



**MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE QUALITE SELON LA
NORME ISO 9001 VERSION 2015 A LA DIRECTION REGIONALE
CENTRE EST DE L'ANADER**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER SPECIALISE EN STRATEGIE
OPERATIONELLE**

Présenté par

Mohamed FOFANA

Travaux dirigés par : Assamoi YAPO

Ingénieur des Techniques d'Élevage

Kaboré Nackenzanga Macaire

Ingénieur Agronome option Industrie Agro-

Alimentaire

Jury d'évaluation du stage :

Président :

Membres et correcteurs :

Promotion [2016/2017]

CITATIONS

La qualité, ce n'est pas une réparation rapide ou temporaire, c'est un processus d'amélioration continue Armand V. FEIGENBAUM (1922-2014)

Les bonnes choses arrivent lorsqu'on les a préparées, les mauvaises arrivent d'elles-mêmes Philip CROSBY (1926–2001)

REMERCIEMENTS/ DEDICACE

Ce travail est dédié à :

Notre cher papa, Monsieur FOFANA KALOU et Notre cher oncle, Monsieur DIARRASSOUBA ANZOUMANA, qui ont toujours cru en nous et ont mis à notre disposition tous les moyens nécessaires pour que nous réussissions dans nos études.

Notre très chère mère, DIAKITE FANTA, que nous ne cesserons de remercier pour tout ce qu'elle nous a donné. Elle nous a supporté 9 mois dans son ventre et a fait de nous l'homme que nous sommes aujourd'hui. Qu'Allah la récompense pour tous ces bienfaits.

RESUME

La qualité permet d'assurer la pérennité des entreprises et aussi de satisfaire les exigences des clients.

Consciente du rôle de la qualité dans la gestion des entreprises, l'ANADER s'est engagée sur la démarche qualité en commençant par former ses agents sur la version 2008 de la norme ISO 9001.

A l'avènement de la version 2015, la Direction Régionale Centre Est de l'ANADER s'est engagée dans la mise en œuvre de la démarche qualité selon la version 2015 de la norme ISO 9001.

Réaliser ce projet à l'attention d'un public ne maîtrisant pas cette norme a imposé de développer une méthodologie participative et une communication particulière afin d'obtenir l'adhésion de tous. Un diagnostic a permis d'évaluer le niveau de connaissance des acteurs sur la norme et de ressortir les points forts et les points faibles. Le diagnostic a également permis d'identifier les processus clés qui ont conduit à l'élaboration de la cartographie des processus. Un plan d'action a été proposé pour la mise en place d'un système de management de la qualité suivant la version 2015 de la norme ISO 9001.

Mots Clés :

1 – Demarche qualité

2 – ISO 9001

3 – Système de management de la qualité

4 – Direction Régionale Centre Est de l' ANADER

5 - Processus

ABSTRACT

Quality makes ensure the perennality of the companies and also bring the satisfaction of customers.

Conscious of the role of quality in the business management, ANADER engaged on quality approach while starting by forming his agents on the version 2008 of the standard ISO 9001. With the advent of the version 2015, East Center Regional Direction of ANADER began in the implementation of quality approach according to the version 2015 of the standard ISO 9001.

To carry out this project for submission to a public not controlling this standard forced to develop a participative methodology and a particular communication in order to obtain the adhesion of all. A diagnosis made to evaluate the level of knowledge of the actors on the standard and to arise the strong points and the weak points. The diagnosis also made to identify the key processes which conduct to the elaboration of the cartography of processes. An action plan was proposed for the installation of a quality management system according to ISO 9001 : 2015.

Key words:

1 - Quality approach

2 - ISO 9001

3 – Quality management system

4 – East Center Regional Direction of ANADER

5 – Process

LISTE DES ABREVIATIONS

ADR	: Animateur du Développement Rural
ANADER	: Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
CIDV	: Compagnie Ivoirienne pour le Développement des Vivriers
DRCE	: Direction Régionale Centre Est
EPN	: Etablissement Publics Nationaux
ISO	: International Standard Organisation
OPA	: Organisation Professionnelle Agricole
PAS	: Programme d'Ajustement Structurel
PNASA	: Projet National d'Appui au Service Agricole
SATMACI	: Société Technique et de Modernisation de l'Agriculture en Côte d'Ivoire
SMQ	: Système de Management de la Qualité
SODEFEL	: Société pour le Développement des Fruits et Légumes
SODEPALM	: Société pour le Développement du Palmier à Huile
SODEPRA	: Société de Développement des Productions Animales
SRAR	: Service Régional d'Aménagement Rural
SRAOPA	: Service Régional d'Appui aux Organisations Professionnelles Agricoles
SRPV	: Service Régional Productions Végétales
SRSEQ	: Service Régional Suivi-Evaluation Qualité

SOMMAIRE

I. Introduction	5
1. Contexte et justification	5
2. Problématique	6
II. Objectifs et Hypothèse d'étude	8
1. Objectifs du projet	8
1.1 Objectif général	8
1.2 Objectifs spécifiques.....	8
2. Hypothèses	8
3. Présentation de la structure d'accueil	9
3.1. Historique	9
3.2. Statut juridique, actionariat et objet social.....	9
3.3. Missions de l'ANADER	9
3.4. Organisation spatiale de l'ANADER.....	10
3.5. Organisation et fonctionnement de la Direction Régionale Centre-Est	10
III. Matériels et Méthodes	12
1. Matériels	12
2. Méthodes	12
2.1 Recherche bibliographique	12
2.2 Elaboration de la checklist.....	13
2.3 Collecte des données	15
2.4 Traitement et l'analyse des données	16
IV. Résultats	17
1. Diagnostic qualité	17
1.1 Connaissance de la norme ISO 9001 version 2015	17
1.2 Résultats Globaux des chapitres	17
2. Identification des composantes du Système de Management de la Qualité (SMQ)	22
3. Identification des processus	24
4. Cartographie des processus	25
V. Discussion et Analyses	26
1. Diagnostic qualité	26
1.1 Connaissance de la norme ISO 9001 version 2015	26
1.2. Résultats Globaux des chapitres	26
5.2. Plan d'actions	27
VI. Conclusions	33

VII. Annexes..... 36

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Connaissance du système de management de la qualité	17
Tableau 2 : Présentation des résultats globaux par chapitre.....	18
Tableau 3 : identification des éléments du SMQ	23

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma de l'organisation spatiale de l'ANADER (source ANADER).....	10
Figure 2 : Carte de la Direction Régionale.....	11
Figure 3 : Représentation de la structure de la Norme ISO 9001 version 2015 dans le cycle PDCA	15
Figure 4 : Résultat par Chapitre du SRSEQ.....	19
Figure 5 : Résultat par chapitre du SRAOPA	19
Figure 6 : Résultat par chapitre du SRPV	19
Figure 7 : Résultat par chapitre du SRAGR.....	21
Figure 8 : Résultat par chapitre de la Zone Tanda	21
Figure 9 : Cartographie des processus de la DRCE ANADER.....	25

I. INTRODUCTION

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

A la suite des difficultés financières survenues dans les années 80 en Côte d'Ivoire. L'Etat ivoirien s'est engagé dans un Programme d'Ajustement Structurel (PAS) touchant tous les secteurs notamment le secteur agricole. Ainsi les Etablissements Publics Nationaux (EPN), la SATMACI, CIDV, SODEFEL, SODEPALM et la SODEPRA, du secteur agricole ont été fusionnés par le décret n° 93-777 du 29 août 1993 modifié par l'Assemblée Nationale pour donner naissance à l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural. Plusieurs partenaires financiers dont la banque mondiale ont accompagné l'ANADER dans sa toute première mission qui était la mise en œuvre du Projet National d'Appui au Service Agricole (PNASA) dont les objectifs principaux étaient la rationalisation et la décentralisation des services agricoles par la création et la mise en œuvre d'une structure unique d'encadrement, le renforcement des capacités du Ministère de l'Agriculture et l'augmentation du pouvoir et de l'influence des producteurs agricoles sur le processus de formulation des politiques. Pour mener à bien sa mission, l'ANADER a opté pour une organisation décentralisée afin d'obtenir de meilleurs rendements et une coordination efficace des différents volets de son intervention. L'agence est donc composée d'un Siège, de 7 Directions Régionales relativement autonomes et de 57 Zones pour apporter une plus grande satisfaction au besoin particulier des producteurs.

