

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM - ALGER**

**MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

THEME

**LE PASSAGE DE LA CERTIFICATION VERS
L'AMELIORATION CONTINUE**

LE CAS DU CNERU

Présenté par : IGHILI Sara

Encadré par : Dr BOUREZGUE Tarik

Tuteur : Mr. BOUYMOUT Raouf

ANNEE 2013

REMERCIEMENT

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Merci maman, papa pour tous vos encouragements, Merci mes chères sœurs, mon cher frère.

Je remercie mon maître de stage Mr BOUREZGUE Tarik pour la qualité de son encadrement, ses précieux conseils et son aide pendant notre stage.

Je souhaite tout de même remercier l'ensemble des collaborateurs de l'organisme CNERU et de la cellule qualité avec lesquels nous avons eu le plaisir de travailler durant ces quelques mois. En particulier le responsable de la cellule qualité du CNERU Mr BOUYMOUT Raouf, pour ses conseils avisés et le temps consacré.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Merci 

الملخص

الهدف من البحث يكمن في تحليل وتقييم مستوى نضج نظام إدارة الجودة للمركز الوطني للدراسات والبحوث التطبيقية في مجال التعمير (CNERU)، وذلك من خلال تحليل متعمق للنتائج والبيانات التي تم الحصول عليها من خلال عمليات المراجعة الداخلية والخارجية للجودة، وعملية الاستعراض، و استعراض الإدارة والتقييم الذاتي. اهتمامنا بـ CNERU يعود لأن شهادة المطابقة وفقا لمعيار الجودة ISO 9001 قدم في عام 2004 والتي خضعت إلى المراجعة والتجديد في كل دورة تجديد الشهادة (2007 و 2010). وقدتم ذلك باستخدام منهجية تلبي متطلبات المعيار المعتمد، وبالنظر إلى القوانين والقواعد واللوائح التي تنظم أنشطة المنظمة.

ABSTRACT

The objective of the research carried out is to analyze and assess the maturity level of a quality management system of the NATIONAL CENTER FOR STUDIES AND APPLIED RESEARCH IN URBAN PLANNING (CNERU), through analyzing in depth results and data obtained through the internal and external quality audits, the review process, management review and self evaluation. We became interested in CNERU as their quality certification according to the ISO 9001 standard was introduced in 2004 and has not ceased to be reviewed and renewed at each certification cycle (2007 and 2010). This was done using a methodical approach that meets the requirements of the standard adopted, given the laws, rules and regulations governing the activities of the organization. we were led to the development of a number of proposals and areas for improvement.

RESUME

L'objectif de la recherche opérée est d'analyser et d'évaluer le niveau de maturité d'un système de management de la qualité du CENTRE NATIONAL D'ETUDES ET DE RECHERCHE APPLIQUEES EN URBANISME(CNERU), et cela en décortiquant en profondeur les résultats et données obtenus à travers les audits qualité internes et externes, la revue des processus, la revue de direction et l'auto évaluation. On s'est intéressé au CNERU vu que la certification qualité conformément à la norme ISO 9001 a été introduite en 2004 et n'a pas cessé d'être revue et renouvelée à chaque cycle de certification (2007 et 2010). Cela s'est fait selon une démarche méthodique qui répond aux exigences du référentiel adopté, compte tenu des lois, normes et règlements régissant l'activité de l'organisme. Après l'analyse et l'évaluation du système de management de la qualité mis en œuvre, ainsi que son évolution et ses phases d'amélioration, nous avons abouti à la rédaction d'un certain nombre de propositions, dites pistes d'améliorations.

Liste des schémas

Numéro	Titre du schéma	Page
01	l'organigramme du CNERU	8
02	La roue de Deming	12
03	La Cartographie de processus	18
04	Les objectifs du CNERU	21
05	Le cycle de l'amélioration continue	25
06	La Déclinaison des objectifs stratégiques au CNERU	27
07	Les données d'entrées et de sortie de la revue de direction du CNERU	36
08	L'auto évaluation et la maturité des entreprises	41
09	Radar représentant les résultats de l'autoévaluation	62

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
01	Les pilotes des processus du CNERU	24
02	Objectifs, résultats, cibles et recommandations du processus management qualité du CNERU	28
03	Les niveaux de maturité	30
04	Le nombre et résultats d'audits au CNERU	32
05	Historique des revues de direction au CNERU	38
06	Les objectifs des enquêtes de satisfaction des clients au CNER	40
07	La grille de l'autoévaluation proposée vide	46-53
08	La grille de l'autoévaluation renseignée	54-61

Abréviation

CNERU : Centre National d'Etudes et de **R**echerches en **U**rbanisme

SMQ : Système de **M**anagement de la **Q**ualité

PAAQ : **P**lan **A**nnuel d'**A**mélioration **d**e **l**a **Q**ualité

NF : **N**orme **F**rançaise

ISO : **I**nstitut **I**nternational de **N**ormalisation

Sommaire

REMERCIEMENT

RESUME

LISTE DES SCHEMAS

LISTE DES TABLEAUX

ABREVIATION

INTRODUCTION

CHAPITRE I : Le CNERU

I .1 Présentation du CNERU	06
I. 2 La démarche qualité	09
I. 3 Description du système de management de la qualité du CNERU	13
I. 4 Les états des lieux	19

CHPITRE II : SURVEILLANCE, MESURE, ANALYSE ET AMELIORATION

II .1 Surveillance des processus et du système de management de la qualité	23
II .2 Mesure de l'efficacité des processus et du système de management.....	26
II.3 Les outils de surveillances et de mesures au CNERU	31

CHAPITRE III : LA GRILLE D'AUTO EVALUATION DE SMQ DU CNERU

III .1 La Définition de l'autoévaluation.....	43
III .2 La nécessité de s'évaluer	44
III .3 Les différentes modalités d'évaluation	44
III .4 Pourquoi l'auto évaluation	44
III .5Réalisation de l'auto évaluation selon 9004 : 2009	45

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERE

INTRODUCTION

Cette étude a pour objectif de présenter un travail accompli qui a porté sur l'évaluation la maturité du système du management qualité mis en œuvre en vue d'une préparation à la 4^{ème} certification ISO 9001.

Nous sommes intéressés au CNERU (Centre National d'Etudes et de Recherches appliquée en Urbanisme), situé à BIRMOURAD RAIS, Alger. Entreprise à caractère économique, elle a su se développer pour devenir entreprise connue à l'échelle internationale, pilotant des projets d'études générales, opérationnelles, d'infrastructures, du tourisme, ainsi que des grandes études. Une présentation de l'entreprise sera faite dans le premier chapitre de ce mémoire.

L'objectif de l'étude est d'évaluer le niveau de maturité des processus constituant le SMQ du CNERU, à travers un questionnaire présenté à la cellule qualité. Ainsi qu'une participation observatrice des différentes tâches de pilotage (audit interne, animation de la revue des processus, la revue de direction et enquêtes satisfaction clients). Cela nous a facilité l'élaboration de grille d'auto évaluation du CNERU.

Dans un premier temps, on a effectué une analyse du système qualité de l'entreprise, après avoir décliné notre premier travail à la récolte de l'information sur la structuration et les spécificités de ce dernier. Cette évaluation a été axée sur la démarche qualité de l'entreprise, ce qui est la première étape du travail. Cette démarche était présente de manière exhaustive avant mon arrivée, mon travail concernant cette partie fut donc de visualiser l'historique du système depuis sa mise en place en 2004, et de suivre toutes les étapes et évolutions de ce dernier, notamment avec l'arrivée de la nouvelle version de la norme ISO 9001 en 2008.

Nous avons ensuite approfondi nos connaissances sur le sujet par une analyse attentive de la norme **ISO 9001 V 2008**, la norme **ISO 9004 V 2009** ainsi que le fascicule documentaire **FDX 50-176 V 2005**, qui donnent recommandations relatives à la gestion des processus et la gestion des performances. Grâce à cette analyse et à la structure documentaire présente dans l'entreprise, nous avons mis en place certains outils permettant une évaluation continue du travail fourni.

Après une présentation sommaire de l'entreprise accueillante, de ses missions et de ses principaux clients, je présenterai une description des éléments mis en place pour la démarche qualité, ainsi qu'une évaluation du niveau de maturité du système de management qualité mis en œuvre, et finalement effectuer une analyse des résultats obtenus et les pistes d'amélioration qui peuvent être envisagées dans le cadre de l'amélioration continue.

PROBLEMATIQUE – OBJECTIFS

Nous avons jusqu'alors abordé différents points :

- Une présentation de l'entreprise, de son environnement de travail et de ses objectifs afin de cerner l'environnement dans lequel elle évolue ;
- Une analyse, mesure et évaluation de son système de management qualité.

Le développement rapide du CNERU, a fait passer l'entreprise d'un niveau ordinaire au statut d'entreprise générale en forte croissance, passé par une modernisation de sa gestion qui consiste en la diversification de ses activités. (Études spécifiques, notamment : l'architecture et le tourisme).

L'entreprise a donc décidé de mettre en place un système de management Qualité, dont l'objectif sera dans un premier temps d'obtenir la certification ISO 9001 qui est un gage de confiance considérable pour les partenaires de l'entreprise, et notamment ses clients, qui sont de grosses structures et donc sensibilisés à ces thématiques. Le second objectif est de permettre de l'amélioration la qualité des prestations fournies aux clients, par l'efficacité et l'efficience des actions décidées dans une seconde phase.

Ceci nous a mené à poser la problématique suivante :

Comment le CNERU est passé de la certification à l'amélioration continue ?

- Quelle est la méthode utilisée pour évaluer la conformité et le niveau de maturité du SMQ et des processus?

- Quels sont les résultats obtenus au cours de ces dernières années ?
- Quel est l'impact de cette évaluation sur la conformité du système ainsi que sur la satisfaction du client ?

Un bilan d'évaluation de la performance des processus ainsi que celle du SMQ sera donnée à la fin de ce travail.

Afin d'explorer notre problématique pleinement, il est important de la décortiquer en des questions plus opérationnelles :

- Comment s'assurer de l'efficacité du système de management de la qualité au sein du CNERU?
- Quels sont les outils de l'évaluation de l'efficacité du système de management de la qualité au CNERU?
- Quelles sont les niveaux de maturité d'un système de management de la qualité et quelle est la méthode appliquée au CNERU ?
- Quelles sont les actions correctives et/ou préventives que l'entreprise doit apporter pour assurer l'efficacité et l'efficience de son système de management de la qualité ?

En effet, l'entreprise souhaite renouveler son certificat. Ces certificats présentent un gage de confiance pour ses clients, qui sont principalement de différentes structures (ministères, entreprises étrangères...), et qui s'intéressent à ces problématiques, qui valorisent le travail de l'entreprise.

PREMIER CHAPITRE :
LE CNERU

I .1 PRESENTATION DU CNERU

I .1.1 Historique de l'organisme

Le Centre National d'Etudes et de Recherches appliquées en Urbanisme a été créée en 1956 sous la dénomination CADAT, restructurée en 1981 en **CNERU** et érigée, dans le cadre des réformes en date du 20 Décembre 1990 en entreprise publique économique, société par action au capital de 867 000 000 DA détenu entièrement par la société de gestion des participations Etudes et engineering « GENEST ».

Le groupe CNERU est composé d'une filiale :

La société « DELYPRO » ayant pour mission la promotion immobilière dont le capital est de 972.000.000,00 DA détenu à 78,395% par le **CNERU**. Ainsi d'une prise de participation dans la société de promotion immobilière du vingt et unième siècle : la « **Promotion 21** » au capital social de 277.500.000,00DA détenu à 40% par le **CNERU**.¹ Le siège social est sis au 30 route Hassane Ben Naamane ,Bir Mourad Rais, Alger

I .1.2 Missions

Le **CNERU** dispose d'une expérience et d'une expertise pluridisciplinaire qui le place aux premiers rangs des bureaux d'études d'urbanisme en Algérie.

En effet nous participons, depuis cinq décennies, au développement de la ville et à sa mutation et ce à travers nos missions d'études générales et opérationnelles, de faisabilité, d'assistance à la maîtrise d'ouvrage et de conseil. Les études réalisées par le **CNERU** rendent compte de la diversité des thématiques étudiées notamment pour Alger.

Le **CNERU** a reçu le prix de l'urbanisme décerné par le ministère de l'urbanisme en décembre 2001

Ces dernières années le **CNERU** a poursuivi le développement de ses missions en faveur de l'environnement, du développement durable, de l'architecture, des infrastructures, du tourisme et du patrimoine culturel ainsi que de missions transversales qui mettent en évidence son rôle d'animateur, de formateur, de soutien aux instituts et universités : missions qui occupent une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise.

¹Le manuel « qualité » du **CNERU**, page 4 .

Aussi le **CNERU** veille à assurer la fidélité, l'engagement et la disponibilité, en restant à l'écoute des préoccupations de ses clients ; ceci lui a valu de recevoir en 2004 la certification à la norme ISO 9001 version 2000.

