus) ;
mettre en place une dynamique et des modes de travail pérennes qui permettront de faire vivre le SMQ et de faciliter l'atteinte des objectifs attendus par le SPE.

Formation



Former les acteurs concernés afin qu'ils disposent des compétences nécessaires à la tenue de leur mission :

- À court terme pour assurer leur rôle sur le projet
- De manière pérenne pour faire vivre le SMQ



Acteurs concernés :

- Équipe ingénierie qualité
- Pilotes de processus
- Correspondants qualité et communication
- Auditeurs internes



- Plan de formation (parcours par public)
- Supports de cours
- QCM



- Différentes formes de pédagogie
- Cours, supports de cours, documentation, études de cas, travaux pratiques et simulations de présentation ou d'entretiens



- Temps de formation sur 3 mois



- Attestations de formation par publics concernés

Plan de généralisation du SMQ



Accompagnement

Sensibilisation



- Présenter l'enjeu stratégique lié à la qualité
- Expliciter les principes de management de la qualité selon la norme ISO
- Faire adhérer le personnel à la mise en place du SMQ



- Équipe ingénierie qualité
- Correspondants qualité et communication



- Présentation et échanges avec les personnes sensibilisées



- 2 mois après la définition de la cartographie du SMQ



- Méthodes de travail, organisation des campagnes de sensibilisation
- Supports de sensibilisation

9.4 Construction du SMQ

Plan de généralisation du SMQ



Construction du SMQ

L'objectif de cette phase est de créer le SMQ à certifier, en tenant compte des objectifs assignés par la direction du SPE.

Il s'agit de s'assurer à la fois que :

- la cible du SMQ en matière d'objectifs opérationnels, indicateurs qualité à évaluer,
- la description des processus, procédures en fonction du périmètre à certifier...,
- les supports « techniques » du SMQ

sont conformes aux exigences de la norme et aux axes stratégiques du SPE.



- Équipe ingénierie qualité
- Pilotes de processus
- Correspondants qualité et communication



- 8 mois à l'issue de la phase de cadrage

Mise en œuvre des dispositions opérationnelles



- Identifier clairement les objectifs de la direction
- Décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels et en indicateurs mesurables (premiers éléments du tableau de bord de la politique qualité)



- Ateliers de travail
- Échanges avec les pilotes et la direction générale
- Production de notes



- Lettre d'engagement de la direction
- Note de service expliquant l'engagement et l'organisation choisie
- Objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels et mesurables par des indicateurs SMART

Plan de généralisation du SMQ



● Construction du SMQ

Recherche d'amélioration de la performance



- Installation et exploitation d'un système d'indicateurs fournissant des données quantifiées sur les processus
- Évaluation qualitative du service fourni par des enquêtes focus groups et l'analyse par le management des processus et procédés de délivrance des services



- Manuel qualité
- Outil permettant l'accessibilité rapide des procédures et des indicateurs

Procédures qualité sur processus métier



- S'assurer que la cartographie des processus est conforme à la norme
- Désigner un pilote et une mission pour chaque processus



- Trois groupes de processus sont à identifier:
- Processus de Réalisation «chercheurs d'emploi» et «entreprises»
 - Processus Support
 - Processus Management



- Cartographie des processus et liste des procédures associées
- Liste des pilotes de processus désignés
- Ensemble des procédures métier déclinées par processus
- Indicateurs pour suivre les résultats du déploiement du système qualité

9.5 Déploiement du SMQ

Plan de généralisation du SMQ



● Déploiement du SMQ

L'objectif de cette phase est de mettre en œuvre les dispositions décidées lors de la construction du SMQ (phase 3). Dans une organisation qui évolue vers un modèle matriciel, les processus fournissent de facto ces repères et servent de socle aux dispositions opérationnelles décrites dans les procédures. Lorsqu'un ensemble cohérent de dispositions est élaboré et validé, il s'agit de les mettre en œuvre sur le terrain.