La crise militaro-politique de 2002 a eu des effets néfastes sur le fonctionnement de l'ANADER. Elle s'est retrouvée confrontée à des difficultés financières qui ne lui permettaient plus d'effectuer efficacement ses missions. Pour y remédier la recherche de convention à travers les prestations de services dans divers domaines dans le milieu rural a été une solution alternative envisagée par la Direction Générale. Son application a permis à l'entreprise de faire des bénéfices et de supporter une partie de ses charges.

La prestation de service dans le domaine agricole devient de plus en plus concurrentielle. Aujourd'hui, plusieurs structures s'intéressent au conseil agricole dans le milieu rural entraînant ainsi une diversité de choix pour les clients. Pour maintenir sa place et son leadership dans le monde rural, l'ANADER se doit de mettre un accent sur la satisfaction du client et assurer un service de qualité. D'où l'intérêt de la certification.

Avant de parvenir à la certification, l'ANADER s'est engagée sur la démarche qualité et les premiers acteurs initialement formés ont été les agents du suivi-évaluation sur la version 2008

de la norme ISO 9001. Des responsables qualité ont été désignés dans chacune des Directions Régionales pour suivre la mise en œuvre de la démarche qualité.

Dans le souci de contribuer à la mise en place effective d'un système de management de la qualité au niveau de la Direction Régionale Centre Est, une étude intitulée : « Mise en œuvre de la démarche qualité selon la norme ISO 9001 version 2015 à la Direction Régionale Centre Est de l'ANADER. » a été initiée.

Cette étude a été menée sous forme de stage, sur une période de quatre (3) mois, subdivisée en trois parties :

- La première partie portait sur le cadrage du sujet, c'est-à-dire la définition des objectifs et les modalités du stage, par la Direction Régionale, le 2iEet le stagiaire (un mois) ;
- En deuxième partie, c'était la phase de collecte des données (un mois) ;
- Et enfin, le traitement des données et la rédaction du rapport en troisième partie (un mois).

2. PROBLEMATIQUE

L'ANADER, pour remédier aux difficultés financières, s'est orientée vers la recherche de convention à travers les prestations de services dans divers domaines dans le milieu rural. Cette alternative adoptée par la Direction Générale a permis à l'entreprise de faire des bénéfices et de supporter une partie de ses charges.

Pour satisfaire les besoins et les exigences de ses clients, l'ANADER s'est engagée dans la démarche qualité. La formation des agents sur la norme ISO 9001 : 2008 a été initiée et des responsables qualités ont été désignés dans les différentes Directions Régionales que comprend l'ANADER. Cependant, la mise en œuvre de la démarche qualité à la Direction Régionale Centre Est est à un stade embryonnaire.

Par ailleurs une nouvelle version de la norme ISO 9001 a été établie en 2015 et les entreprises doivent adapter leur système de management de la qualité vers cette dernière.

Les faiblesses constatées dans la mise en place de la démarche qualité se présentent comme suit :

- La version 2015 de la norme ISO 9001 n'est pas connue du responsable qualité ;
- La démarche qualité n'est pas connue de tout le personnel ;
- Les processus ne sont pas identifiés, formalisés et documentés ;
- L'inexistence de cartographie de processus.

Cette situation suscite un questionnement.

- Quelle démarche adopter pour la mise en place de la démarche qualité à la DRCE ?

- Quels sont les différents processus clés ?
- Quels sont les éléments du système de management de la qualité qui existent à la Direction Régionale Centre Est ANADER ?
- Quelles sont les actions nécessaires pour aboutir à la mise en place système de management de la qualité à la Direction Régionale Centre Est ANADER ?

L'étude consistera à :

- Réaliser un diagnostic qualité ;
- Identifier les éléments du système de management de la qualité ;
- Identifier les processus ;
- Etablir la cartographie des processus ;
- Elaborer un plan d'actions.

Le présent rapport, à la suite de cette introduction, présentera tour à tour :

- Les objectifs du travail ;
- Le matériel et les méthodes de l'étude ;
- Les résultats de cette étude ;
- L'analyse des résultats obtenus ;
- Et enfin, une conclusion suivie des recommandations.

II. OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE

1. OBJECTIFS DU PROJET

La présente étude s'articule autour d'un objectif global et des objectifs spécifiques.

1.1 Objectif général

L'objectif général de ce projet est de proposer un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 pour répondre aux exigences de la clientèle à la Direction Régionale Centre Est (DRCE) ANADER.

1.2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques se présentent comme suit :

- ✓ Réaliser un diagnostic qualité ;

Il est question ici de :

- Elaborer une checklist qui permettra de faire le diagnostic qualité ;
- Faire un audit des services techniques pour apprécier le niveau de connaissance et d'application de la norme iso 9001 version 2015.

- ✓ Identifier les éléments du système de management de la qualité (SMQ) ;

Dans cette partie sera faite l'identification des composantes du SMQ au niveau de la DRCE

- ✓ Identifier les processus ;

Il s'agira de :

- Identifier les processus clés à la DRCE ;
- Faire une description des processus clés.

- ✓ Etablir la cartographie des processus ;

Cette partie permettra d'élaborer une cartographie qui va résumer tous les processus clés et les interrelations entre ces différents processus

- ✓ Elaborer un plan d'actions.

L'analyse et le traitement des données permettront de ressortir les actions urgentes et immédiates qui assureront la mise en œuvre des actions correctives.

2. HYPOTHÈSES

Les hypothèses qui se dégagent sont les suivantes :

- Le responsable qualité maîtrise la version 2015 de la norme ISO 9001 ;
- Tout le personnel est informé et sensibilisé sur la démarche qualité ;
- Tous les processus clés sont identifiés, formalisés et documentés ;
- La cartographie des processus est établie.

3. PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL

3.1. Historique

La restructuration de la politique d'encadrement agricole en Côte d'Ivoire opérée entre 1992 et 1993 a abouti à la dissolution des sociétés d'Etat que sont : la Société Technique et de Modernisation de l'Agriculture en Côte d'Ivoire (SATMACI), la Compagnie Ivoirienne pour le Développement des Vivriers (CIDV) et la Société de Développement des Productions Animales (SODEPRA) ainsi qu'à la création de l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) le 29 septembre 1993 par décret N°3-777 sous forme de société d'économie mixte de type particulier.

3.2. Statut juridique, actionnariat et objet social

Société d'économie mixte de type particulier au départ avec 90,3% de participation de l'Etat de Côte d'Ivoire au capital de cinq cent (500) millions de F CFA ; l'ANADER a vu son statut évoluer en Société Anonyme (SA) à participation minoritaire de l'Etat au capital social (35%), le reste étant réparti entre les familles professionnelles (33%) et le secteur privé (32%).