Ainsi, pour l'élaboration des études le **CNERU** met à la disposition de ses clients des équipes expérimentées, ses moyens matériels modernes et son savoir-faire pour assurer la réussite de la mission.

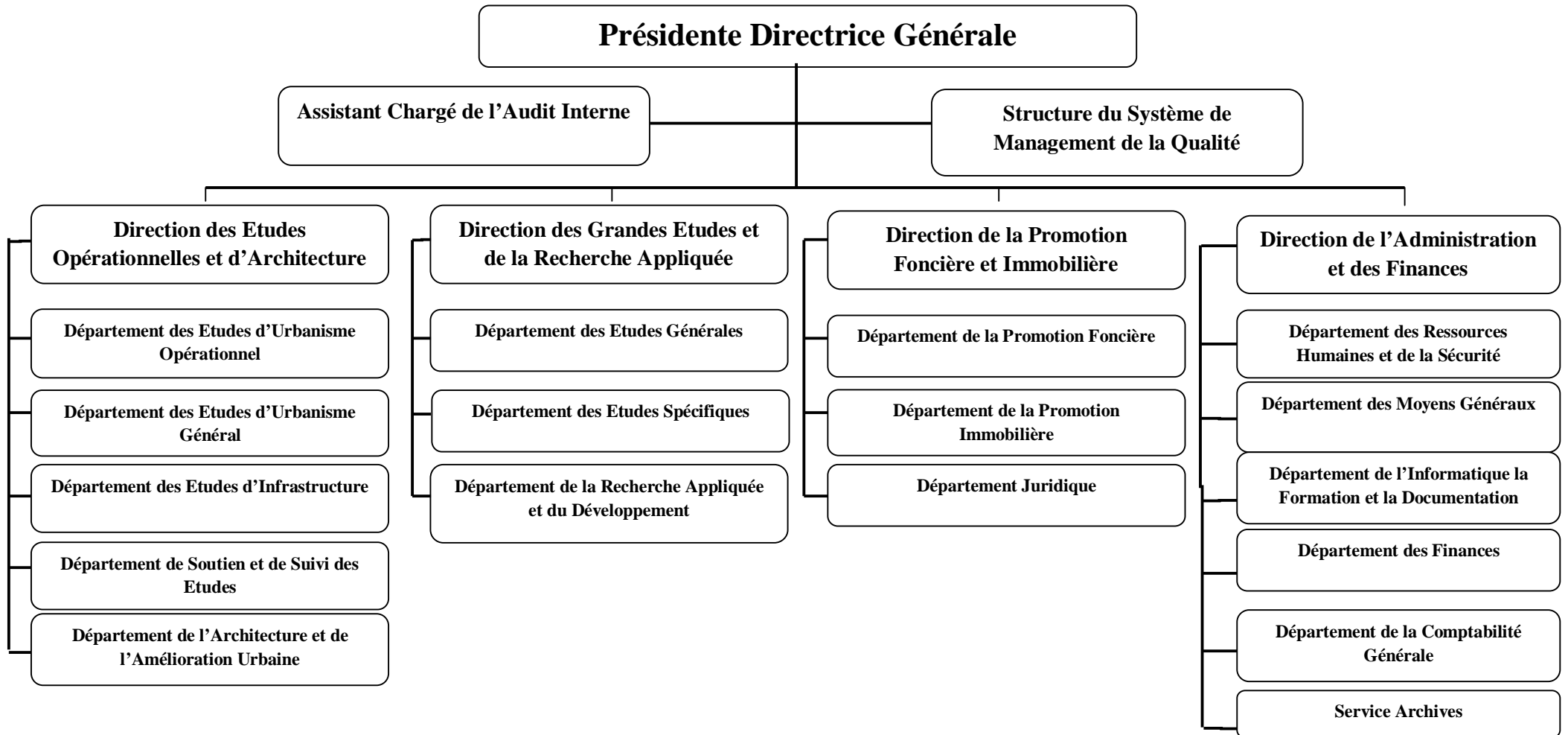
L'activité développée par le **CNERU** dans les domaines des études pour les secteurs de l'Urbanisme, de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement, des Infrastructures, du tourisme et autres Etudes spécifiques pour les territoires de la capitale ALGER, et essentiellement des Wilayas de Tipaza, Boumerdes, Médéa, Bouira, Tizi-Ouzou, Chlef ... , a permis à l'Entreprise de maintenir et d'accroître ses parts de marché grâce à la confiance confirmée des maîtres d'ouvrages.

L'ensemble de ces missions, très importantes, devront impérativement être maîtrisées par les pouvoirs publics afin de permettre le respect du principe fondamental de sauvegarder l'intérêt général, place notre Bureau d'Etudes de, par sa longue et riche expérience, comme un instrument privilégié de l'Etat et de ses démembrements, l'associant à :

- La mise en place d'une politique urbanistique et foncière dont les grandes lignes sont arrêtées par les pouvoirs public ;
- La définition d'une réglementation en adéquation avec les politiques arrêtées ;
- La mise en œuvre de ces politiques (initiation et suivi des études y afférentes, contrôle de leur mise en œuvre effective sur le terrain ...) ;
- La prise en charge de certains dossiers spécifiques notamment dans le domaine de la recherche.

Ci-dessous,

Schéma 1 : L'organigramme du CNERU



Source : Manuel qualité CNERU

I.2 LA DEMARCHE QUALITE

I.2.1 La planification de la qualité

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs qualités et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualités². La planification qualité a pour rôle de :

- Définit les objectifs stratégiques de la direction (position de leader, augmentation des bénéfices, etc.) et les exigences de qualité au niveau du produit (implication du personnel, diminution des retours clients, situation par rapport à la concurrence, etc.) ;
- Prépare la mise en œuvre du système de management de la qualité (basée sur une approche processus par exemple) ;
- Elabore des plans qualité (activités spécifiques liées à un produit ou une activité, comme par exemple un plan formation, etc.) ;
- Contribue à l'amélioration de la qualité (démarche d'amélioration continue, partenariat avec les fournisseurs, etc.).

En somme, la planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent ce qui doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance ?

I.2.2 La mise en place du SMQ

La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites, d'après la norme ISO 9000 V 2005. En d'autres mots, la qualité est la conformité d'un produit par rapport aux exigences du client apportée par le fournisseur.³

Il s'agit de la maîtrise (connaissance des entrants-sortants de l'état du service en plusieurs points ...) des missions effectuées au sein de l'entreprise dans le but de répondre à des besoins formulés par le client en incluant les facteurs délai et coûts.

²NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.2.9), p.9.

³ Norme ISO 9000 V 2005.

La version en vigueur de la norme ISO 9001 est la version datée de novembre 2008. Les exigences y sont relatives à quatre grands domaines :

1. **Responsabilité de la direction** : exigences d'actes de la part de la direction en tant que premier acteur et permanent de la démarche.
2. **Système qualité** : exigences administratives permettant la sauvegarde des acquis. Exigence de prise en compte de la notion de système.
3. **Processus** : exigences relatives à l'identification et à la gestion des processus contribuant à la satisfaction des parties intéressées.
4. **Amélioration continue** : exigences de mesure et enregistrement de la performance à tous les niveaux utiles ainsi que d'engagement d'actions de progrès efficaces.

La version 2008 de cette norme vise à mettre en œuvre dans l'entreprise un système de management de la qualité orienté client et fondé sur les notions d'efficacité des processus et d'amélioration continue. Ce système, impliquant l'ensemble du personnel dans la maîtrise des activités et l'atteinte de résultats - dont la satisfaction du client - est un excellent outil pour favoriser la performance de l'entreprise et la durabilité. Mettre en œuvre un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 : 2008 c'est : « Démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences (implicites et explicites) du client et de mettre en œuvre un processus d'amélioration continue ». ⁴

I .2 .3 La maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité⁵. Maîtriser la qualité, ce n'est pas autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues ; c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats ; c'est maîtriser le processus de création.

⁴ La norme iso 9001 version 2008

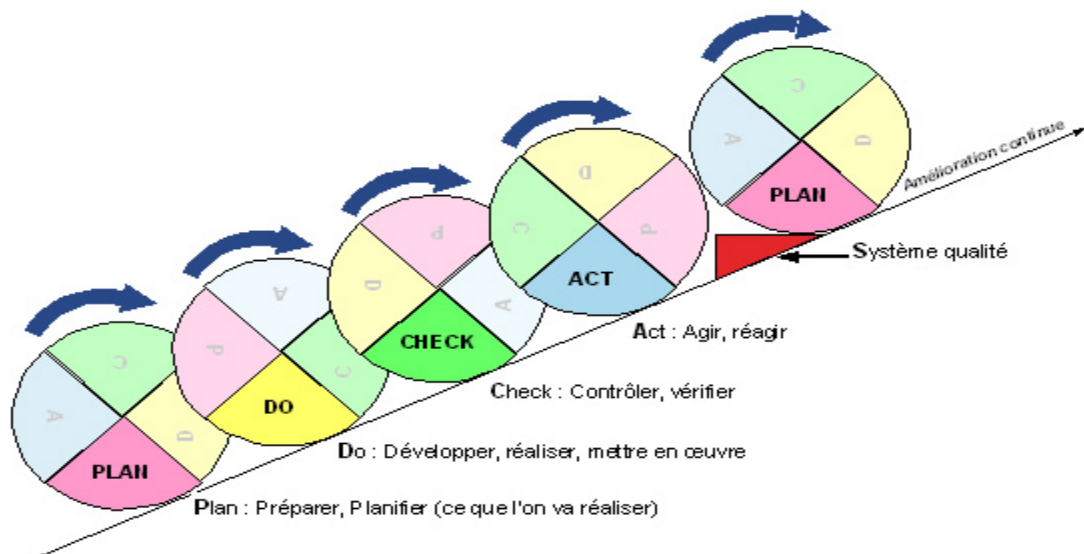
⁵CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, p.6.

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son « vécu » de manière à enraciner le savoir-faire et développer le professionnalisme. Elle devra donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

La maîtrise de la qualité est d'ordre technique et méthodologique. Ce n'est pas une activité séparée qui se superposerait à l'activité créatrice de l'entreprise, mais une manière efficace d'exercer l'activité créatrice. Elle permet d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service fourni. W. Edwards Deming, connu pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des Etats-Unis et des industries japonaises, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) encore appelé « roue de Deming » (Schéma 2)⁶.

⁶Yves LEROUX, président de cheval qualité France, l'amélioration continue, 2008, consulté le 05/05/2013 http://www.cheval-qualite.com/newsletter/2008_10/

Schéma 2: La roue de Deming



Source :http://www.cheval-qualite.com/newsletter/2008_10/

Plan Projection dans le futur, vision à court et moyen terme, planification d'objectifs prioritaires, élaboration des plans et implication du personnel. **Do** Mise en œuvre du système et réalisation des objectifs. **Act** mise en œuvre d'actions correctives, stabilisation des résultats positifs et prévention de la récurrence des mauvais résultats. Bilan permettant la planification de nouveaux objectifs. **Check** Vérification que les actions planifiées sont bien réalisés et que les objectifs fixés sont atteints.

1.2.4 L'amélioration de la qualité

L'ISO 9001 : 2008 définit l'amélioration de la qualité comme « *la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité* »

Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

De façon plus large, on parle du concept d'Amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

I.3 DESCRIPTION DU SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE CNERU

I.3.1 Présentation de système de management de la qualité du CNERU

La mise en place du SMQ au CNERU empruntait de nombreux chemins dont aucun n'a été négligé. Parmi ceux-ci :

La mise en place et la mise en œuvre la politique qualité et la stratégie de l'entreprise;

- La mise en place des ressources nécessaires ;
- La formation et la sensibilisation continue aux dispositions régissant le SMQ ;
- L'implication réelle des pilotes des processus, ainsi que l'ensemble du personnel ;

- L'approche documentaire (ISO 9001 version 1995) ;
- L'approche processus (ISO 9001 version 2000/2008) ;
- Le respect des exigences du client et satisfaction ;
- La revue systématique du système de management de la qualité ;
- L'évaluation permanente des actions qualité.

En 2003 (05.10.2003) la direction générale a engagé un bureau externe d'accompagnement (APTE) pour assurer la mise en place du système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 V 2000, et donc la démarche qualité fondée essentiellement sur l'approche documentaire.

A cet effet, il a été procédé à la mise en place des différents types de documents : manuels, procédures, instructions, formulaires et enregistrements...etc, et ce conformément au chapitre § 4.2 du référentiel.

En 2004 la direction a met l'accent sur le développement du système, l'amélioration et l'adaptation à la spécificité des domaines d'activité du CNERU, et certifier l'ensemble de ces activités conformément au référentiel ISO 9001 V 2000 par l'organisme international de certification (SGS).

Les années 2005 et 2006 ont enregistrées deux (02) audits de suivi 1ère et 2ème année, réalisés dans le but d'assurer la levée des écarts issus de l'audit de certification et d'optimiser le SMQ.