- 2 mois à l'issue de la phase précédente

Mise en œuvre sur le terrain



- Rendre opérationnel le SMQ dans chaque service et unité
- S'assurer du fonctionnement du SMQ dans chaque service et unité



- Manuel qualité (lettre d'engagement, cartographie des processus, descriptif des procédures)



- Équipe ingénierie qualité
- Correspondants qualité et communication

Amélioration de la performance



- Mise en place du processus d'amélioration (enquête de satisfaction, remontée des dysfonctionnements, analyse des indicateurs...)
- Audits internes



- Équipe ingénierie qualité
- Pilotes de processus



- Plan d'amélioration de la qualité
- Système de pilotage de la qualité
- Compte rendu de revue de direction
- Compte rendu d'analyse des données qualité

9.6 Démarche de certification

Plan de généralisation du SMQ



● Démarche de certification

Lorsque le déploiement est en phase finale, un dossier est rempli et déposé auprès de l'organisme certificateur retenu.

En préparation de l'audit de certification, une mobilisation des collaborateurs de l'entité est nécessaire. Après l'audit de certification, d'éventuelles actions correctives seront menées.

Dossier de lancement



- Sélection du certificateur
- Création d'un dossier de certification
- Préparation de l'audit de certification



- Direction générale
- Équipe ingénierie qualité
- Pilotes de processus
- Collaborateurs des structures auditées



- 1 semaine après déploiement et maturité du SMQ



- Dossier de candidature auprès de l'organisme certificateur
- Validation du plan d'audit de l'auditeur de l'organisme de certification

9.7 Maintenance du SMQ

Plan de généralisation du SMQ



Maintenance du SMQ

Cette phase permet de s'assurer que l'objectif de pérennisation du SMQ est mis en œuvre au sein du SPE: la vie du système de management de la qualité et son adaptation aux événements extérieurs tels que modification d'organisation, évolution du référentiel de certification (ISO 9001:2015), nouvelle orientation de l'entité, etc.

Vérification des phases



- Vérifier que le SMQ répond aux exigences de la norme ISO
- S'assurer que la revue de direction et de processus se réalise



- Audit interne
- Revue de processus
- Revue de direction
- Analyse des dysfonctionnements



- Direction générale
- Équipe ingénierie qualité
- Pilotes de processus



- Tout au long du certificat (3 ans)



- Note d'organisation du SMQ

9.8 Vérification

Plan de généralisation du SMQ



● Vérification de la démarche

L'objectif de cette phase est de vérifier l'atteinte des objectifs liés aux axes d'amélioration et la conformité du SMQ aux référentiels retenus afin de garantir l'obtention du label ISO 9001:2015.

Lancement



- Vérification de la conformité documentaire du système qualité au référentiel retenu (ISO 9001:2015)
- Identification et choix d'actions correctives



- Vérifications effectuées au fil de l'eau lors de la construction du SMQ
- Mise en place d'audits internes
- Audit à blanc
- Actions correctives décidées et mises en œuvre pour aboutir à un système qualité conforme et certifiable



- Équipe ingénierie qualité
- Pilotes de processus
- Auditeurs internes et externes



- Tout au long du certificat (3 ans)



- Fiches de relecture des procédures
- Rapport d'audits internes
- Rapport d'audit à blanc

9.9 Pilotage

Plan de généralisation du SMQ



Pilotage

L'objectif de cette phase est d'assurer la continuité de cette démarche et l'affectation des moyens nécessaires à sa réalisation.

Pilotage de la démarche



- Vérification que les actions se déroulent dans les délais impartis avec les moyens prévus
- Mise à disposition des moyens nécessaires à la réalisation du projet
- Mobilisation constante des acteurs du projet
- Reporting régulier auprès de la direction



- Analyse des documents
- Entretien avec les acteurs concernés
- Analyse des dysfonctionnements



- Équipe ingénierie qualité



- Planning initial
- Mise à jour du planning
- Compte rendu de réunion d'avancement
- Suivi des risques

9.10 Communication

Plan de généralisation du SMQ



● Communication

La communication, à l'instar de l'activité de sensibilisation, doit permettre l'adhésion de tous au projet.

Il s'agit ici spécifiquement d'assurer la communication sur l'avancement du projet en utilisant les supports disponibles dans l'institution: Intranet, lettre projet, messagerie, FAQ...

Communication sur le projet



- Conception d'une politique de communication
- Choix de supports de communication appropriés
- Mise en œuvre des actions de communication (en collaboration avec le service de communication interne)



- Plan de communication
- Supports de communication



- Service communication
- Équipe ingénierie qualité

10-GLOSSAIRE

Glossaire



Amélioration continue

Principe permettant, par l'application régulière du cycle PDCA, d'accroître la qualité de l'organisation via l'évaluation de ses processus par les acteurs concernés.