L'objet social de l'ANADER est d'assumer le conseil et la vulgarisation agricole en Côte d'Ivoire.

3.3. Missions de l'ANADER

De façon condensée

« Contribuer à l'amélioration des conditions de vie du monde rural par la professionnalisation des exploitants et des OPA, en concevant et en mettant en œuvre des outils appropriés, des programmes adaptés pour assurer un développement durable et maîtrisé »

De façon détaillée

- Favoriser le professionnalisme des producteurs agricoles (cultivateurs, éleveurs et sylviculteurs)
- Accroître la qualité des produits agricoles, la productivité agricole et les revenus des producteurs agricoles
- Assurer la promotion des coopératives agricoles et des associations de producteurs
- Réaliser des études de projets agricoles et répondre efficacement à la demande des clients
- Conseiller les pouvoirs publics sur les questions liées à la promotion du monde rural : formation, crédit, recherche et développement, aménagements ruraux, sécurité foncière, etc.

3.4. Organisation spatiale de l'ANADER

L'ANADER a un Conseil d'administration (12 membres), une Direction générale et des services de terrain. Ces services sont déployés sur toute l'étendue du territoire ivoirien à travers 7 directions régionales et 57 zones.

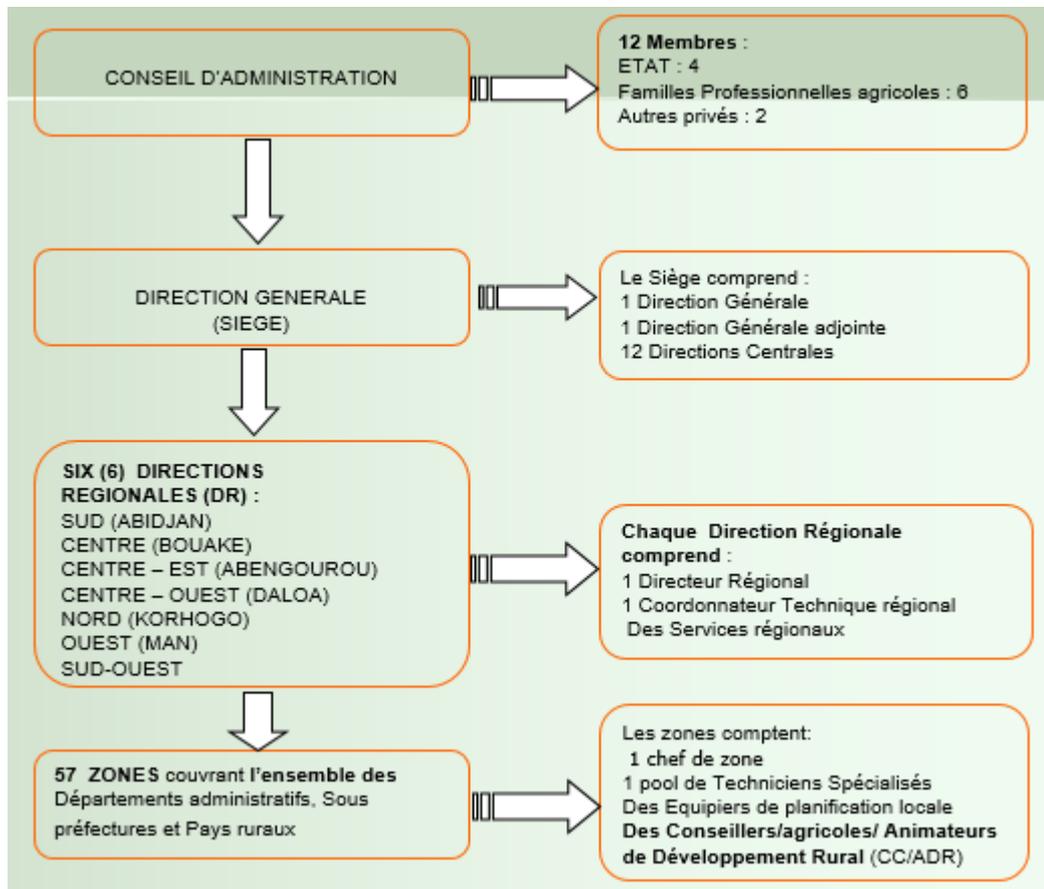


Figure 1 : Schéma de l'organisation spatiale de l'ANADER (source ANADER)

3.5. Organisation et fonctionnement de la Direction Régionale Centre-Est

La Direction Régionale de l'ANADER Centre-Est a son siège à Abengourou. Elle couvre une superficie totale de 55 247 km². Elle est composée de sept (07) Zones réparties sur cinq (05) Régions administratives et trois (03) Districts à savoir :



Figure 2 : Carte de la Direction Régionale

La Direction Régionale est dirigée par un Directeur Régional dont la mission est de coordonner toutes les activités sur toute l'étendue de la Direction Régionale. Il est aidé dans ses tâches par un Coordonnateur Technique Régional et des Chefs de services régionaux.

Les services régionaux se présentent comme suit :

- ✓ Le Service Régional Recherche et Développement (SRRD) :
- ✓ Le Service Régional Développement Local (SRDL) :
- ✓ Le Service Régional Productions Végétales (SRPV) :
- ✓ Le Service Régional Productions Animales et Halieutiques (SRPAH) :
- ✓ Le Service Régional d'Appui aux Organisations Professionnelles Agricoles (SRAOPA) :
- ✓ Le Service Régional Formation et Ressources Humaines (SRFRH) :
- ✓ Le Service Régional Finances et Moyens Généraux (SRFMG) :
- ✓ Le Service Régional Contrôle de Gestion (SRCG) :
- ✓ Le Service Régional Suivi-Evaluation et Qualité (SRSEQ) :
- ✓ Le Service Régional Informatique et Système d'Information (SRISI).

III. MATERIELS ET METHODES

1. MATERIELS

La liste de matériels qui suit, nous a permis de rassembler un certain nombre de renseignements. Ces renseignements nous ont permis de mieux organiser la collecte des données et faciliter l'analyse de ces dernières. Entre autres matériels nous avons :

- L'ordinateur pour l'accès à internet, le traitement des données et les travaux d'archivage pour la revue bibliographique ;
- Microsoft office Excel 2013 pour la réalisation des tableaux et des programmes de calcul ;
- Microsoft office Word 2013 pour la rédaction du mémoire ;
- La norme ISO 9001 version 2015 ;
- L'internet : pour une recherche plus rapide des documents sur la qualité ;
- La checklist pour réaliser le diagnostic qualité dans les services techniques de la Direction Régionale Centre Est ;
- La grille d'autoévaluation système qualité ISO 9001 : 2005 obtenue sur le site Qualiblog ;
- L'outil d'analyse QQQQC (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment) pour la recherche d'informations.

2. METHODES

Les méthodes seront scindées en quatre parties qui sont :

- **La recherche bibliographique ;**
- **L'élaboration de la checklist ;**
- **La collecte des données ;**
- **Le traitement et l'analyse des données.**

2.1 Recherche bibliographique

Pour mener à bien la première partie de cette étude, il a été question, après le cadrage du sujet, d'identifier les mots clés. À partir de ces mots clés, la recherche bibliographique a proprement consisté à rechercher dans les bibliothèques et sur internet, des documents en rapport avec le thème du stage. Nos premières difficultés ont été constatées au niveau de la bibliothèque 2ie ou très peu d'études ont été menées sur la mise en place de la démarche qualité au sein des organisations.