En 2007 le CNERU a subit un 2ème audit de certification de son système de management de la qualité dans le cadre de la concrétisation de l'approche processus développer en collaboration avec un organisme accompagnateur (BEMI), aussi l'intégration de l'activité de l'architecture au périmètre d'application.

Les années 2008 et 2009 ont été marquées par deux (02) audits de suivi 1ère et 2ème année au profit du second cycle de la certification.

En 2010, un 3ème audit de certification du SMQ a eu lieu, et ce conformément à la mise en œuvre de la nouvelle version de la norme ISO 9001 V 2008. Cet audit a enregistré

l'intégration de la nouvelle activité du tourisme au périmètre d'application de la certification, et ce dans le cadre de la diversification des études spécifiques suite à la création de la nouvelle direction des Grandes Etudes et de la Recherche Appliquée (DGERA).

Deux (02) audits de suivi de la certification de 3^{ème} cycle ont été réalisés en 2011 et 2012.

1.3.2 Présentation des processus du CNERU

Le but de cette présentation est de déterminer l'ensemble des processus identifiés au sein du **CNERU**, se rattachant directement à la cartographie présentée dans le manuel Qualité, et les pratiques de l'entreprise.

Le manuel Qualité recense donc, dix (10) processus qui décrivent exhaustivement le mode de fonctionnement de l'entreprise et les outils mis en place pour les contrôles qualité :

MANAGEMENT ET STRATEGIE

Ce processus a pour but de décrire exhaustivement l'engagement de l'entreprise et la politique qualité, ainsi que les principaux axes stratégiques.

MANAGEMENT QUALITE

Ce processus a pour but de décrire le déroulement du système de management de la qualité selon le référentiel adopté (ISO 9001 V 2008). La planification de la qualité, l'audit interne, l'analyse des données, la sensibilisation et la communication, la prise en charge des dysfonctionnements éventuelles, la revue de processus et la revue de direction, ainsi que l'amélioration continue.

SOUSSION ET ELABORATION DE CONTRAT

Le but de ce processus est de décrire l'ensemble des étapes à partir de l'appel d'offre et la soumission jusqu'à l'établissement de contrat.

PLANIFICATION, CONCEPTION ET EDITION DES ETUDES TECHNIQUES

Ce processus a pour but de décrire les différentes étapes de la conception conformément aux chapitre §7 de la norme. Commenant par la planification, la conception et la réalisation. Il contient la revue la vérification et la validation.

SUIVI DES TRAVAUX DE REALISATION

Ce processus a pour but de décrire les taches relatives au suivi des travaux de réalisation des études développées par le CNERU, ou autres développées par d'autres bureaux d'études.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ce processus a pour but de décrire le déroulement des taches relatives au recrutement, à l'évaluation du personnel, à la gestion des compétences et à la formation d'une part, d'autre part, la maitrise des interactions entre l'ensemble de ces étapes.

ACHATS

Ce processus a pour but de définir l'ensemble des taches liées aux achats des diverses fournitures, du matériel informatique qui est considéré comme une ressources importante et critique à la réalisation du produit, ainsi que d'autres achats considérés comme spécifiques tels que les traceurs et les stations de GPS.

MAINTENANCE ET ENTRETIEN

Ce processus contient deux parties : la maintenance du matériel informatique, et l'entretien de l'environnement de travail, contrôlé par un indicateur de performance « qualité et délais des interventions ».

VEILLE REGLEMENTAIRE ET DOCUMENTATION

Ce processus décrit les étapes relatives à la mise en place et la mise à jour des lois, normes et règlements régissant le domaine d'activité de l'entreprise, ainsi qu'une partie réservée à la documentation et l'archivage des données techniques.

RECOUVREMENT DES CREANCES

Le recouvrement des créances études et un processus très important, il permet le suivi des créances des études non facturées.

1.3.3 L'approche processus :

Selon la définition de la norme ISO 9001 V 2005 l'approche processus est un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Après avoir identifié et défini chacun des processus de l'organisme, la norme exige de déterminer la séquence et l'interaction entre chacun de ces processus.

Le meilleur moyen de satisfaire à cette exigence consiste à représenter sous forme d'un graph ces différentes relations. Ce document est communément appelé « la cartographie des processus ».

Dans son introduction, la norme donne un exemple de présentation graphique d'une répartition des processus sur une cartographie. Ce schéma met en évidence :

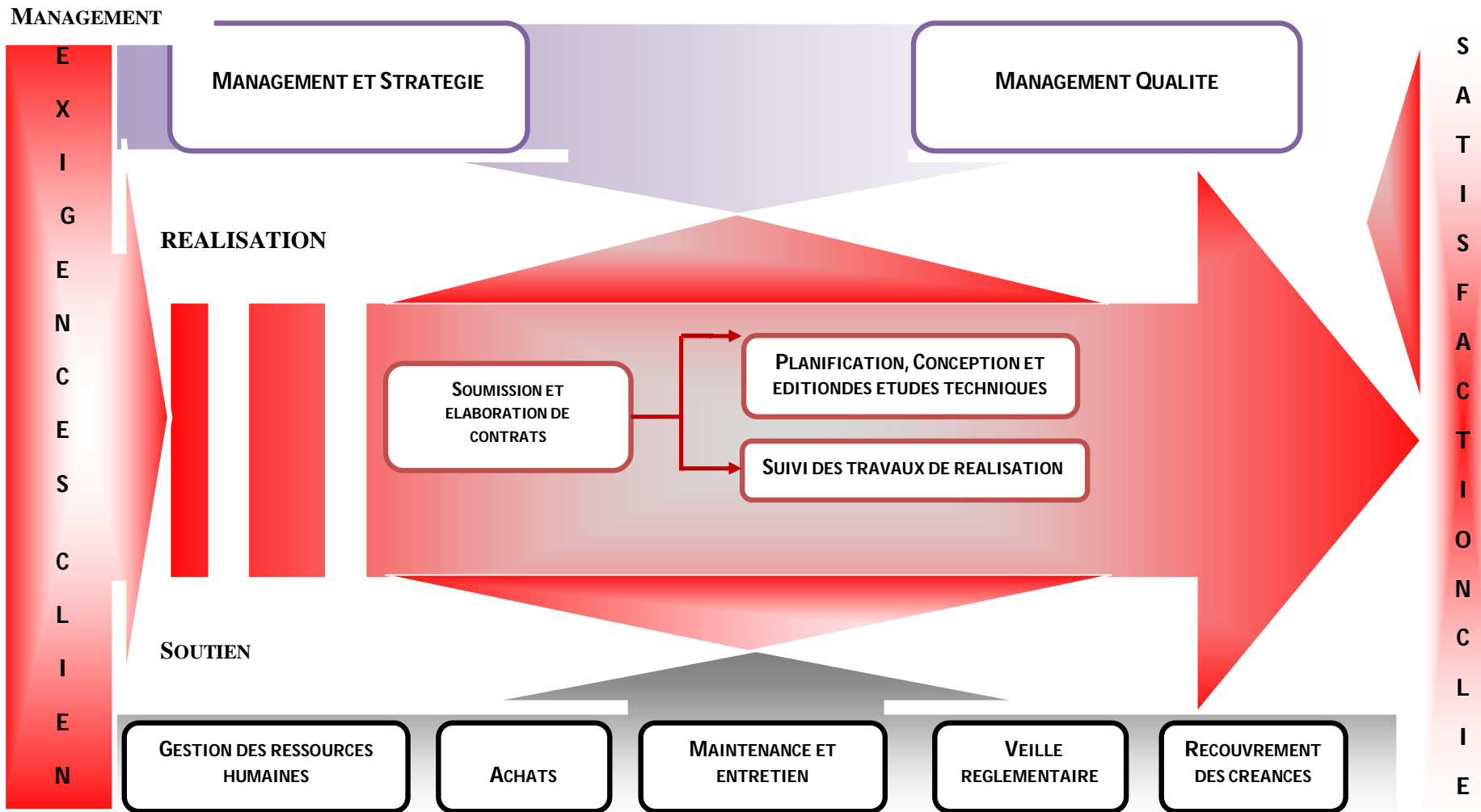
- L'importance du client dont le rôle consiste en entrée, à fournir des exigences et en sortie, à attendre la satisfaction de ses besoins.
- La catégorisation des processus en : réalisation, support (ressources), pilotage (direction) et amélioration.

La dimension de l'amélioration continue qui doit être en permanence veiller à l'entretien du système.

La cartographie est donc un outil d'abstraction qui permet, du premier coup d'œil, d'appréhender les activités effectuées par l'organisme. Ensuite, il est aisé d'en analyser les forces et faiblesses. De ce constat, des axes d'amélioration peuvent être identifiés, développés et mis en œuvre⁷. Le Manuel Qualité du CNERU définit la politique qualité de l'entreprise dans le cadre du système de management qualité. Il définit une cartographie des processus :

⁷PINET Claude, 2011, page 52, L'ISO 9001 facile : réussir sa démarche de certification, Lexitisédition, Paris .

Schéma 3: La Cartographie des processus du CNERU



Source : Manuel qualité du CNERU

Une fois cette cartographie établie, les fiches de définition des processus « fiches processus » définissent une documentation à utiliser pour chaque étape du déroulement d'une opération.

Cette documentation permet enfin de mettre en place tous les éléments nécessaires au déroulement du processus (enregistrements, indicateurs, ressources, acteurs....etc).

La première étape de ce travail consiste à faire une analyse fine et point par point des processus décrits dans le manuel Qualité ainsi que des procédures/outils/indicateurs qui s'y rattachent.

I.4 Etat des lieux

En 2009 et 2011, un certain nombre de non conformités avaient déjà été traités par des travaux au sein du CNERU. Ces travaux ont notamment été axés sur la description exhaustive des processus régissant le déroulement d'une affaire au sein de l'entreprise, et dans une certaine mesure, à la création documentaire dictée par ces processus.

Ces travaux préalable sont facilités la compréhension de la logique intrinsèque des différentes actions qui régissent l'organisation des projets, et permettre ainsi de mettre en œuvre des outils visant à améliorer à chaque étape la qualité du travail fourni.

Ils permettent en effet de suivre minutieusement le déroulement d'une opération, et d'identifier les points clés permettant de mettre en place des outils visant l'amélioration continue.

Le système de management de l'entreprise s'articule autour d'un document unique : le Manuel Qualité.

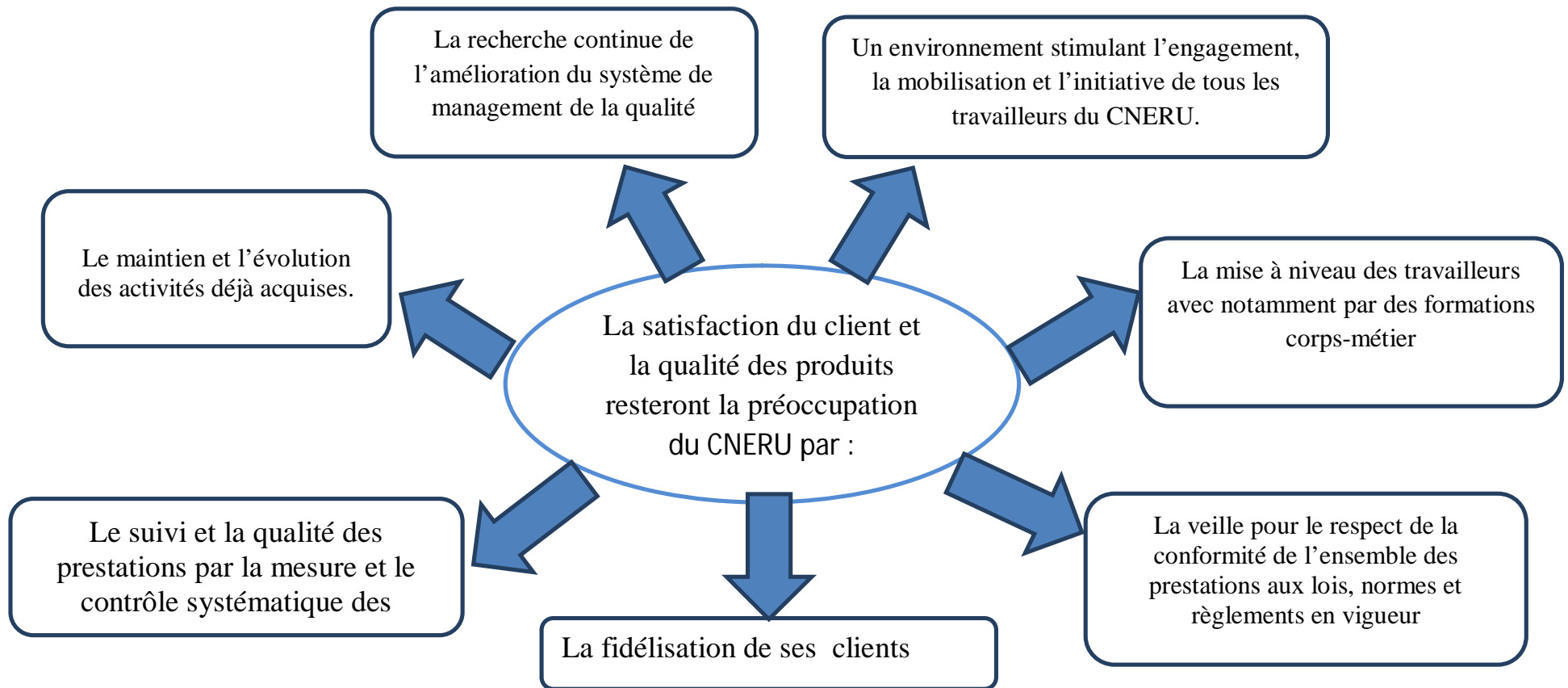
Ce manuel définit la politique qualité de l'entreprise en termes de système de management qualité, d'engagement de la direction, de management des ressources, de systèmes de mesure et d'amélioration, ainsi que le système documentaire régissant le SMQ.