Analyse SWOT

Analyse des forces (Strengths), faiblesses (Weaknesses), opportunités (Opportunities) et menaces (Threats) concernant une organisation.

Assurance de la qualité

L'assurance de la qualité repose sur les processus de base afin de garantir la qualité d'un produit ou service. Ce concept a été remplacé par le concept de management de la qualité totale.

Audit

Fonction d'expertise indépendante qui consiste à examiner et évaluer les activités d'une organisation et ses résultats. Les audits peuvent revêtir plusieurs formes : financier, opérationnel, informatique, social, de conformité (contrôle de la conformité aux règles). Trois niveaux d'activité de contrôle peuvent être distingués : 1) le contrôle interne ou contrôle de gestion, effectué par la direction (contrôle des processus et de leurs résultats; 2) l'audit interne, effectué par une unité autonome de l'organisation, qui valide les systèmes de contrôle interne et contrôle l'efficacité de la gestion interne de l'organisation; 3) l'audit externe, effectué par un organisme indépendant extérieur à l'institution, qui valide l'audit interne.

Bonnes/meilleures pratiques

Méthodes et démarches qui conduisent à des résultats transférables. L'expression «meilleures pratiques» est relative. Elle est parfois utilisée pour simplement attirer l'attention sur des pratiques professionnelles innovantes ou intéressantes, identifiées suite à une analyse comparative. Comme pour l'analyse comparative, il est préférable de parler de «bonnes pratiques» devant l'impossibilité d'être sûr qu'il n'y en a pas de meilleures.

Cartographie des processus

Représentation graphique des séries d'actions qui lient les processus.

Citoyen/client

Terme utilisé pour désigner les membres de la population qui en tant que citoyens et contribuables sont bénéficiaires des services d'une administration et de ses résultats.

Compétences

Connaissances, aptitudes et comportements qu'une personne applique en situation professionnelle. Lorsqu'un individu est capable de mener à bien une tâche, on considère qu'il a atteint un certain niveau de compétences.

Glossaire



Contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité repose sur le produit/service, qui est contrôlé conformément aux exigences et normalisations écrites. Les méthodes de contrôle statistiques de la qualité (échantillonnage) ont été développées depuis les années 1920 et 1930.

Cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) ou roue de Deming

Cycle de quatre étapes qui doit être suivi pour réaliser l'amélioration continue, décrit par Deming: 1) P (Plan) pour planifier (phase de projet) ; 2) D (Do) pour développer ou réaliser (phase d'exécution) ; 3) C (Check) pour contrôler (phase de contrôle des résultats); 4) A (Act) pour adapter (phase d'action, d'adaptation et de correction).

Rappel du principe. PLAN : planifier, organiser les processus et allouer les ressources pour atteindre les objectifs et les attentes des clients (politique, objectifs, planification, management des ressources). DO : réaliser les activités selon les engagements pris et les règles définies (réalisation du service: processus de production). CHECK : mesurer pour vérifier l'atteinte des objectifs (mesures et surveillance, satisfaction client, audits système, processus, produits analyse des résultats, revues). ACT : analyser, réagir et améliorer (amélioration : actions correctives et préventives),

Ce cycle souligne que tout programme d'amélioration doit débiter par une planification soignée, aboutir à une action effective, être contrôlé et éventuellement adapté avant d'entamer un nouveau cycle.

Diagramme de processus, diagramme de flux

Représentation graphique des successions d'actions qui composent un processus.

Efficacité

Mesure de la relation entre l'objectif fixé et l'impact, les effets ou les résultats obtenus. Pour permettre le retour à l'emploi, l'efficacité doit guider le fonctionnement et ainsi répondre aux attentes des chercheurs d'emploi, partenaires et personnels. Viser l'efficacité dans le fonctionnement du SPE conduit à : offrir une réponse adaptée pour l'accès et le retour à l'emploi ; mesurer l'atteinte des engagements ; décider et agir au bon niveau ; analyser ensemble et partager les résultats obtenus pour agir.