Par contre les recherches ont été florissantes sur internet. L'outil internet est aujourd'hui incontournable pour la recherche d'informations. Pour s'assurer que les données obtenues sont sûres et incontestables, les recherches ont été orientées vers les sites fiables.

2.2 Elaboration de la checklist

Les agents initialement formés sur la mise en œuvre de la démarche qualité au niveau de l'ANADER l'ont été sur la version 2008 de la norme iso 9001. La version 2008 et la version 2015 de la norme iso 9001 comporte des points communs mais aussi des différences.

Les recherches bibliographiques sur la norme iso 9001 version 2015 ont permis d'obtenir plusieurs documents. Un questionnaire a été élaboré à partir des documents obtenus. Le questionnaire ou checklist a été réalisé en prenant en compte les exigences de la norme iso 9001 version 2015.

La norme ISO 9001 version 2015 repose sur des principes et des exigences. Contrairement à la version 2008, la version 2015 comprend sept principes qui sont :

❖ Orientation client

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

❖ Responsabilité de la direction (leadership)

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

❖ Implication du personnel

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

❖ Approche processus

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

❖ Amélioration

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

❖ Prise de décisions fondée sur les preuves

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

❖ Management des relations avec les parties intéressées

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

Au niveau des exigences, la version 2015 compte dix chapitres contrairement à la version 2008 qui en compte huit. Ces exigences sont les suivantes :

1. Domaine d'application ;
2. Références normatives ;
3. Termes et définitions ;
4. Contexte de l'organisme ;
5. Leadership ;
6. Planification ;
7. Processus support (support) ;
8. Réalisation des activités opérationnelles ;
9. Évaluation des performances ;
10. Amélioration.

Chacun des chapitres contient plusieurs sous chapitres détaillant les exigences de la norme. La mise en œuvre d'un système de management de la qualité nécessite la prise en compte de tous ces détails.

Le cycle connu sous le nom de PDCA (Plan, Do, Check, Act) ou la roue de Deming PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble. La Figure 3 illustre la façon dont les chapitres 4 à 10 peuvent être regroupés par rapport au cycle PDCA.

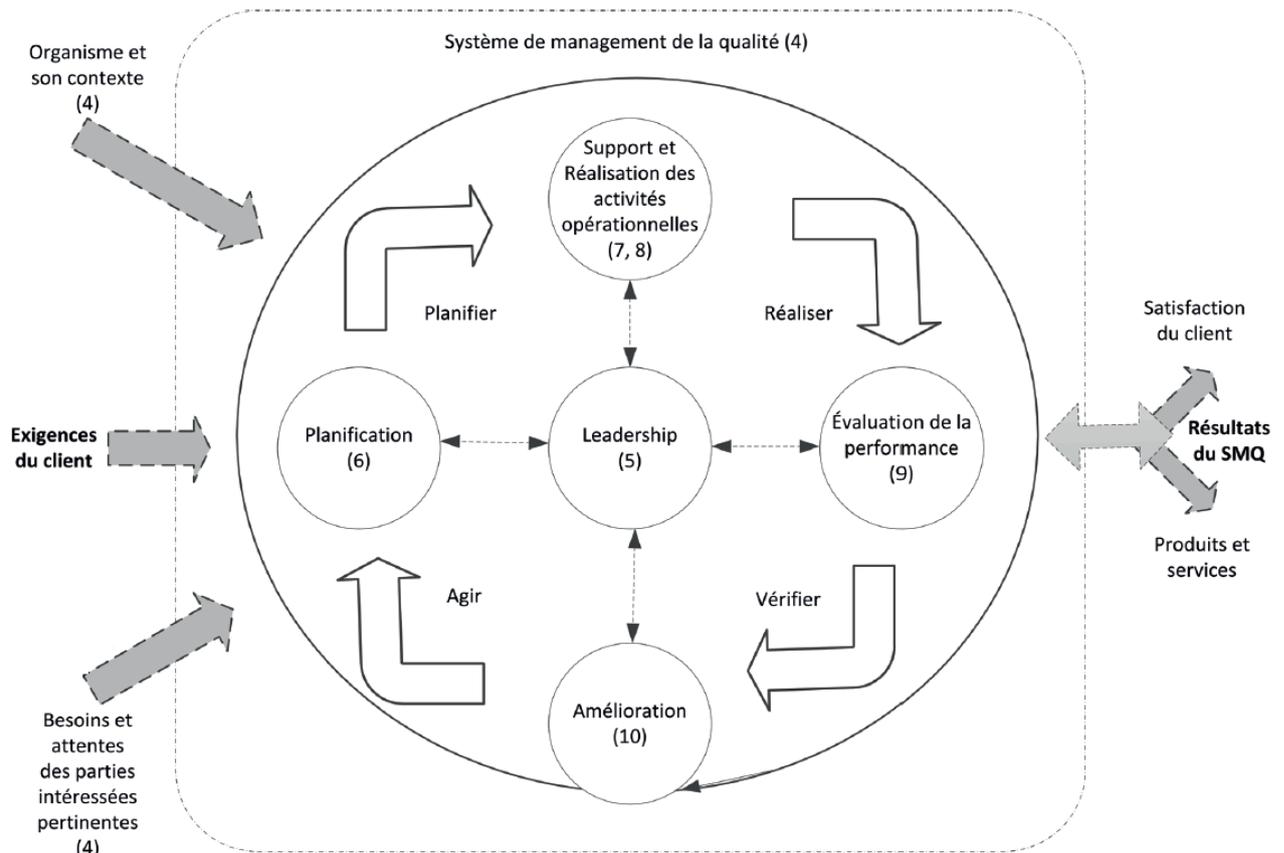


Figure 3 : Représentation de la structure de la Norme ISO 9001 version 2015 dans le cycle PDCA

L'audit des différents services techniques à l'aide de la checklist permettra d'apprécier le niveau d'application de la norme.

2.3 Collecte des données

La collecte des données s'est faite à partir de la checklist et de l'outil d'analyse QQQQC (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment). L'enquête a été réalisée dans quatre services techniques de la Direction Régionale et dans une zone. Les méthodes se présentent comme suit :

- Les données ont été recueillies auprès des chefs des services techniques à partir de la checklist. Cela a pour but d'établir la situation de référence c'est-à-dire d'apprécier le niveau de mise en œuvre de la démarche qualité et aussi le niveau de connaissance de la norme.
- Pour l'identification des différents éléments composants le SMQ et des processus clés qui existent à la DRCE, la collecte des données a été réalisée à la suite d'entretiens avec les responsables des services techniques.

L'outil QQQQC permettra d'identifier les composantes du SMQ, les processus clés et les responsables des différentes opérations.

Les données recueillies à la suite des différents entretiens permettront de faire le traitement et l'analyse des données.

2.4 Traitement et l'analyse des données

Après la collecte des données, il est question de les traiter, puis les analyser. Pour ce qui est du traitement, il a consisté à identifier et regrouper d'une part les données qualitatives et les données quantitatives d'autre part. Les informations qualitatives n'ont pas subi un traitement particulier. Quant aux données chiffrées, elles ont été traitées par le logiciel Microsoft office Excel 2013.

Par contre, au niveau des résultats du diagnostic qualité, un coefficient a été affecté aux données qualitatives pour les transformer en données quantitatives afin de réaliser une meilleure analyse.