Il s'appuie sur différents référentiels normatifs suivants :

-
- La norme ISO 9001 qui traite des spécifications du management de la qualité ;
 - La norme ISO 9000 qui porte sur le vocabulaire du système de management de la qualité ;
 - Le fascicule FDX_50_176 qui porte sur la gestion et la maîtrise des processus ;
 - La norme ISO 9004 qui traite la gestion de la performance du SMQ (niveau de maturité des processus et des systèmes de management de la qualité).

Ci-après, nous présentons les objectifs du système de management de la qualité du **CNERU** ainsi que ses objectifs stratégiques:

Schéma 04 : Les objectifs du CNERU



Source : Le plan annuel d'amélioration de la qualité du CNERU

DEUXIEMECHAPITRE :

SURVEILLANCE, MESURE, ANALYSE ET AMELIORATION

La surveillance doit avoir trois objectifs :

- valider la vision, la stratégie et la politique de l'organisme ;
- évaluer chaque processus pour garantir la performance et l'efficacité ;
- évaluer le système de management de la qualité, s'assurer de son efficacité et de sa performance.

2.1 Surveillance des processus et du système :

2.1.1 Surveillance des processus :

Il s'agit de s'assurer de l'application du processus, de son efficacité, de son efficacité et de son adaptation à son environnement. Cette vérification s'effectue par analyses ponctuelles, itératives ou récurrentes, lors d'audits, de revues ou d'autoévaluations du processus ou du système de management.

Le processus ayant été défini et décrit, il est important de se donner les moyens d'en mesurer l'efficacité pour le faire évoluer et améliorer en permanence le produit ou le service fourni au client.⁸

Les processus clé du SMQ sont identifiés, établis et mis en œuvre par rapport aux exigences du référentiel ISO 9001 V 2008, qui exigent l'identification des processus critiques par rapport à la qualité du produit et la satisfaction du client.

⁸ GATTAN Michel, page 168 , guide des processus « passons à la pratique »,2em édition AFNOR .

Tableau 1: les pilotes des processus DU CNERU

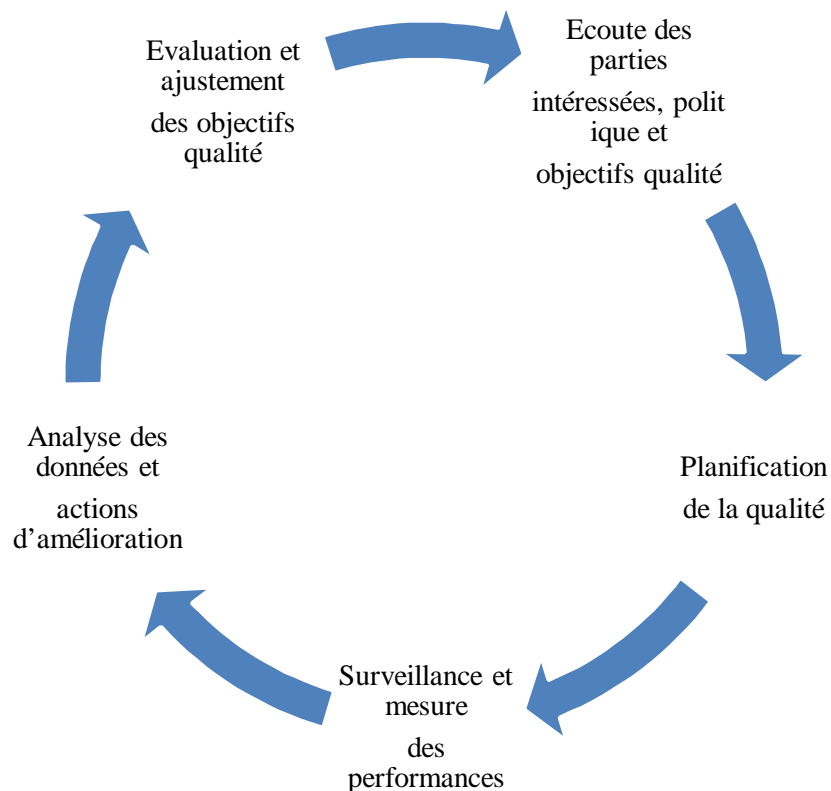
Processus	Pilotes	Structures
MANAGEMENT ET STRATEGIE	PDG	Direction générale
MANAGEMENT QUALITE	RMQ	Direction générale « Cellule qualité »
SOUSSIONS ET ELABORATION DE CONTRATS	DAF DEOA DGERA	DAF DEOA DGERA
PLANIFICATION CONCEPTION ET EDITION DES ETUDES TECHNIQUES	DEOA DGERA	DEOA DGERA
SUIVI DES TRAVAUX DE REALISATION	DEOA	DEOA « DSS »
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : RECRUTEMENT GESTION DES COMPETENCES FORMATION	DAF	DRHS DIFD
ACHATS	DAF	DMG DIFD
MAINTENANCE ET ENTRETIEN	DAF	DMG DIFD
VEILLE REGLEMENTAIRE ET DOCUMENTATION	DAF	DIFD
RECOUVREMENT DES CREANCES	DAF	DF

Source: Le PAAQ du CNERU

La surveillance et le contrôle de ces processus se fait semestriellement à travers des indicateurs de performances fixés pour chaque processus, dont la pertinence est avérée. La revue de ces indicateurs se fait lors de la revue des processus, ou les pilotes procèdent à la revue des éléments constituant le processus, parmi ceux-ci : tâches, acteurs, enregistrements liés, objectifs qualité, éléments d'entrée et éléments de sort, etc...)

Le Système de Management de la Qualité est la mise en œuvre des actions planifiées (documentées, systématisées) et des techniques d'organisation qui permettent à l'entreprise de s'engager dans un cycle d'amélioration continue, selon le schéma ci-dessous⁹ :Le schéma sous présenté décrit l'articulation des processus opérationnels du SMQ du CNERU.

Schéma 5: Cycle de l'amélioration continue du SMQ du CNERU



Source : Le PAAQ du CNERU

2.1.2 Surveillance du système

L'efficacité de système de management de la qualité n'est que le résultat direct de l'efficacité de ses processus .En effet l'efficacité de l'ensemble des processus ne conduit pas obligatoirement à l'efficacité de son système management de la qualité .Selon la norme iso 9001 V 2008 plus précisément le chapitre 4.1 alinéa (b) l'organisme doit déterminer

⁹ Le manuel des processus du **CNERU**

la séquence d'interaction des processus. A cet effet l'efficacité d'un à système est liée plusieurs facteurs dont la maîtrise doit être assurée.

Une surveillance objective ne s'obtient pas en multipliant les contrôles mais elle sera atteinte qu'après exploitation et analyse pertinente des résultats de ces contrôles (cohérence, objectivité, complémentarité...etc)¹⁰.

Il est à noter qu'au sein du CNERU, la surveillance du système s'effectue à travers les audits internes et externes, revue des processus et revue de direction. Ceux-ci seront examinés en détail plus loin (cf. II. 3- Outils de surveillance et de mesure) .

2.2 Mesurer l'efficacité des processus et du système de management

Définition de l'efficacité et efficience

« L'efficacité est l'aptitude à atteindre les effets préalablement définis et mesurables. Lorsque l'efficacité comprend l'optimisation des ressources mises en œuvre, il convient d'utiliser le terme "efficience" ».

Évaluer l'efficacité (ou l'efficience) du processus ou du système de management nécessite une vision claire des résultats (objectif quantifié) à atteindre.

Dans le principe, la mesure de l'efficacité peut donc se faire en comparant le réalisé à l'objectif fixé. Si l'objectif est atteint on peut considérer que le processus ou le système est efficace. Tout le problème réside dans la pertinence de l'objectif. S'il n'est pas du tout contraignant, le processus ou le système sera déclaré efficace sans difficulté. Si, à l'inverse, l'objectif est très ambitieux, il y a peu de chances pour qu'il soit atteint, on dira alors que le processus ou le système n'est pas efficace. Cette façon de mesurer l'efficacité est pour le moins peu fiable, il s'agit en fait d'une mesure de performance.¹¹

2.2.1 La performance des processus

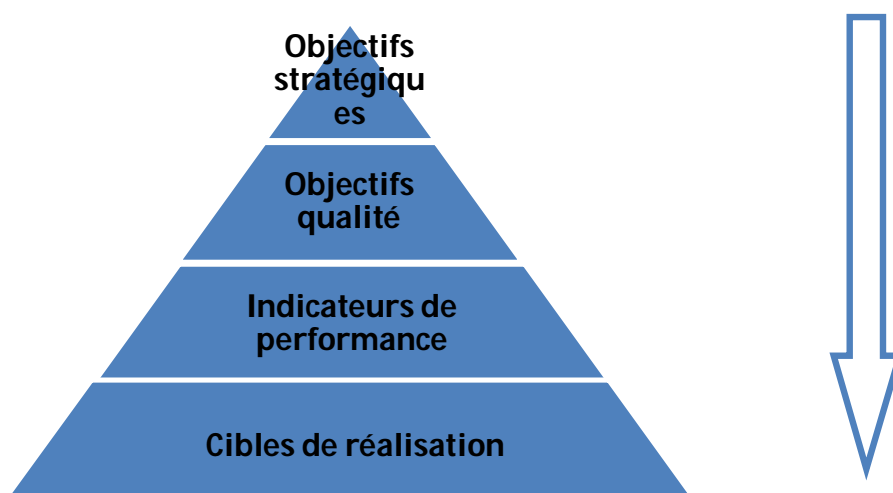
La méthode suivie pour la mesure de la performance d'un processus consiste dans un premier temps en la définition des indicateurs de performances qui doivent être quantitatifs ou qualitatifs, pertinents et appréciables, et comparer ses résultats à des objectifs et des cibles préalablement fixés. Ces objectifs doivent être cohérents et atteignables, Le suivi de l'évolution des indicateurs est par rapport à une logique qui est basée sur l'évolution

¹⁰GATTAN Michel, page 169, guide des processus « passons à la pratique »,2em édition AFNOR.

¹¹Le fascicule de documentation FD X 50-174.

du système de management de la qualité en lui-même à savoir : (la politique qualité, la mise à jour de la norme, nouvelle documentations...etc), ainsi que les résultats obtenus¹².

Schéma 6 : Déclinaison des objectifs stratégiques au CNERU



Source : Elaboré par nous même

Dans le cadre du pilotage des processus, il y a donc éventuellement lieu de fixer des objectifs, si le besoin existe, pour s'assurer que le processus ou les améliorations qui lui sont apportées donnent bien les résultats attendus. et c'est le cas pour le CNERU, les objectifs qualité sont établis par les pilotes des processus et validés au cours de la revue de direction par le PDG, alors que les objectifs opérationnels (financiers) sont fixés au niveau du conseil d'administration.

Pour bien comprendre cette démarche, le tableau ci-après présente les résultats et les décisions relatives à l'analyse des indicateurs de performance liée au processus « Management qualité » de CNERU. Son objectif est **d'améliorer en permanence le système de management de la qualité mis en place.**

¹² GATTAN Michel, page 174, guide des processus « passons à la pratique », 2^{em} édition AFNOR.

Tableau 2 : tableau récapitulatif des objectifs, résultats, cibles et recommandations du processus management qualité du CNERU

PROCESSUS	INDICATEURS	RESULTATS	CIBLES	OBSERVATION ET RECOMMANDATIONS
<i>Management qualité</i>	Efficacités et pertinence des actions lancées suite aux écarts décelés	/		Pour cet indicateur, une analyse est faite sur la base des résultats des actions correctives et préventives lancées.
	Récurrence des non-conformités	0 non-conformité	100%	Résultat performant.
	Ecoute/satisfaction client	98,22% de satisfaction (DEOA) 98,69% de satisfaction (DGERA) Total (CNERU) = 98,46%	90	Cible atteinte, néanmoins l'enquête de satisfaction doit être généralisée sur les nouveaux clients acquis.
	Audits réalisés/ Audits programmés	34 audits réalisés sur 41 programmés (annuel) soit 83%	90%	Proche de la cible, toutefois il serait opportun d'exploiter toutes les missions programmées.
	Rôle et impact de la sensibilisation et l'animation qualité sur la réduction de nombre des non conformités	/		Pour cet indicateur, une analyse est faite sur la base des résultats des missions d'animations et de sensibilisations réalisées par la cellule qualité.