Efficiences

Produits ou services obtenus par rapport aux moyens ou aux coûts déployés. L'efficiences et la productivité peuvent être considérées comme une seule et même notion. La productivité peut être mesurée selon des modalités qui prennent en compte soit l'ensemble des facteurs de production (productivité totale des facteurs), soit un facteur particulier (productivité du travail ou du capital).

Enquête

Dispositif permettant de recueillir des données sur des opinions, des comportements, des connaissances, par le biais de questionnaires individuels ou de manière collective. L'enquête porte le plus souvent sur un échantillon de personnes.

Glossaire



Évaluation des performances

Cette notion s'entend dans un contexte de gestion. En général, le système de gestion d'une organisation inclut l'évaluation des performances des agents. Cette pratique aide à effectuer un suivi des performances des services et de la structure dans son ensemble, en agrégeant les performances individuelles aux différents niveaux de l'organisation. L'entretien d'évaluation individuel entre l'agent et son supérieur hiérarchique est la méthode d'évaluation la plus courante. Pendant l'entretien, outre l'évaluation de la performance, d'autres aspects peuvent être examinés, notamment le niveau de compétences professionnelles de l'intéressé et les compétences pour lesquelles au contraire des besoins de formation peuvent être identifiés. Dans toute démarche de management par la qualité totale, le cycle PDCA, fondé sur l'amélioration continue, est appliqué au niveau individuel: il s'agit de planifier (PLAN) le travail à exécuter pour l'année à venir, de réaliser (DO) ce travail, de contrôler (CHECK) les résultats de ce travail pendant l'entretien d'évaluation des performances et d'apporter des adaptations (ACT), c'est-à-dire adapter les objectifs, les moyens, les compétences l'année suivante, si nécessaire.

Fiche de poste

Descriptif complet de la fonction (description des tâches, responsabilités, connaissances, compétences et habiletés). La fiche de poste est un outil essentiel de la gestion des ressources humaines. Elle constitue un élément de connaissance, d'analyse, de communication et de dialogue. Elle peut être également considérée comme une charte entre l'organisation et le détenteur de la fonction. De plus, c'est un élément clé qui permet à chacun, employeur comme employé, d'être conscient de ses responsabilités.

Impact

Effets et conséquences d'actions possibles ou actuelles, d'interventions ou de politiques dans les secteurs publics ou privés.

Indicateurs

Instruments de mesure permettant d'indiquer les résultats d'une action.

Indicateurs de performance

Désignent les nombreuses mesures opérationnelles utilisées dans l'administration publique pour aider à contrôler, comprendre, anticiper et améliorer son fonctionnement et sa performance. Plusieurs termes sont utilisés pour la mesure de la performance d'une organisation : résultats, mesures, indicateurs ou paramètres. Toutefois, la terminologie de la mesure n'est pas très importante en soi, l'important est d'utiliser des termes qui « parlent » et qui sont familiers. Selon le principe de Pareto, 80 pour cent des résultats sont obtenus à partir d'environ 20 pour cent de ce qui est produit. Il est donc important de mesurer au minimum les performances des processus essentiels à la réalisation des résultats souhaités (performances clés).

Indicateurs de satisfaction

Permettent de mesurer la qualité perçue par les citoyens/clients et les parties prenantes concernées.

Glossaire



Innovation

Processus qui consiste à traduire les bonnes idées en nouveaux services, processus, outils, systèmes et interactions humaines. Une organisation peut être qualifiée d'innovante lorsqu'une tâche existante est accomplie d'une manière inédite, ou lorsque l'organisation propose à ses clients un service nouveau et d'une manière différente (service en libre accès via Internet, par exemple).

Input Voir «Moyens»

ISO (International Organization for Standardization)

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est un réseau mondial qui identifie les normes internationales requises par les entreprises, les administrations et la société, qui les développe en partenariat avec les secteurs appelés à les appliquer, qui les adopte en suivant des procédures transparentes fondées sur la consultation des partenaires nationaux et les publie en vue de leur application dans le monde entier. Les normes ISO définissent les exigences requises pour les produits, services, processus, matériaux et systèmes à la pointe de la technique et les bonnes pratiques en matière de contrôle de conformité, de management et d'organisation.

ISO 9001:2015

Cette norme spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

a) doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables ; et b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Toutes les exigences de la norme ISO 9001:2015 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille ou les produits et services qu'il fournit.