Quatre indicateurs ont été pris en compte. Ce sont :

- Conforme ; lorsque l'activité est très bien menée
- Acceptable ; lorsque l'activité relativement bien menée
- A améliorer ; lorsque l'activité n'est pas bien menée
- Non-conforme ; lorsque l'activité n'est pas menée

Pour les activités qui hors du domaine de compétences, le terme 'exclu' est utilisé.

Ainsi l'affectation des coefficients est faite de la manière suivante :

- Conforme ; 100%
- Acceptable ; 66%
- A améliorer ; 33%
- Non-conforme ; 0%.

IV. RESULTATS

1. DIAGNOSTIC QUALITÉ

La réalisation d'un plan de diagnostic initial sert à la mise en évidence de points forts, points faibles et de contraintes à partir d'éléments observables afin de définir des objectifs d'amélioration (ADEILI A., 2007). Les résultats obtenus après avoir réalisé le diagnostic se présente comme suit :

1.1 Connaissance de la norme ISO 9001 version 2015

Les résultats obtenus au niveau de la connaissance générale sur le SMQ nous ont permis de dresser le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Connaissance du système de management de la qualité

Questions	Evaluation SRSEQ	Evaluation SRAOPA	Evaluation SRPV	Evaluation SRAR	Evaluation Zone Tanda
Connaissez-vous la démarche qualité?	100%	100%	100%	66%	100%
Connaissez-vous la norme ISO 9001?	100%	100%	100%	66%	100%
Connaissez-vous les principes de la norme ISO 9001 version 2015?	0%	0%	0%	0%	0%
Connaissez-vous les exigences de la norme ISO 9001 version 2015?	0%	0%	0%	0%	0%

Les résultats du tableau indiquent que toutes les entités connaissent la norme ISO 9001. Mais la version 2015 n'est pas du tout connue (voir annexes pour plus de détails).

1.2 Résultats Globaux des chapitres

La version 2015 de la norme ISO 9001 comprend dix chapitres au niveau des exigences. Chaque chapitre contient plusieurs sous chapitres. Ce sont ces sous chapitres qui ont été évalués pour donner une note globale au chapitre.

Parmi ces chapitres, seuls les sept derniers (chapitre 4 à 10) ont été pris en compte dans le cas de l'étude. Les résultats obtenus se présentent comme suit :

Tableau 2 : Présentation des résultats globaux par chapitre

Chapitre de la norme	SRSEQ	SRAOPA	SRAR	SRPV	ZONE TANDA
	Note (%)				
Chap. 4 Contexte de l'organisme	66%	55%	63%	13%	73%
Chap. 5 Leadership	23%	41%	36%	12%	81%
Chap. 6 Planification	0%	39%	18%	20%	63%
Chap. 7 Support	0%	22%	29%	33%	76%
Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	50%	31%	39%	46%	72%
Chap. 9 Evaluation des performances	31%	41%	46%	36%	83%
Chap.10 Amélioration	55%	55%	48%	48%	46%
Note générale	32%	39%	39%	31%	73%

Les résultats obtenus après le diagnostic montre que la démarche qualité est initiée au niveau de la Direction Régionale. Les services régionaux ont tous des notes en dessous de 40% tandis que la zone de Tanda a un résultat assez intéressant de 73%. Les notes en dessous de 40% indiquent que la démarche qualité n'est pas appliquée dans toutes les activités des services régionaux. La zone de Tanda par contre applique la démarche qualité dans l'exécution de ces activités (voir annexes pour les détails).

Les notes des chapitres 6 et 7 du service SRSEQ sont de 0%. Cela indique qu'aucune activité n'a été réalisée au niveau de ses chapitres. Le radar ci-dessous présente les différents chapitres.

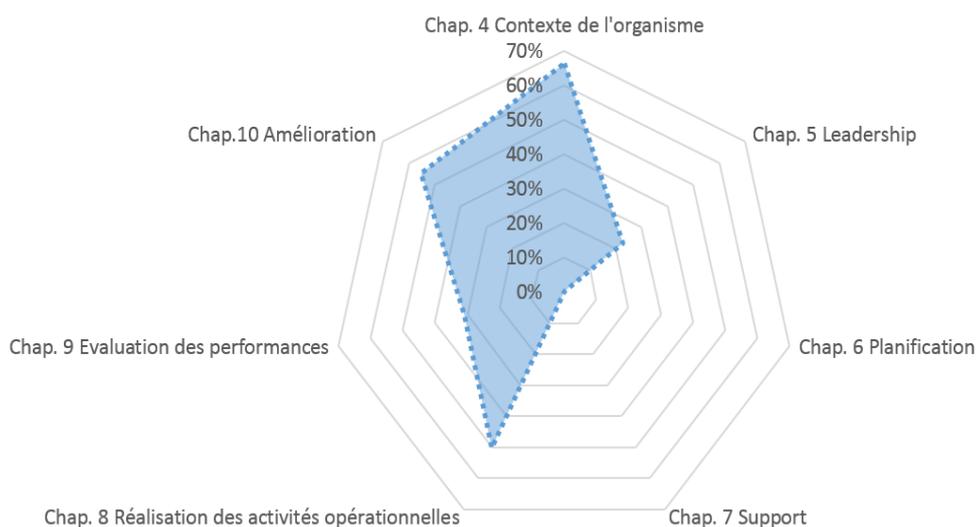


Figure 4 : Résultat par Chapitre du SRSEQ

Les résultats obtenus au niveau du SRAOPA varient de 31% à 55% et se présente comme suit dans le radar.

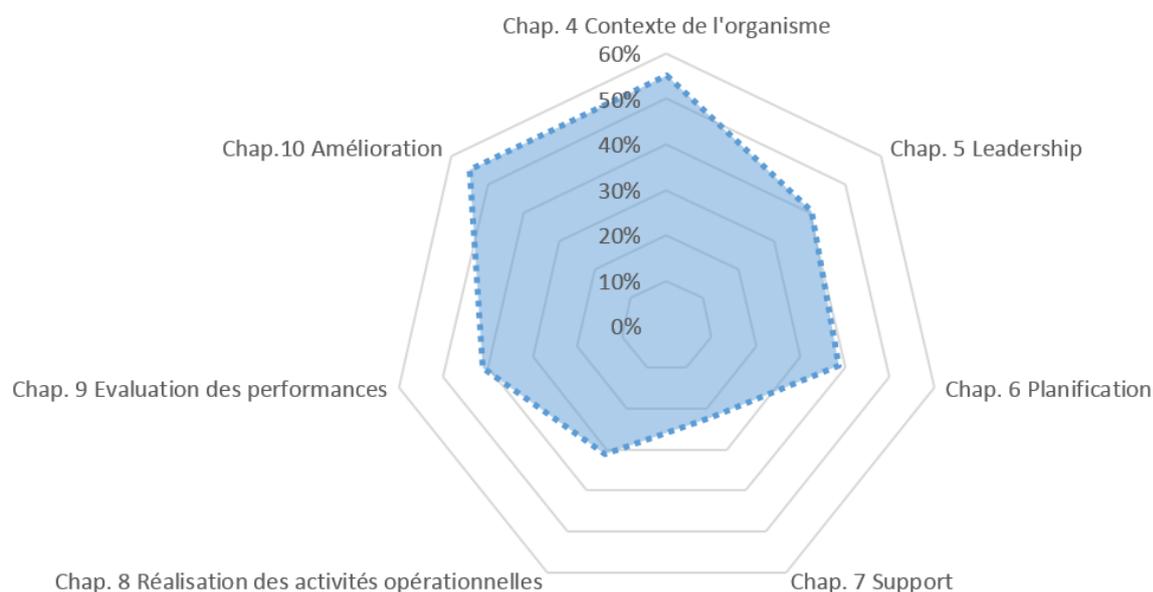


Figure 5 : Résultat par chapitre du SRAOPA

Au niveau du SRPV, l'on constate que l'application des chapitres 5, 6, 7 et 9 est faible. Ces chapitres se réfèrent pour la plupart à l'implication de la Direction à la réalisation des activités.