Source : Revue de direction CNERU adaptée

La mesure de la performance du processus « Management qualité » est faite par l'analyse des résultats obtenus à travers l'évaluation des indicateurs de performances mis en place, ces indicateurs sont ajustés par des cibles de réalisation qui sont dynamiques compte tenu des évaluations des exercices précédents.

En effet, et lors de la revue de processus le responsable de management de la qualité procède à analyser l'ensemble de ses indicateurs à l'issu des données recueillies de l'ensemble des processus. Le résultat de cette analyse est validé la Présidente Directrice Générale du CNERU. Le suivi de cette analyse est fait par l'engagement des actions correctives, préventives et amélioration et ce conformément aux dispositions de la procédure « actions correctives et préventives » mise en œuvre.

Des audits internes et externes sont réalisés annuellement par des auditeurs internes et/ou externes afin d'évaluer la conformité du processus suscité par rapport aux exigences du référentiels ISO 9001 V 2008.

La revue de direction véhicule par la suite tous les résultats des analyses préalablement réalisés.

2.2.2 Maturité de processus et de système de management :

Pour pouvoir mesurer l'efficacité et l'efficience d'un processus ou d'un système de management, aussi objectivement que possible, il faut disposer d'un ensemble de critères d'acceptation et d'indicateurs de performance portant sur les principales caractéristiques du processus ou du système. Ces indicateurs sont organisés selon quatre ou cinq niveaux, au sein d'une matrice critères/niveaux. Cette matrice est appelée matrice de maturité ou d'efficacité.¹³

Le tableau suivant traduit chaque niveau de progrès en termes de :

- Performance du **système** exprimée sous la forme de résultats attendus parla direction.
- Maturité intrinsèque de chaque **processus** retenu.
- Caractéristiques du **produit** visant à satisfaire le client.

¹³ GATTAN Michel, page 175 , guide des processus « passons à la pratique »,2em édition AFNOR

Tableau 3: Les niveaux de maturité

Niveau de progrès	Performance du système	Maturité intrinsèque du processus	Caractéristique du produit
1 : Fonctionnement de base	Aléatoire	Instable	Produit existant
2 : Défini, planifié, Suivi	Conforme	Stabilisé	Produit conforme aux exigences exprimées par le client
3 : Maîtrisé	Efficace	Adapté	Produit conforme aux exigences spécifiées (client, réglementation, organisme)
4 : Optimisé	Efficient	Prévisible	Produit conforme aux besoins et aux tendances du marché
5 : Amélioration Permanente	Excellent	Agile, réactif	Produit innovant et leader sur le marché

SOURCE : Extrait de l'annexe A du FD X 50-176:2005 .

Le niveau de maturité de CNERU sera mesuré dans le dernier point de ce chapitre présenté dans un cas pratique.

Le pilote de processus s'assure de l'atteinte des objectifs du processus au travers du suivi d'indicateurs ou autre méthode d'évaluation en s'appuyant sur des données quantitatives et qualitatives, d'origines internes ou externes.

Se fixer des objectifs associés à chaque processus, donc à leur produit ou à leur fonctionnement ne présente pas trop de difficulté, il n'en est pas toujours de même lorsqu'il s'agit de fixer des objectifs pour le système dans son ensemble. Plutôt que de vouloir définir un objectif global, il faut associer des objectifs à quelques-unes des caractéristiques du système. C'est le principe de la matrice de maturité.

2.3 LES OUTILS DE SURVEILLANCES ET DE MESURE :

2.3.1 Audit interne et externe

Les processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des **preuves d'audit** et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les **critères d'audit** sont satisfaits.

Les audits internes, parfois appelés audits de première partie, sont réalisés par, ou pour le compte de l'organisme lui-même pour la revue de direction et d'autres besoins internes. Ils peuvent servir de base à l'auto déclaration de conformité de l'organisme. Dans de nombreux cas et en particulier pour les petits organismes, l'indépendance peut être démontrée l'absence de responsabilité vis-à-vis de l'activité à auditer.

Les audits externes comprennent les audits appelés généralement audits de seconde et de tierce partie. Les audits de seconde partie sont réalisés par des parties ayant un intérêt à l'égard de l'organisme, comme les clients, ou d'autres personnes agissant en leur nom. Les audits de tierce partie sont réalisés par des organismes d'audit externes et indépendants tels que les organismes qui octroient l'enregistrement ou la certification de conformité aux exigences de l'ISO 9001 et de l'ISO 14001.¹⁴

Le nombre ainsi Les résultats des audits au CNERU sont présentés dans le tableau récapitulatif ci-dessous :

¹⁴ Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental iso 19011 version 2000.note 1 et 2 .

Tableau 4: nombre et résultats d'audits du CNERU

Audit	Date	NC.M	NC.m	Obs
Audit à blanc	27 & 28 Juin 2004	04	06	08
1^{ère} certification	25au 28Septembre 2004	/	05	10
Audit de suivi 1 ^{ère} année	20& 21Novembre 2005	/	02	06
Audit de suivi 2 ^{ème} année	04&05Décembre 2006	/	02	06
2^{ème} certification	04&05Décembre 2007	/	00	06
Audit de suivi 1 ^{ère} année	27au 29Septembre 2008	/	02	06
Audit de suivi 2 ^{ème} année	09&11Novembre 2009	/	03	06
3^{ème} certification	09&11Novembre 2010	/	04	06
Audit de suivi 1 ^{ère} année	09&11Novembre 2011	/	02	05
Audit de suivi 2 ^{ème} année	09&11Novembre 2012	/	00	06
Total		04	26	65

Source : Le PAAQ 2012

La levée de ces écarts (non conformités, observations) à été faite dans les délais, par des demandes d'actions correctives et/ou préventive selon le cas.

Un aspect doublement positif : pour le secteur économique, qui bénéficie d'un transfert plus rapide des résultats et la recherche, et pour le CNERU lui-même, qui puise de nouveaux sujets et de nouvelles questions adressées à la recherche.

Parmi les actions planifiées dans le contrat, l'une d'entre elle vise à « engager à titre expérimental une démarche qualité en recherche, d'une part, et une démarche qualité des procédures opérationnelles, d'autre part, de façon à répondre au mieux aux attentes des clients de l'organisme ».

A ce jour, l'effort a porté particulièrement sur la définition de la stratégie sur le management des processus, notamment opérationnels, et les actions qualité. Et orienter l'objective qualité qui émane automatiquement des axes stratégiques de la politique qualité et la stratégie globale de l'entreprise.

2.2 La revue des processus et la revue de direction :

2.2.1 La revue des processus:

Le pilote du processus organise périodiquement des revues de processus, dont la fréquence doit être déterminée en fonction de la rapidité d'évolution du processus et de son environnement.

Comité de pilotage : Ensemble des Directeurs, du Responsable du Management de la Qualité (R.M.Q) et des assistants auprès du Cadre Dirigeant Principal.

Approche processus: Appréhension du fonctionnement d'un organisme au travers de la notion de processus.

Efficacité: Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.

Efficience: Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

Interaction: Action d'un processus sur un ou plusieurs autres processus.

Management: Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme.

Processus: Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Système de processus: Ensemble de processus corrélés ou interactifs, qui constitue un des éléments du système de management d'un organisme.¹⁵

La revue de processus doit permettre au pilote de faire un examen objectif des résultats de son processus et de la mise en œuvre du PDCA.

Si la direction générale organise un bilan global de son système de management qualité, chaque pilote doit prendre du recul sur le fonctionnement de son processus. Il est possible dans ce cadre, et dans cette logique d'alignement que chaque pilote décline aussi cette réunion avec leur propre équipe.

L'ordre du jour de la revue des processus porte sur¹⁶:

- La validation de la fiche descriptive;
- Le point sur les décisions de la réunion précédente;
- Les faits marquants de la période;
- L'examen des indicateurs de performance et de pilotage;
- Le bilan du plan d'action et indicateurs associés;
- Examen des non conformités et actions correctives associés : réclamations, dysfonctionnements, résultats des audits internes;
- Examen des suggestions clients et personnel;
- Examen des évolutions pouvant influencer sur le fonctionnement du processus (organisation, réglementation, exigences clients ...);
- Bilan des ressources (moyens, RH, communication..);
- Conclusion (niveau de maturité et prise de décisions).

NB: Les données de sorties de la revue des processus réalisée et pilotée par le RMQ avec l'ensemble des pilotes des processus, construiront les données d'entrée à la revue de direction.

¹⁵ Norme 9004 version 2005

¹⁶GATTAN Michel, page 184, guide des processus « passons à la pratique »,2em édition AFNOR

2.2.2 La revue de direction :

Examen entrepris pour déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de ce qui est examiné à atteindre des objectifs définis.¹⁷

La direction générale réalise, à intervalles planifiés (deux 02 fois par an), des Revues de son système de management de la qualité pour s'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Ces revues comprendront l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectives qualités.¹⁸

La revue de direction du CNERU

Depuis la mise en place du SMQ, dix-huit (18) revues de direction ont été menées à une fréquence de deux (02) revues par an, et ce conformément aux dispositions de la procédure qualité « revue de direction » mise en œuvre.

Conformément à l'esprit de la norme, et dans le cadre de la « revue des processus », les pilotes de processus réunissent l'ensemble des collaborateurs pour revoir l'état de fonctionnement de leurs processus, la réalisation des objectifs arrêtés, la mesure des indicateurs de performances, les défaillances, les pistes d'améliorations, ainsi que l'évaluation du degré de maturité du SMQ .

Par ailleurs, le responsable du management de la qualité, en collaboration avec les pilotes des processus évalue la pertinence des actions issues de la revue des processus, les compile et intègre celles jugées stratégiques et pertinentes au plan d'actions d'entrée à la revue de direction.

Lors de la revue de direction, le responsable du management qualité procède à la lecture des données d'entrée à la revue de direction conformément à l'ordre du jour exigé par la norme (chapitre § 5.6), ensuite il donne la parole respectivement aux pilotes des processus pour qu'ils présentent leurs analyses chacun en ce qui le concerne.

¹⁷Norme 9004 version 2005

¹⁸ FDX 50-176 : 2005 § 6.3.2

Donner au Responsables du Management Qualité les méthodes nécessaires pour préparer efficacement les revues de direction. Lui permettre de mettre en évidence les dysfonctionnements et ou les non conformités les plus significatives, en accord avec les responsables des processus considérés, afin que des actions correctives puissent être mises en œuvre ainsi que les actions préventives pour en limiter la récurrence.

D'une façon générale, sélectionner les données d'entrée du processus de revue de direction qui sont nécessaires à la bonne compréhension des performances du SMQ.

Les données d'entrées et de sortie de la revue de direction du CNERU¹⁹ :

Schéma 07 : Les données d'entrées et de sortie de la Revue de Direction

Données d'entrées :

- Résultats des audits,
- Enquête de satisfaction des clients,
- Indicateurs de performance des processus,
- Conformité des produits et services,
- Situation des actions engagées lors de la dernière revue de direction,
- Analyse des changements pouvant affecter le SMQ,

Processus revue de direction

Données de sortie :

Décisions et plans d'actions sur :

- Amélioration de l'efficacité du SMQ,
- Amélioration de l'efficacité des processus,
- Amélioration des « produits » au regard des attentes et besoins des clients,
- Modifications éventuelles de la politique et des objectifs, Affectation des ressources nécessaires.

Source : Revue de direction du CNERU

Si la direction générale organise un bilan global de son système de management qualité, chaque pilote doit prendre du recul sur le fonctionnement de son processus. Il est possible dans ce cadre, et dans cette logique d'alignement que chaque pilote décline aussi cette réunion avec leur propre équipe.

¹⁹ Revue de direction du CNERU février 2013

NB: Les données de sorties de la revue des processus réalisée et pilotée par le RMQ avec l'ensemble des pilotes des processus, construiront les données d'entrée à la revue de direction.

Les membres du **Comité de Pilotage CNERU** au se réunissent **pour** :

- A- Effectuer** les **Revue de Direction** suivant l'ordre du jour défini dans le formulaire « Ordre du jour de la revue de direction » F-SMQ-0030 ;
- B- Apprécier** les synthèses des rapports d'audit internes et externes réalisés;
- C- Analyser** les retours d'information clients-fournisseurs.
- D- Analyser** les indicateurs de performances après appréciation des synthèses formalisées par les **Pilotes des Processus** ;
- E- Evaluer** l'état des actions correctives et préventives ;
- F- S'assurer** que toutes les **Dispositions d'Améliorations** prévues par le **Système de Management de la Qualité du CNERU** sont mises en œuvre de manière efficace et entretenues conformément à la **Norme 9001 version 2008** ;
- G- Apprécier** les propositions d'améliorations formalisées par le **Comité Qualité** et les **Pilotes de Processus** ;
- H- Evaluer** le **Système de Management de la Qualité** conformément aux dispositions de la **Norme 9001 version 2008** ;
- I- Définir un plan d'action** en fonction des **nouvelles orientations** et des **Objectifs** arrêtés et approuvé par le **Conseil d'Administration de l'Entreprise**.