Leadership

Modalités selon lesquelles les dirigeants élaborent les missions et la vision de l'organisation et en facilitent la réalisation. Le leadership reflète la manière dont les dirigeants élaborent les valeurs requises pour le succès à long terme et les mettent en œuvre au moyen d'actions et de comportements appropriés. Il indique la manière dont les dirigeants s'investissent personnellement pour s'assurer que le système de management est conçu, mis en œuvre et évalué, et que les organisations placent en permanence le changement et l'innovation en tête de leurs priorités.

Glossaire



Management

Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme. En français, le terme «management» désigne parfois des personnes, c'est-à-dire une personne ou un groupe de personnes ayant les responsabilités et les pouvoirs nécessaires pour la conduite et la maîtrise d'un organisme. Il est préférable d'utiliser l'expression «l'encadrement doit...» ou «la direction doit...», plutôt que l'expression «le management doit...» pour éviter toute confusion avec le terme management défini ci-dessus.

Management par la qualité totale ou Total Quality Management (TQM)

Philosophie de management centrée sur le client, cherchant à améliorer de manière continue les processus au moyen d'outils analytiques et d'un travail d'équipe associant tous les collaborateurs. Il existe plusieurs modèles de management par la qualité totale, celui de l'EFQM, le CAF, le Malcolm Baldrige (USA) et le modèle ISO 9001 étant les plus couramment utilisés.

Manuel de management qualité

Le manuel de management de la qualité est un document qui sert :

en interne, pour sensibiliser à l'organisation du SPE et aux modalités de pilotage des processus ;
en externe, auprès des clients et auditeurs, pour leur présenter l'organisation générale et donner confiance quant à la maîtrise des activités.

Ce n'est pas un document obligatoire, mais il présente l'avantage de synthétiser l'organisation du SPE qui met en œuvre un système de management de la qualité selon la norme ISO. Ce manuel est architecturé autour :

- du domaine d'application du système de management de la qualité et des éventuelles exclusions justifiées ;
- de la description des processus et de leurs interactions ;
- des procédures applicables ou de la référence à celles-ci.

Le domaine et le périmètre d'application du système qualité consistent à définir les activités et les sites couverts par le système qualité. (Il faut également préciser les éventuelles exclusions normatives.)

Mesure de la perception

Mesure des impressions et des opinions subjectives d'une personne ou d'un groupe de personnes, par exemple la perception qu'a un client de la qualité d'un produit ou d'un service. Cette mesure s'effectue à l'aide d'indicateurs de satisfaction.

Moyens (input)

Informations, connaissances, ressources matérielles ou autres, de quelque nature que ce soit, utilisées à des fins de production.

Objectifs (buts/cibles)

Formulation de la situation vers laquelle l'organisation tend, décrivant les résultats ou les effets désirés tels que définis dans la mission de l'organisation.

Glossaire



Objectifs opérationnels

Formulation concrète des objectifs stratégiques, par exemple au niveau d'une unité. Un objectif opérationnel peut être immédiatement traduit en un ensemble d'activités et de tâches. Il est recommandé que les objectifs respectent le modèle SMART : Spécifiques et précis/Mesurables, quantifiés/Atteignables/Réalistes, réalisables (existe-t-il des ressources suffisantes?)/Temporels (définis dans le temps, assortis d'un calendrier gérable)/Évaluables,

Objectifs stratégiques

Objectifs globaux à moyen et long termes indiquant l'orientation générale que l'organisation souhaite prendre. Ils décrivent les résultats ou effets auxquels elle souhaite au final parvenir.

Outcome Voir «Résultat»

Output Voir «Produit ou service»

Partenariat

Collaboration avec d'autres parties internes ou externes à l'organisation pour atteindre un but commun, créant ainsi de la valeur ajoutée pour l'organisation et ses clients/parties prenantes.

Parties prenantes (stakeholders)

Tous ceux qui ont un intérêt dans les activités de l'organisation. On peut généralement classer les parties prenantes en quatre catégories: l'autorité politique, les partenaires, les citoyens/clients et le personnel, considéré comme la partie prenante la plus importante. Exemples : les ministres et leur cabinet, les médias, les partenaires publics ou privés (banques...), les organisations non gouvernementales (ONG), les syndicats sont aussi des parties prenantes.