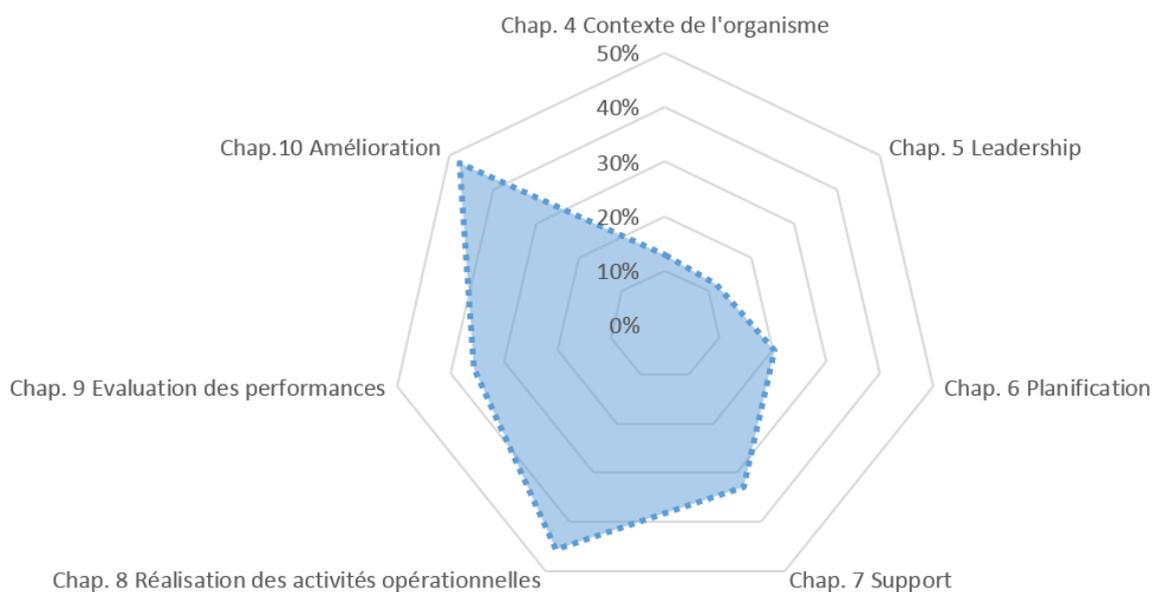


Figure 6 : Résultat par chapitre du SRPV

Le SRAGR a une grande connaissance du chapitre 4 de la norme iso 9001. Par contre les autres chapitres ne sont pas bien connus du responsable du service.

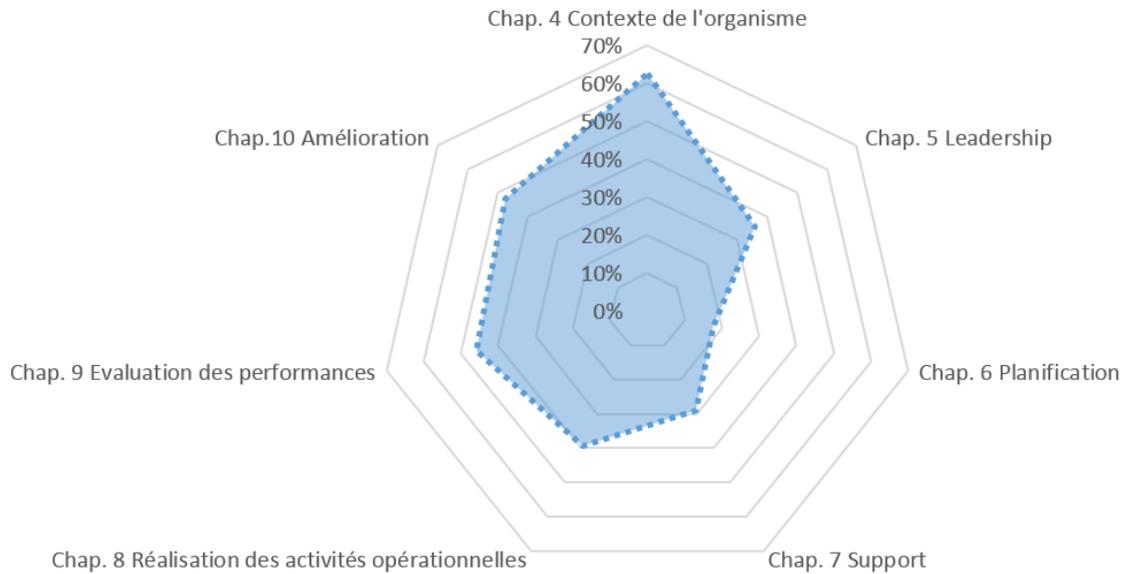


Figure 7 : Résultat par chapitre du SRAR

La norme iso 9001 est connue et appliquée au niveau de la zone de Tanda. La connaissance des chapitres varie de 50 à 80% et représente les taux les plus élevés au niveau de la direction Régionale Centre Est.

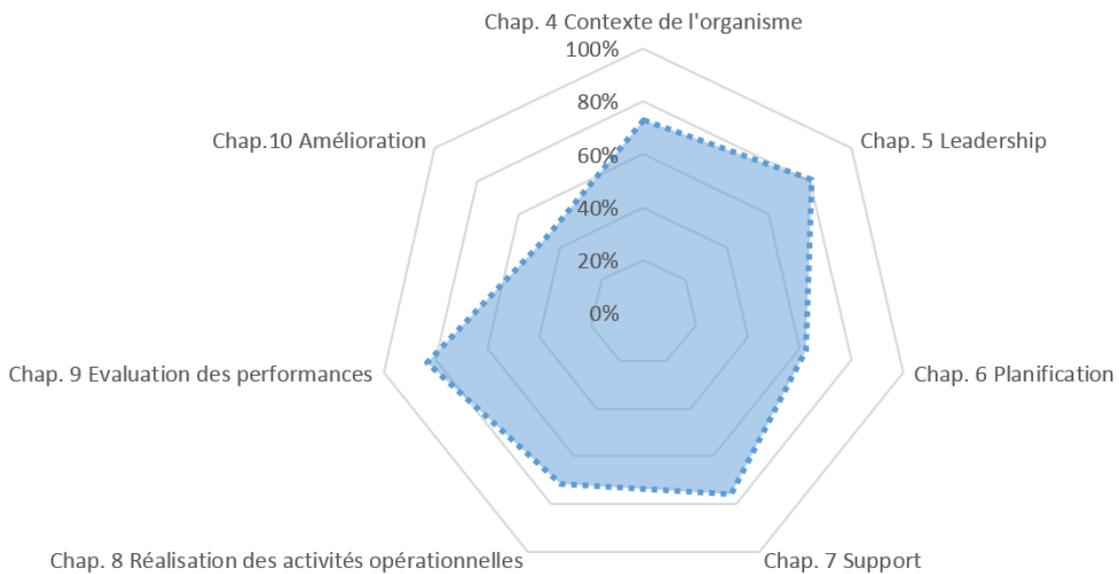


Figure 8 : Résultat par chapitre de la Zone Tanda

Des efforts sont faits pour la mise en œuvre de la démarche qualité à la DRCE. Même si elle évolue lentement on note qu'elle est quand bien même installée dans la zone de TANDA. Par contre, on constate à la DR siège qu'il reste encore beaucoup d'effort à fournir surtout au niveau des chapitres 5, 6 et 7 respectivement intitulé Leadership, planification et support.