Le tableau suivant présente l'historique des revues de direction depuis la mise en place du SMQ :

Tableau 5: historique des revues de direction du CNERU

Date de la revue	Nombre d'actions d'entrée	Nombre d'actions de sortie
02.06.2004	/	15
19.09.2004	15	21
09.05.2005	25	22
08.10.2005	40	32
09.04.2006	37	25
18.11.2006	36	15
05.02.2007	19	19
03.02.2008	9	22
10.05.2009	25	18
15.11.2009	21	28
06.05.2010	74	62
04.11.2010	62	23
18.08.2011	38	28
25.12.2011	37	42
28.02.2012	41	28
05.08.2012	25	29
18.04.2013	42	39

Source : Le PAAQ du CNERU 2012

2.3 Enquête de satisfaction clients

L'enquête satisfaction tient une place importante dans la gestion de la qualité. Du moment que l'organisme attribue un caractère prioritaire au point de vue du client, il est essentiel d'organiser la manière dont le CNERU va recueillir et analyser les éléments relatifs aux attentes et aux satisfactions des clients. La mesure de la satisfaction implique la perception et l'évaluation du produit par le client.

Le CNERU définit la satisfaction comme étant l'opinion d'un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou du service consommé et ses attentes. Les équipes projet du CNERU prennent en charge l'enquête satisfaction pour recueillir les données sur les attentes, les éléments de qualité du produit ou du service, la perception des écarts pour aboutir à des indicateurs de satisfaction.

Cette démarche est systématique lors de l'approbation de la conformité de l'étude, par rapport aux clauses contractuelles, par les parties intéressées. La cellule qualité reçoit l'ensemble des fiches (écoute client), de la part des différentes structures.

Une autre fiche (écoute client retour d'information) est mise en place dans le but d'affiner les résultats de l'enquête pour aboutir à des conclusions. L'élaboration de l'enquête satisfaction s'articule autour des différents moments.

Une enquête satisfaction n'est pas un exercice banal. Elle met en jeu des ressources parfois importantes mais surtout, elle met en lumière les relations croisées entre les clients, les intervenants internes et le système d'organisation. Les résultats de l'enquête ont une importance stratégique. Il importe d'apporter le soin nécessaire à la constitution de l'équipe projet.

Cette équipe agira de façon transversale dans l'organisme. Elle a pour mission d'assurer les choix nécessaires et la coordination de tous les éléments. Elle devra communiquer les résultats aux instances en charge des décisions d'amélioration.

L'enquête satisfaction est un outil puissant pouvant répondre à de multiples objectifs:

Tableau 6: Les objectifs des enquêtes de satisfaction des clients au CNERU

Objectifs	Exemple d'application
Connaitre	Connaître les attentes, les besoins, les préférences, les priorités, les motifs d'insatisfaction des clients...
Mesurer	Les niveaux de satisfaction, la performance de l'organisation, la performance par rapport à d'autres organisations, l'évolution de la satisfaction dans le temps...
Expliquer	Trouver des explications à des questions que l'on se pose.
Solliciter	Des idées, des points d'amélioration...
Manager	Sensibiliser le personnel, le motiver, se servir de l'enquête satisfaction comme outil de management

Source : PAAQ 2012

Il n'est pas possible (ni souhaitable) de poursuivre tous ces lièvres à la fois ! Il est utile d'autre part d'éviter les malentendus et les déceptions de la part des acteurs internes. Le RMQ formulera explicitement et par écrit les objectifs retenus et assignés à l'enquête ainsi que les résultats que La cellule qualité en attend.

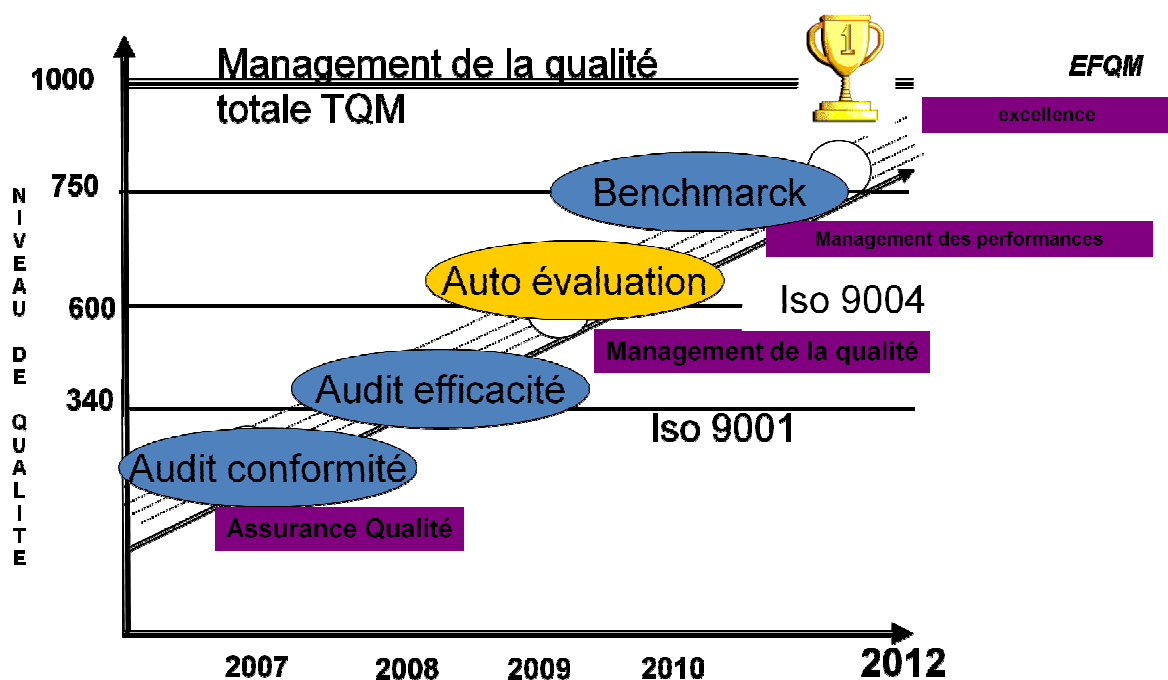
Il convient à tout le moins d'informer et même de faire valider les objectifs par les acteurs de l'organisation concernés par les résultats.

2.4 L'auto évaluation

Cette démarche permet un apprentissage collectif et permanent de la démarche de progrès et d'amélioration et à terme, la constitution d'une intelligence collective des acteurs concernés.

Le processus d'auto-évaluation permet de vérifier l'existence de la cohérence entre la stratégie définie par la Direction et la mise en œuvre opérationnelle des processus et de leurs interfaces.²⁰

Schéma 8: Evolution du système de management de la qualité



Source : Autoévaluation semaine qualité 2/AFNOR.

Cet outil sera détaillé dans le cas pratique présenté au troisième chapitre.

²⁰ Norme FDX 50 186.

CHAPITRE III : I'AUTO
EVALUATION DU SMQ DU CNERU

L'évaluation, qui est l'un des meilleurs moyens pour mener à bien une organisation vers la performance et l'amélioration continue de ses services. En respectant les exigences pour la gestion du système de qualité de la norme ISO 9001: 2008 constituent pour le CNERU, la clé du succès.

Pour pouvoir évaluer la position du SMQ du CNERU par rapport aux exigences de cette norme, le CNERU a mis à notre disposition toutes les informations et données documentées et également des outils automatisés. Afin de pouvoir réaliser notre grille d'évaluation et synthétiser et présenter les résultats obtenus sous forme graphique, afin de faciliter son exploitation.

L'autoévaluation permet de connaître le positionnement d'un organisme (ou d'un secteur de cet organisme) face aux exigences d'un référentiel donné. Dans le cas de l'ISO 9004 : 2009, L'autoévaluation devient un outil moteur en permettant la vérification de l'efficience et de la cohérence du SMQ mis en place. En effet, le succès d'un organisme peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management qui permet une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins des clients.

III.1 DEFINITION DE L'EVALUATION

L'évaluation est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs. Les dispositions préétablies peuvent provenir d'un référentiel externe ou interne à l'organisme.

L'efficacité d'un système qualité réside dans l'adéquation entre ce qu'il faut faire, ce que l'on a prévu de faire et ce que l'on fait. L'évaluation d'un service consiste donc dans la comparaison de ce qui est prévu (système qualité documenté) et fait par rapport à ce qui est attendu dans le référentiel, d'en mesurer l'écart afin de proposer des actions d'amélioration.

Cet outil permet d'identifier les forces et les faiblesses du management de l'organisme et d'en tirer des enseignements de progrès et d'amélioration.

III.2 LA NECESSITE DE S'EVALUER

De plus, dans le cas de l'évaluation type audit externe, la certification ISO 9001 : 2008 est devenue pour certains organismes un passage obligatoire afin de maintenir une image de marque importante et de pouvoir participer à certains appels d'offre. A revoir

III.3 LES DIFFERENTES MODALITES D'EVALUATION

Il convient de préciser que sous le terme d'évaluation ISO 9001 : 2008, nous entendons trois examens différents :

- L'autoévaluation
- L'audit interne
- L'audit de certification

L'autoévaluation consiste en un examen mené par un service sur ce même service ce qui permet d'évaluer (en vue d'un audit ou non) l'efficacité et l'efficience du SMQ par rapport au référentiel et ainsi de connaître les points forts et les points à améliorer.

L'audit interne ou évaluation par les pairs est un examen systématique exigé par l'ISO 9001 : 2008 et effectué par un comité d'audit composé de différents membres impartiaux de la profession afin de vérifier la conformité du service par rapport au référentiel.

L'audit de certification ou évaluation par une tierce partie est réalisé par un organisme accrédité indépendant et extérieur à l'organisme audité. Cet audit donne lieu à une certification de l'organisme (ou d'un secteur de l'organisme), à renouveler après 3 ans.

III.4 POURQUOI L'AUTOEVALUATION ?

Le système de management de la qualité du CNERU et après les neufs (9) années de certification, a atteint un niveau d'amélioration très élevé, notamment par l'application stricte des exigences du SMQ, la revue systématique de la politique qualité et évolution, ainsi que la maîtrise de l'audit interne qui est devenu un outil fondamental de surveillance de l'état du SMQ.

Cependant, le responsable du management de la qualité à opter pour affiner et renforcer les outils préalablement présentés en intégrant l'auto-évaluation suivant la norme ISO 9004 V 2009. Et ce pour les raisons suivantes :

- Pour que tous les pilotes des processus puissent disposer d'un outil d'aide à l'évaluation facile à utiliser et à exploiter permettant de se positionner par rapport à toutes les exigences de la norme ISO 9001 : 2008.
- Mettre à disposition un outil efficace d'amélioration continue (qui permet la traçabilité des informations et facilite la capitalisation du savoir-faire) du SMQ.

III.5 REALISATION DE L'AUTO EVALUATION SELON LA 9004 VERSION 2009

Tout au long de la réalisation des items de la grille, ces éléments ont constitué des points de repère que nous nous sommes donnés afin de traduire toutes les exigences de la norme sans en dénaturer le contenu.

NC : Non conforme.

MS : Moyennement satisfaisant.

CN : Conforme.

PRT : Pertinent.

OP : Optimal.

Après des recherches réalisées dans ce cadre, nous avons proposé une grille d'autoévaluation spécifiques adapté à la norme ISO 9001 V 2008, au CNERU .

Tableau 07 : grille d'autoévaluation vide

Processus	Niveau de maturité					Commentaires
	NC 20	MS 40	CN 60	PRT 80	OP 100	
Processus Management						
L'entreprise à-elle adopter une approche processus ?						
Les processus identifiés sont-ils nécessaires au système de management de la qualité ?						
Ces processus sont-ils documentés ? si oui es ce qu'ils sont communiqués ?						
Les séquences d'interaction de ces processus sont-ils établis ?						
L'organisme à-il mis en place les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité et la maîtrise de ses processus ?						
L'organisme à-il fournir les ressources et informations nécessaires au bon fonctionnement de ses processus ?						
La surveillance, la mesure et l'analyse de ces processus sont-elles réalisées ?						
4.2.2 Manuel qualité						
Avez-vous un manuel qualité ?						
Traduit-il les domaines d'applications de l'entreprise ?						
Comporte-t-il les documents du SMQ ? si oui, les références de ces documents.						
Comporte-t-il l'engagement et la politique qualité ?						
Comporte-il une description des processus ?						
4.2.3 Maitrise des documents ?						
Une procédure de contrôle de la documentation a-t-elle été mise en place ?						
Existe-il une procédure documentée d'approbation de la documentation ?						