Plan d'amélioration ou d'action

Document traduisant les résultats de la priorisation et présentant les actions à entreprendre, la répartition des responsabilités, les objectifs fixés dans le cadre de la réalisation des projets (par exemple, les buts à atteindre, les échéances à respecter) ainsi que les moyens nécessaires (ressources humaines, financières ou techniques). En suivant ces différentes étapes, le propriétaire ou pilote du processus se donne les moyens d'améliorer en permanence ce dernier.

Plan de formation

Le SPE qui s'engage dans la mise en œuvre d'un SMQ doit mettre plus que jamais en exergue son exigence de qualité et son souci permanent de se doter des compétences nécessaires. Pour y parvenir, il place l'humain au cœur de son dispositif et de ses actions.

Glossaire



Dans un contexte où les métiers évoluent et les organisations se transforment pour devenir plus agiles, la formation continue a un rôle clé à jouer, en favorisant l'acquisition régulière de compétences nouvelles, l'actualisation fréquente des savoir-faire, une mobilisation intense du savoir-être. Pour ce faire, le SPE intéressé par cette démarche doit se doter de stratégies et d'outils à la fois pour accompagner son personnel et pour soutenir et renforcer ses compétences à répondre aux exigences des clients.

Le plan de formation qualité répond à cette exigence autour du public dédié (équipe qualité, pilotes de processus, correspondants qualité, auditeurs internes, etc.).

Planification

Ce sont les différentes activités ayant pour objet de définir les tâches et moyens pour atteindre les objectifs fixés. Il s'agit de définir de manière organisée l'enchaînement dans le temps des actions et des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs.

Politique qualité

La lettre d'engagement de la direction sur la politique qualité mise en œuvre au sein du SPE s'intègre dans la stratégie globale du SPE.

Elle permet d'illustrer le leadership de la direction dans cette démarche. Elle décrit les intentions et les orientations décidées. Il s'agit d'une exigence spécifique de la norme ISO 9001:2015 (paragraphe 5.2).

La politique qualité décidée dans le cadre du SPE doit répondre aux exigences suivantes :

- être adaptée à l'organisme ;
- correspondre à ou définir l'orientation stratégique ;
- donner un cadre pour définir les objectifs qualité ;
- impulser la démarche qualité pour satisfaire aux exigences applicables à tous les niveaux ;
- prendre en compte l'amélioration continue comme objectif ou exigence.

Preuve tangible

Informations étayant une affirmation ou un fait. La preuve est considérée comme essentielle pour parvenir à une conclusion ou un à jugement de nature définitive.

Principes de management de la qualité

La présente norme ISO 9001:2015 est fondée sur les principes de management de la qualité décrits dans la norme ISO 9000. Les descriptions comprennent un énoncé de chaque principe, les raisons pour lesquelles le principe est important pour l'organisme, des exemples de bénéfices associés au principe et des exemples d'actions types visant à améliorer les performances de l'organisme lorsqu'il applique le principe.

Les principes de management de la qualité sont les suivants:

Glossaire



- orientation client
- leadership
- implication du personnel
- approche processus
- amélioration
- prise de décision fondée sur des preuves
- management des relations avec les parties intéressées

Procédure

Description détaillée et bien définie des modalités d'exécution des tâches.

Processus

Ensemble d'activités transformant des moyens (input) en produits ou services (output). Les processus peuvent être très divers, allant d'activités relativement abstraites, telles que le soutien des politiques de développement ou la régulation des activités économiques, jusqu'à des activités très concrètes, comme la prestation de services. On peut distinguer quatre types de processus: les processus métier, qui sont essentiels à la fourniture de produits et à la prestation de services; les processus de support, qui fournissent les ressources nécessaires; les processus de management, qui donnent une orientation à l'organisation et contrôlent les résultats ou les performances; les processus clés, c'est-à-dire les processus des catégories ci-dessus qui sont d'une importance fondamentale pour l'organisation.

Produits ou services (output)

Résultat immédiat d'une production qui peut consister en des biens ou des services. Il existe une distinction entre les produits et services intermédiaires et finaux, les premiers consistant dans la fourniture de biens à un département par un autre au sein d'une organisation, les seconds portant sur une prestation ou sur la fourniture d'un bien à une personne extérieure à l'organisation.