Les taux obtenus au niveau des services techniques de la DRCE sont de 28% pour le chapitre 5, 19% pour le chapitre 6 et 21% pour le chapitre 7.

2. IDENTIFICATION DES COMPOSANTES DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ (SMQ)

Le système de management de la qualité est un concept qui repose sur l'amélioration continue et le cycle connu sous le nom de PDCA (Plan, Do, Check, Act) ou la roue de Deming. Le processus d'amélioration du système de management de la qualité est un ensemble d'activités structurées qui doit être appliqué à toutes les parties de l'entreprise. Dans un système de management de la qualité, l'amélioration doit être permanente, omniprésente et structurée afin d'améliorer de façon continue l'efficacité et l'efficacités des processus de l'entreprise pour la satisfaction des clients (Mami Daba FAM et al, 2007).

Le SMQ permet à la Direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme (ISO 9000 : 2015). Les éléments à mettre en place pour assurer la mise en œuvre le SMQ sont :

- Un responsable qualité désigné par la Direction, chargé d'identifier les différents processus, leur enchaînement, les ressources utiles à leur fonctionnement, etc.
- Un manuel qualité dans lequel est défini les processus et procédures du SMQ.
- Une maîtrise des documents (dans leur ensemble et pas seulement ceux relatifs à la qualité) ; Des règles de classement et d'archivage des documents doivent être établies.
- Une maîtrise des enregistrements (dans leur ensemble et pas seulement ceux relatifs à la qualité) ; Les enregistrements doivent être tenus à jour pour prouver que le système de management de la qualité est opérationnel.
- Un engagement de la direction par écrit dans la politique qualité et vérifier que les «objectifs qualité» demeurent pertinents et efficaces grâce à des revues de direction.
- Un management des ressources (humaines, équipements, infrastructures et environnement de travail)

- Une réalisation du service ; C'est le plus important de la nonne. Il décline l'ensemble des processus permettant de réaliser un service depuis sa conception jusqu'à sa prestation dans le respect des exigences spécifiées.
- Une mesure, analyse et amélioration des services et produits.

Les éléments ci-dessus permettent de ressortir les points suivants :

- le responsable qualité ;
- La politique qualité ;
- Les objectifs qualité ;
- Le manuel qualité ;
- Les procédures ;
- Les fiches processus ;
- Les autres documents ; Instructions, mode opératoire
- Enregistrements.

L'entretien avec les responsables des différents services techniques en utilisant l'outil QQQQC a permis d'établir le tableau suivant :

Tableau 3 : identification des éléments du SMQ

ELEMENT DU SMQ	EXISTENCE A LA DR		RESPONSABILITE
	OUI	NON	
Responsable Qualité	<input checked="" type="checkbox"/>		Direction Générale
La politique qualité		<input checked="" type="checkbox"/>	Direction Régionale
Les objectifs qualité		<input checked="" type="checkbox"/>	Direction Régionale
Manuel qualité		<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable Qualité
Procédures	<input checked="" type="checkbox"/>		Responsable Qualité
Les fiches processus		<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable Qualité
Instructions		<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable Qualité
Mode opératoire	<input checked="" type="checkbox"/>		Responsable Qualité
Enregistrements	<input checked="" type="checkbox"/>		Responsable Qualité

Les résultats obtenus montrent que plusieurs éléments du SMQ ont été mis en place au niveau de la Direction Régionale dans sa quête de qualité. Mais l'on constate l'absence de politique qualité, d'objectifs qualité, des instructions, des fiches processus et du manuel qualité. Même si la version 2015 de la norme n'exige pas la mise en place d'un manuel qualité, cela n'empêche qu'il constitue un document important où est inscrit la politique qualité de l'entreprise.

3. IDENTIFICATION DES PROCESSUS

Le processus est défini comme un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté (ISO 9000 : 2015).

En entrée, le processus doit tenir compte des exigences du client et de ses besoins pour offrir à la sortie un produit ou un service assurant la satisfaction du client.

L'approche par processus permet une plus grande lisibilité de l'organisation. Elle met l'organisme dans une posture «apprenante» : le propriétaire d'un processus le maîtrise et le pilote dans un cycle d'amélioration continue. Aussi, l'approche processus se fonde sur une identification méthodique des processus de l'organisme. Une identification qui liste et met en évidence:

- leur périmètre (champ couvert chaque processus en termes d'activités, de production et d'acteurs) ;
- leur nature (management, réalisation, support) ;
- les interactions et articulations entre chacun d'eux, entre processus mais aussi à l'intérieur d'un processus ;
- leur management en termes de définition d'objectifs, pilotage, analyse et amélioration.

La description d'un processus est en effet caractérisée par les caractéristiques du processus, la vitalité et la représentation.

Nous retenons les différents types de processus suivants :

- **Processus de management** : ce sont les processus qui organisent et visent l'amélioration du fonctionnement de l'organisme. Ils sont le nerf du système. Ils sont les fils conducteurs des processus opérationnels et de soutien. Ils les pilotent, les surveillent;
- **Processus de réalisation** : ce sont les processus qui encourent la réalisation du produit;

- **Processus support** : ce sont les processus nécessaire au fonctionnement des autres processus ou de l'organisme.

Dans le cadre de cette étude à la Direction Régionale Centre Est, les entretiens avec les différents responsables ont permis de ressortir les processus suivant :

- Processus d'élaboration des plans d'opération
- Processus de planification du budget
- Processus de gestion du personnel
- Processus de gestion stratégiques des projets et programmes
- Processus de conception de projets
- Processus de formation des agents
- Processus d'élaboration de plan stratégique de développement
- Processus de formation des producteurs
- Processus de formation des éleveurs
- Processus d'arrachage des parcelles atteintes de la maladie du swollen shoot
- Processus d'achat
- Processus de suivi des projets et programmes
- Processus d'évaluation des projets et programmes
- Processus de gestion des documents
- Processus d'archivage des documents et enregistrements
- Processus hygiène santé et sécurité

4. CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Pour l'élaboration de cette cartographie les principes et les exigences de la norme ont été identifiés et classés en trois macro-processus à savoir :

- Gouvernance :

Permettant de piloter l'organisme, de définir et déployer la stratégie et de vérifier la cohérence des décisions prises vis-à-vis des objectifs poursuivis.

- Opérationnel :

Lié à la conception et la réalisation du produit ou service. Il crée la valeur ajoutée et contribue directement à la satisfaction du client.

- Support :

Veille à la disponibilité des moyens nécessaires au bon fonctionnement des processus de réalisation. Il sert de soutien à toutes les activités de l'organisme.