Comment gérer vous la révision de vos documents						
Comment assurez-vous que les modifications et la version en vigueur de vos documents sont clairement identifiées						
Comment assurez-vous que seules la version pertinente de vos documents est présente sur les lieux de l'utilisation						
Vos documents sont-ils lisibles et facilement identifiables sur les lieux de l'utilisation ?						
La diffusion des documents d'origine externes est-elle maîtrisée ?						
4.2.4 Maitrise des enregistrements						
Avez-vous des enregistrements relatifs à la qualité ?						
Ces enregistrements sont-ils identifiés, protégés, conservés et éliminés selon une procédure précise ?						
5 Engagement de la direction						
5.1/5.2 Engagement & écoute client						
En matière de qualité, y'a-t-il un document qui décrit l'engagement de la direction dans la mise en œuvre de l'amélioration continue du SMQ ?						
Es ce que la politique et les objectifs qualité sont établis dans un document écrit ?						
Comment formalisez-vous les exigences du client ?						
Comment garantissez-vous que l'importance de la satisfaction client est communiquée au sein de l'entreprise ?						
Comment la direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ ?						
Comment la direction mène-t-elle des revues de direction ?						
Comment la direction assure-t-elle que les exigences du client sont respectées ?						

5.3/5.4 La politique qualité						
Comment la direction prend-t-elle en compte les exigences réglementaires, légales et décrets ?						
Quelle est votre politique qualité ?						
Comment vous assurez vous que cette politique qualité est en adéquation avec la finalité de l'organisme ?						
Quels sont vos objectifs qualité pour les différents niveaux de l'entreprise ?						
Comment assurez-vous que vos objectifs sont en adéquation permanente avec la politique qualité de votre organisme ?						
Comment mesurez-vous la performance de ces objectifs ?						
Comment avez-vous planifié les processus nécessaires à la réalisation du produit ?						
Cette planification est-elle maîtrisée pour l'ensemble des processus						
Comment assurer vous la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ de son amélioration et à l'accroissement de la satisfaction des clients						
Comment évaluer vous la compétence de vos personnels ?						
Comment identifiez-vous les compétences nécessaires du personnel dont le travail à une incidence sur la qualité du produit ?						
Comment garanzissez-vous que le personnel dont le travail à une incidence sur la qualité du produit a été formé ?						
Comment évaluez-vous l'efficacité des formations réalisées à votre personnel						
Avez-vous déterminé et fournir les infrastructures nécessaires à l'obtention de la conformité du produit						
Entretenez-vous ces infrastructures						

7. REALISATION DU PRODUIT						
7.1 Planification de la réalisation du produit						
Comment avez-vous réalisé la planification de la réalisation de vos produits ?						
7.2 Processus relatifs au client						
Quelles sont les exigences relatifs à votre (vos) produit (s) et/ ou à son (leur) usage (s)						
Comment planifiez-vous les exigences relatives au produit (revue de contrat) ?						
Quelles sont les preuves que vous réalisez des revues de contrat						
En cas de modification des exigences du produit, comment assurez-vous que les documents correspondants sont mis à jour, et que le personnel concerné est informé ?						
Quelles sont les dispositions mises en place pour communiquer avec le client ?						
7.3 Conception et développement						
Comment planifiez-vous la conception et le développement de vos produits ?						
Comment gérez-vous les interfaces entre les groupes impliqués dans la conception et le développement?						
Quels sont les données d'entrée de votre processus de conception et du développement ?						
Identifié comme élément de sortie du processus de conception et du développement ?						
Existe-il un document décrivant les caractéristiques du produit essentiel						
Comment mesurez-vous les écarts des éléments de sortie et les exigences d'entrée de la conception et du développement ?						

Quelle méthode utilisez-vous pour contrôler le produit de la conception et du développement avant sa mise à disposition ?						
Comment évaluez-vous l'aptitude du processus de conception et du développement à répondre aux exigences ?						
7.4 Achats						
Comment évaluez-vous vos fournisseurs et sous-traitants ?						
Comment assurez-vous que les produits achetés sont conformes ?						
Conservez-vous les enregistrements correspondants ?						
Vos documents d'achats						
Effectuez-vous des contrôles à la réception ? de quelle manière ?						
Prévoyez-vous des contrôles du produit						
7.5 production et préparation des services						
Comment planifiez-vous les actions de production et de préparation de service						
Comment est jugée l'aptitude des processus à satisfaire les résultats planifiés						
Comment est-ce que l'organisme assure l'identification du produit tout au long de sa réalisation						
7.6 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure						
Qu'avez-vous prévu pour apporter la preuve de la conformité de vos produits aux exigences déterminées ?						

Quel est le processus qui assure que vos activités de surveillance et de mesure peuvent affectés d'une manière efficace la qualité du produit au service réalisé ?						
comment réagissez-vous lorsqu'un périmètre de surveillance et de mesure est non conforme aux exigences ?						
Comment conformez-vous la capacité de vos outils de surveillance et de mesure à répondre à l'utilisation prévue ?						
MESURES, ANALYSES ET AMELIORATION						
8.2 Surveillance et mesure						
Quelle méthode utilisez-vous pour mesurer la satisfaction de vos clients ?						
Existe-il des enregistrements des méthodes de mesure de la satisfaction client ainsi que leur application ?						
Existe-il une procédure documentée qui formalise les audits et contrôle internes de vos processus ?						
Les preuves de dysfonctionnement dans les données recueillies sont identifiées, les coûts résultants et leurs impacts sur les résultats financiers sont analysés et les actions correctives et d'amélioration en sont déduites et réalisées ?						
Les sources externes (études sectorielles, associations de consommateurs, médias...) et internes (communication directe, réclamations,...) fournissant des informations sur la satisfaction des clients (actifs ou passifs) sont identifiées et utilisées						

Des méthodes de mesure démontrant l'aptitude de chaque processus (pilotage, réalisation et support) à atteindre les résultats planifiés sont identifiées et mises en œuvre						
Les relations entre les performances de chaque processus clé et la satisfaction équitable des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées sont établies						
8.3 Maitrise du produit non conforme						
La conformité des produits aux exigences (y compris légales et réglementaires), aux engagements vis-à-vis des parties intéressées et aux objectifs généraux de la Direction est vérifiée						
Des méthodes de mesure efficaces et efficientes des performances de chaque produit sont déterminées et réalisées						
Des actions correctives et d'amélioration sont déduites de ces mesures et informations recueillies et sont mises en œuvre						
8.4 Analyse des données						
Le choix et l'utilisation des méthodes et outils sont validés pour la gestion des indicateurs et l'analyse des informations recueillies						
8.5 Amélioration						
Un plan d'action est conçu à partir des données des revues de management, pour l'amélioration des performances particulières et globale de l'organisme						
Une culture favorisant en permanence l'implication individuelle et collective des personnes dans la recherche active d'opportunités d'amélioration des processus et produits est créée, communiquée.						

L'ensemble des actions correctives, préventives et d'amélioration déterminée sont hiérarchisées et planifiées après l'évaluation de l'impact potentiel des non-conformités identifiées						
Les améliorations sont conçues autant sous forme d'actions d'amélioration continue des processus et produits existants que sous forme d'actions en rupture (remise en cause de certains processus ou produits ou de l'organisation elle-même)						
Les améliorations sont conçues autant sous forme d'actions d'amélioration continue des processus et produits existants que sous forme d'actions en rupture (remise en cause de certains processus ou produits ou de l'organisation elle-même)						

Source : élaborer par nous même

La cellule qualité du CNERU, a répondu très favorablement et très rapidement en renseignant la grille proposée, de la manière suivante :

Tableau 07 : grille d'autoévaluation renseignée par la cellule qualité

Processus	Niveau de maturité					Commentaires
	NC 20	MS 40	CN 60	PRT 80	OP 100	
Processus Management						
L'entreprise à-elle adopter une approche processus ?					●	
Les processus identifiés sont-ils nécessaires au système de management de la qualité ?					●	
Ces processus sont-ils documentés ? si oui es ce qu'ils sont communiqués ?					●	
Les séquences d'interaction de ces processus sont-ils établis ?			●			
L'organisme à-il mis en place les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité et la maîtrise de ses processus ?					●	
L'organisme à-il fournir les ressources et informations nécessaires au bon fonctionnement de ses processus ?					●	
La surveillance, la mesure et l'analyse de ces processus sont-elles réalisées ?					●	
4.2.2 Manuel qualité						
Avez-vous un manuel qualité ?					●	
Traduit-il les domaines d'applications de l'entreprise ?					●	
Comporte-t-il les documents du SMQ ? si oui, les références de ces documents.					●	
Comporte-t-il l'engagement et la politique qualité ?					●	
Comporte-il une description des processus ?					●	
4.2.3 Maîtrise des documents ?						
Une procédure de contrôle de la documentation a-t-elle été mise en place ?					●	
Existe-il une procédure documentée d'approbation de la documentation ?					●	
Comment gérer vous la révision de vos documents					●	

Comment assurez-vous que les modifications et la version en vigueur de vos documents sont clairement identifiées					●	
Comment assurez-vous que seules la version pertinente de vos documents est présente sur les lieux de l'utilisation			●			
Vos documents sont-ils lisibles et facilement identifiables sur les lieux de l'utilisation ?					●	
La diffusion des documents d'origine externes est-elle maîtrisée ?					●	
4.2.4 Maîtrise des enregistrements						
Avez-vous des enregistrements relatifs à la qualité ?					●	
Ces enregistrements sont-ils identifiés, protégés, conservés et éliminés selon une procédure précise ?					●	2060 points soit 93.64%
5 Engagement de la direction						
5.1/5.2 Engagement & écoute client						
En matière de qualité, y'a-t-il un document qui décrit l'engagement de la direction dans la mise en œuvre de l'amélioration continue du SMQ ?					●	
Es ce que la politique et les objectifs qualité sont établis dans un document écrit ?					● ●	
Comment formalisez-vous les exigences du client ?						
Comment garantissez-vous que l'importance de la satisfaction client est communiquée au sein de l'entreprise ?					●	
Comment la direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ ?					●	
Comment la direction mène-t-elle des revues de direction ?					●	
Comment la direction assure-t-elle que les exigences du client sont respectées ?					●	
5.3/5.4 La politique qualité						
Comment la direction prend-t-elle en compte les exigences réglementaires, légales et décrets ?					●	
Quelle est votre politique qualité ?					●	


Comment vous assurez vous que cette politique qualité est en adéquation avec la finalité de l'organisme ?				●		
Quels sont vos objectifs qualité pour les différents niveaux de l'entreprise ?				●		
Comment assurez-vous que vos objectifs sont en adéquation permanente avec la politique qualité de votre organisme ?				●		
Comment mesurez-vous la performance de ces objectifs ?				●		
Comment avez-vous planifié les processus nécessaires à la réalisation du produit ?				●		
Cette planification est-elle maîtrisée pour l'ensemble des processus			●			
Comment assurer vous la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ de son amélioration et à l'accroissement de la satisfaction des clients				●		
Comment évaluer vous la compétence de vos personnels ?					●	
Comment identifiez-vous les compétences nécessaires du personnel dont le travail à une incidence sur la qualité du produit ?				●		
Comment garantissez-vous que le personnel dont le travail à une incidence sur la qualité du produit a été formé ?				●		
Comment évaluez-vous l'efficacité des formations réalisées à votre personnel					●	
Avez-vous déterminé et fournir les infrastructures nécessaires à l'obtention de la conformité du produit				●		
Entretenez-vous ces infrastructures					●	1280 points soit 85,33%
7. REALISATION DU PRODUIT						
7.1 Planification de la réalisation du produit						
Comment avez-vous réalisé la planification de la réalisation de vos produits ?					●	
7.2 Processus relatifs au client				●		

Quelles sont les exigences relatives à votre (vos) produit (s) et/ ou à son (leur) usage (s)					●	
Comment planifiez-vous les exigences relatives au produit (revue de contrat) ?				●		
Quelles sont les preuves que vous réalisez des revues de contrat					●	
En cas de modification des exigences du produit, comment assurez-vous que les documents correspondants sont mis à jour, et que le personnel concerné est informé ?				●		
Quelles sont les dispositions mises en place pour communiquer avec le client ?				●		
7.3 Conception et développement						
Comment planifiez-vous la conception et le développement de vos produits ?					●	
Comment gérez-vous les interfaces entre les groupes impliqués dans la conception et le développement ?				●		
Quels sont les données d'entrée de votre processus de conception et du développement ?					●	
Identifié comme élément de sortie du processus de conception et du développement ?				●		
Existe-il un document décrivant les caractéristiques du produit essentiel					●	
Comment mesurez-vous les écarts des éléments de sortie et les exigences d'entrée de la conception et du développement ?				●		
Quelle méthode utilisez-vous pour contrôler le produit de la conception et du développement avant sa mise à disposition ?					●	
Comment évaluez-vous l'aptitude du processus de conception et du développement à répondre aux exigences ?				●		
7.4 Achats						