Propriétaire (ou pilote) du processus

Personne qui contrôle toutes les étapes du processus, de l'input à l'output, et qui a l'autorité pour le modifier. De manière détaillée, il s'agit de concevoir, d'améliorer et d'exécuter les processus, de les coordonner et de les intégrer à l'institution. Ses responsabilités sont les suivantes : Comprendre le processus (Comment est-il exécuté en pratique?). Cibler le processus (Comment s'intègre-t-il dans la vision plus large de l'institution? Qui sont les parties prenantes internes et externes à l'institution et leurs attentes sont-elles satisfaites? Comment le processus s'articule-t-il avec d'autres processus?). Faire connaître le processus aux parties prenantes internes et externes. Contrôler et mesurer le processus (Dans quelle mesure le processus est-il efficient et efficace?). Soumettre le processus à une analyse comparative (Quelles sont les performances obtenues par d'autres institutions et quels enseignements est-il possible d'en tirer?). Mettre le processus en perspective (Quelle est la finalité à long terme définie pour ce processus et que faire pour y parvenir?). Faire un bilan du processus (Quels sont les points faibles? Qu'est-il possible d'améliorer exactement?).

Glossaire



Qualité

On reconnaît généralement deux approches complémentaires de la qualité : l'une est centrée sur les caractéristiques intrinsèques du produit ou service, l'autre sur la satisfaction des besoins des utilisateurs. Le management par la qualité totale englobe ces deux aspects. D'après J. Kelada (2000), le management par la qualité totale, c'est «la satisfaction équilibrée, simultanée et mutuelle des besoins des actionnaires, des clients et des personnels de l'organisation, réalisée en collaborant avec des partenaires externes, en amont et en aval, tout en contribuant au développement de l'environnement socio-économique, technologique, politique et écologique de l'organisation». De manière opérationnelle, le management par la qualité totale comprend la mobilisation permanente de toutes les ressources (surtout le personnel) pour améliorer de manière continue.

Résultat (outcome)

Effet global des produits et services sur les parties prenantes externes ou la société en général.

Stratégie

Plan à long terme des actions prioritaires à mener pour atteindre un objectif global ou pour accomplir une mission.

Structure organisationnelle

Manière dont une organisation est structurée (répartition des fonctions ou des domaines de travail, canaux de communication formels entre la direction et les agents, etc.) et dont les tâches et les responsabilités sont réparties à l'intérieur de l'organisation.

Suivi

Processus de contrôle de la mise en œuvre du plan d'action en mesurant le degré de réalisation des objectifs fixés. Selon ses résultats, l'analyse peut déboucher sur le lancement de nouvelles initiatives et l'adaptation de la stratégie et du plan d'action en fonction des nouvelles circonstances (PDCA).

Analyse SWOT

Analyse stratégique d'une organisation quant à ses Forces (Strengths), Faiblesses (Weaknesses), Opportunités (Opportunities) et Menaces (Threats) (source Pôle emploi).

Système de management

Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs (processus), permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Le système de management d'un organisme peut inclure différents systèmes, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental.

Système de management de la qualité

Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

11-DISTRIBUTION DES ROLES ET PLANNING

11.1 Distribution

Distribution



		Direction générale	Equipe qualité	Pilotes de processus	Auditeurs internes	Corresp. qualité et communication	Collaborateurs	Auditeurs externes
1	Cadrage opérationnel	■	■					
2	Accompagnement		■	■	■	■		
3	Construction du SMQ		■	■		■		
4	Déploiement du SMQ		■	■		■		
5	Démarche de certification	■	■	■			■	
6	Maintenance du SMQ	■	■	■				
7	Vérification de la démarche		■	■				■
8	Pilotage		■					
9	Communication		■			■		

11.2 Planning

Planning



1	Cadrage opérationnel	1 mois						1 mois	
2	Accompagnement	3 mois de formation						3 mois	
3	Construction du SMQ	3 mois à l'issue de la phase de cadrage						3 mois	
4	Déploiement du SMQ	2 mois à l'issue de la phase précédente						2 mois	
5	Démarche de certification	1 semaine après déploiement et maturité du						1 semaine	
6	Maintenance du SMQ	Tout au long du certificat						Tout au long du projet	
7	Vérification de la démarche	Tout au long du certificat						Tout au long du projet	
8	Pilotage	Tout au long du certificat						Tout au long du projet	
9	Communication	Tout au long du certificat						Tout au long du projet	