Comment évaluez-vous vos fournisseurs et sous-traitants ?				●		
Comment assurez-vous que les produits acheté sont conformes ?					●	
Conservez-vous les enregistrements correspondants ?					●	
Vos documents d'achats				●		
Effectuez-vous des contrôles à la réception ? de quelle manière ?					●	
Prévoyez-vous des contrôles du produit				●		
7.5 production et préparation des services						
Comment planifiez-vous les actions de production et de préparation de service					●	
Comment est jugée l'aptitude des processus à satisfaire les résultats planifiés				●		
Comment es ce que l'organisme assure l'identification du produit tout au long de sa réalisation				●		
7.6 Maitrise des dispositifs de surveillance et de mesure						
Qu'avez-vous prévu pour apporter la preuve de la conformité de vos produits aux exigences déterminées ?					●	
Quel est le processus qui assure que vos activités de surveillance et de mesure peuvent affectés d'une manière efficace la qualité du produit au service réalisé ?					●	
comment réagissez-vous lorsqu'un périmètre de surveillance et de mesure est non conforme aux exigences ?				●		

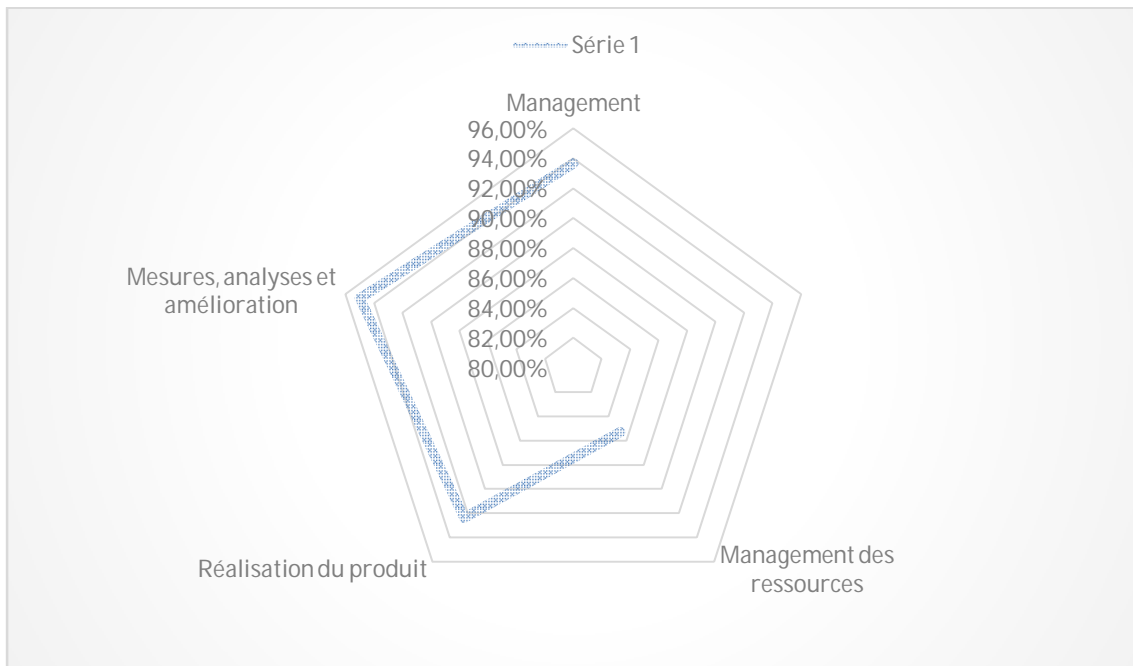
Comment conformez-vous la capacité de vos outils de surveillance et de mesure à répondre à l'utilisation prévue ?				●		2580 points soit 92,14%
MESURES, ANALYSES ET AMELIORATION						
8.2 Surveillance et mesure						
Quelle méthode utilisez-vous pour mesurer la satisfaction de vos clients ?					●	
Existe-il des enregistrements des méthodes de mesure de la satisfaction client ainsi que leur application ?					●	
Existe-il une procédure documentée qui formalise les audits et contrôle internes de vos processus ?				●		
Les preuves de dysfonctionnement dans les données recueillies sont identifiées, les coûts résultants et leurs impacts sur les résultats financiers sont analysés et les actions correctives et d'amélioration en sont déduites et réalisées ?				●		
Les sources externes (études sectorielles, associations de consommateurs, médias...) et internes (communication directe, réclamations,...) fournissant des informations sur la satisfaction des clients (actifs ou passifs) sont identifiées et utilisées				●		
Des méthodes de mesure démontrant l'aptitude de chaque processus (pilotage, réalisation et support) à atteindre les résultats planifiés sont identifiées et mises en œuvre				●		
Les relations entre les performances de chaque processus clé et la satisfaction équitable des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées sont établies					●	
8.3 Maîtrise du produit non conforme						

La conformité des produits aux exigences (y compris légales et réglementaires), aux engagements vis-à-vis des parties intéressées et aux objectifs généraux de la Direction est vérifiée					●	
Des méthodes de mesure efficaces et efficientes des performances de chaque produit sont déterminées et réalisées				●		
Des actions correctives et d'amélioration sont déduites de ces mesures et informations recueillies et sont mises en œuvre					●	
8.4 Analyse des données						
Le choix et l'utilisation des méthodes et outils sont validés pour la gestion des indicateurs et l'analyse des informations recueillies					●	
8.5 Amélioration						
Un plan d'action est conçu à partir des données des revues de management, pour l'amélioration des performances particulières et globale de l'organisme					●	
Une culture favorisant en permanence l'implication individuelle et collective des personnes dans la recherche active d'opportunités d'amélioration des processus et produits est créée, communiquée.					●	
L'ensemble des actions correctives, préventives et d'amélioration déterminée sont hiérarchisées et planifiées après l'évaluation de l'impact potentiel des non-conformités identifiées					●	
Les améliorations sont conçues autant sous forme d'actions d'amélioration continue des processus et produits existants que sous forme d'actions en rupture (remise en cause de certains processus ou produits ou de l'organisation elle-même)					●	

Les améliorations sont conçues autant sous forme d'actions d'amélioration continue des processus et produits existants que sous forme d'actions en rupture (remise en cause de certains processus ou produits ou de l'organisation elle-même)						1520 points soit 95%
---	--	--	--	--	---	-------------------------

Source : élaborer par nous même

Schéma 09 : Radar représentant les résultats de l'autoévaluation



Source : élaboré par nous même

CONCLUSION

Les résultats obtenus nous permettent d'aboutir à la conclusion suivante :

Le CNERU dispose non seulement d'outils performants mais aussi de bonnes Compétences en vue de garantir un management de la qualité efficace et pertinent. Après plusieurs années de développement, les outils mis en œuvre ont atteint un certain niveau de maturité mais restent néanmoins perfectibles. Cela étant précisé, la direction relève que le CNERU devra faire face à des défis importants dans le futur afin d'améliorer de manière significative son efficacité et s'orienter d'avantage vers une amélioration pertinente dans tous ses domaines d'activités.

Concernant la revue de direction, on peut suggérer l'amélioration de la « visibilité des actions correctives et préventives » par la création d'un groupe de travail efficace en repensant la manière de traiter les actions des audits, des réclamations client et des actions issues de la revue des processus et de direction en veillant sur la pertinence des actions mises en œuvre et l'efficacité de leur application.

De même, il conviendra de sensibiliser d'une manière systématique l'ensemble du personnel sur les exigences du référentiel (ISO 9001 V 2008) et d'assurer un suivi périodique de l'application des dispositions normatives appropriées.

D'autres parts, les responsables de structures doivent veiller à l'application des procédures mises en place ainsi que leurs interactions, notamment, en ce qui concerne le fonctionnement de la banque de données, qui est, à l'heure actuelle, en phase de développement dans le but de dynamiser les outils de communication au sein du CNERU par la création d'une plateforme numérique comportant l'ensemble de la documentation techniques et normatives, cette base de données est désormais le portail d'entrée à la documentation du CNERU, elle offre un point d'entrée à l'ensemble du personnel liés au réseau interne de l'entreprise dont l'objectif est de :

- Disposer d'un accès libre à tout le personnel pour consultation des documents;
- Permettre la mise à disposition des textes, lois et règlements régissant le domaine d'activité de l'entreprise ;
- Maitriser la gestion de l'information technique (études) ;

- Diffuser l'information au temps opportun ;
- Garantir le suivi de la modification des documents.
- Exploiter les objectifs des audits internes afin d'avoir des résultats significatifs.
- Revoir l'ensemble des demandes d'actions correctives, préventives et amélioration, en collaboration avec le comité qualité (auditeurs + animateurs), afin de pouvoir assurer la pertinence quant à la recherche des causes et des actions appropriées.
- Revoir l'ensemble des NC et observations de SGS, afin de maîtriser la teneur et la prise en charge par les pilotes concernés ;
- Identifier et archiver les enregistrements relatifs aux études (Fiche de faisabilité, fiche de suivi, planification, fiche d'affectation...), au niveau du secrétariat de direction et au niveau du département des finances.
- Elaborer une procédure qui porte sur la planification.
- Elaborer un manuel des procédures qui regroupe l'ensemble des activités du CNERU.

Enfin, le livrable de l'étude a été un outil d'audit interne proposé au CNERU représentant l'autoévaluation du système de management de la qualité qui a été mis en œuvre par l'organisme.

Faire évaluer l'outil proposé au CNERU par un échantillon représentatif d'organismes et la mise en œuvre de cette méthode permettrait d'obtenir un taux important de réponse au questionnaire, en s'intégrant dans la démarche de l'amélioration continue, et pourrait être un travail d'étude et de recherche futur.

Bibliographie

1 .Les ouvrages

- ❖ PINET Claude , L'ISO 9001 facile :réussir sa démarche de certification Lexitis édition , Paris ,2011
- ❖ CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996.
- ❖ GATTAN Michel, guide des processus « passons à la pratique »,2eme édition AFNOR, La Plaine Saint-Denis ,2008
- ❖ GATTAN Michel, Pour une certification qualité gagnante – Avant, pendant, après, AFNOR, 2003.
- ❖ Kalika .Michel, Le mémoire de master : mobiliser Internet, édition Dunod, Paris, 2012.
- ❖ WEILL Michel, L'audit stratégique :qualité et efficacité des organisations, édition Dunod, la Plaine saint Denis,2011.

2. Les documents internes à l'organisme :

- ❖ Le manuel qualité du CNERU
- ❖ le manuel des processus
- ❖ le manuel des interactions des processus
- ❖ La revue des processus
- ❖ La revue de direction
- ❖ Plan annuel d'amélioration de la qualité (PAAQ-CNERU)

3.Les rapports et documents institutionnels

- ❖ La norme iso 9001 version 2008
- ❖ La norme 9004 version 2005

- ❖ Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et /ou de management environnemental iso 19011 version 2000.note 1 et 2 .
- ❖ Le fascicule de documentation FD X 50-174
- ❖ FDX 50-176 : 2005 § 6.3.2
- ❖ NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.2.9), p.9.
- ❖ Méthodes et outils ,l'entretien d'évaluation,2005 ,AFNOR .
- ❖ CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, p.6.

4. La Webographie

- ❖ Yves LEROUX, président de cheval qualité France, l'amélioration continue, 2008, consulté le 05/05/2013 à 14h
http://www.cheval-qualite.com/newsletter/2008_10/

Table des matières

REMERCIEMENT

RESUME

LISTE DES SCHEMAS

LISTE DES TABLEAUX

ABREVIATION

INTRODUCTION

CHAPITRE I : Le CNERU

I .1 Présentation du CNERU	06
I .1.1 Historique de l'organisme.....	06
I .1.2 Missions	06
I .2 La démarche qualité.....	09
I .2.1 La planification de la qualité.....	09
I .2.2 La mise en place du SMQ.....	09
I .2.3 La maîtrise de la qualité.....	10
I .2. 4 L'amélioration continue.....	12
I .3 Description du système de management de la qualité du CNERU	
I .3.1 Présentation du système de management de la qualité du CNERU	13
I .3.2 Présentation des processus du CNERU.....	14
I .3.3 L'approche processus.....	16
I .3.4 Les états des lieux.....	19
Chapitre II : SURVEILLANCE, MESURE, ANALYSE ET AMELIORATION	
II .1 Surveillance des processus et du SMQ	23
1.1 surveillance des processus.....	24
1.2 surveillance du système	24
II .2 Mesure de l'efficacité des processus et du système de management	26
2.1 Mesure de la performance des processus	26
2 .2 Niveau de maturité des processus et du SMQ.....	29
II.3 Les outils de surveillances et de mesures au CNERU.....	31
3 .1 Audit interne et externe.....	31
3 .2 la revue des processus et la revue de direction.....	33

3.3 Enquêtes de satisfaction clients	38
3.4 L'autoévaluation.....	41

CHAPITRE III : La grille d'auto évaluation du système de management de la qualité du CNERU

III .1 Définition de l'évaluation	43
III .2 La nécessité de s'évaluer	44
III .3 Les différentes modalités d'évaluation	44
III .4 Pourquoi l'auto évaluation	44
III .5Réalisation de l'auto évaluation selon 9001 version 2009	45

CONCLUSION

ANNEXE

BIBLIOGRAPHIE