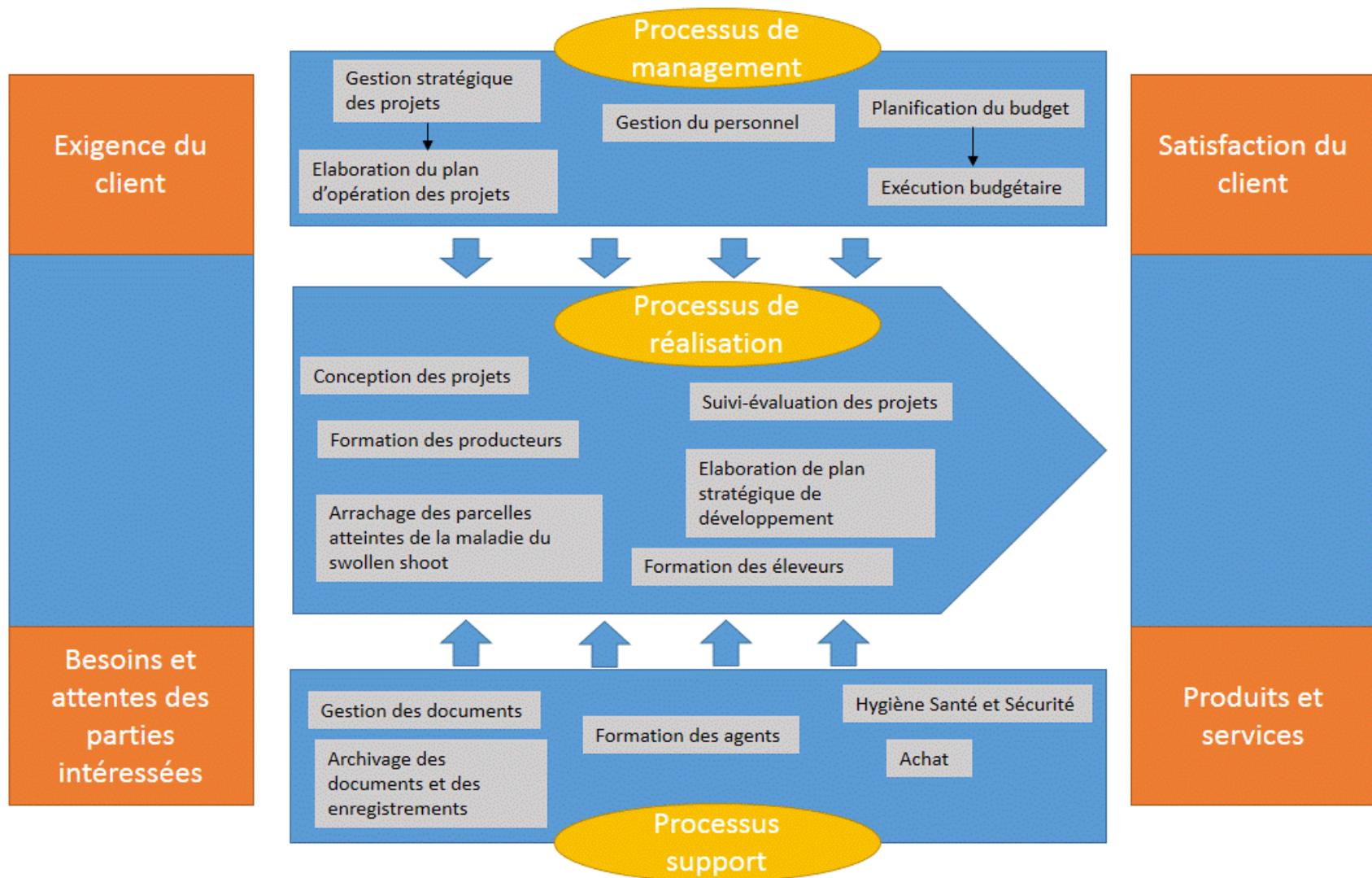


Figure 9 : Cartographie des processus de la DRCE ANADER

V. DISCUSSION ET ANALYSES

1. DIAGNOSTIC QUALITÉ

1.1 Connaissance de la norme ISO 9001 version 2015

L'analyse des données obtenues au niveau de la connaissance de la norme ISO 9001 version 2015 montre que la démarche qualité est connue de tous les services. En effet la Direction Générale de l'ANADER s'est lancée dans la démarche qualité depuis plusieurs années afin de parvenir à la certification des données statistiques que produit la structure. La Direction Suivi-Evaluation Qualité (DSEQ) a été sélectionnée dans un premier temps pour entamer la démarche qualité au niveau de l'ANADER. L'objectif visé était de permettre à l'entreprise de produire des données de qualité selon la norme ISO 9001. Pour cela, un prestataire extérieur, le cabinet ORA++, a été choisi pour accompagner l'entreprise. Plusieurs formations ont été dispensées aux acteurs sur la version 2008 de la norme mais la mise en œuvre de la démarche qualité n'a pas été effective. Les explications se trouvent dans l'interruption de la formation et de l'incompréhension de certains thèmes de formations.

Les données statistiques de l'ANADER proviennent des entités opérationnelles que sont les zones. La collecte des données statistiques se fait généralement par les Agents de Développement Rural (ADR). La mise en œuvre de la démarche qualité ne saurait se faire à l'exception des ADR.

Au niveau de la connaissance des principes et exigences de la version 2015 de la norme, on constate que le niveau de connaissance est de 0% pour l'ensemble des services. Cela s'explique par plusieurs faits :

- Les acteurs ont été formés sur la version 2008 de la norme ;
- La version 2015 est récente et n'est pas pour le moment imposé aux entreprises ;
- Les autres responsables de services n'ont pas été formés sur le système de management de la qualité ;

Faut-il noter que le passage de la version 2008 à la version 2015 n'a pas été initié par la Direction Générale. Ce qui fait que les agents dans les Directions Régionales ne connaissent pas la version 2015 de la norme ISO 9001.

1.2. Résultats Globaux des chapitres

A l'analyse des données obtenues, on constate que les chapitres 5, 6 et 7 ont des taux inférieurs à 30%. Selon le classement préétabli ces données sont médiocres.

De la version 2008 à la version 2015, la norme ISO a connu quelques changements notables. Des volets autrefois incluses dans certains chapitres ont vu le jour dans la version 2015 à

cause de leur importance. La version 2015 requiert que la démarche qualité tienne désormais compte du contexte mais aussi des attentes des acteurs internes et externes pouvant avoir une influence sur les activités de l'entreprise. Le chapitre 5 intitulé Leadership insiste sur le rôle de la direction de sélectionner les attentes les plus pertinentes à intégrer dans la démarche qualité. Cette dernière porte également les ambitions de l'entreprise (recherche de nouveaux marchés, réduction des coûts internes...) et le bon fonctionnement des activités au quotidien. Pour cela, elle fixe un cap, promeut les bonnes pratiques et rappelle les objectifs à atteindre. La version 2015 n'impose pas de méthode, toutefois partager les enjeux, les forces et les faiblesses avec les collaborateurs concourt à une meilleure appropriation et contribution aux objectifs de la démarche qualité.

En dehors d'une implication plus prononcée de la direction, l'ISO 9001:2015 dédie un chapitre spécifique à la planification (chapitre 6). Dans ce chapitre la norme développe la notion de risques et opportunités, c'est un des gros changements qui doit rendre la mise en œuvre de la norme plus « agile ». L'approche basée sur les risques doit être généralisée à tous les processus et à toutes les fonctions de l'entreprise, c'est une approche pro-active.

Les ressources, humaines et matérielles, entrent logiquement dans le chapitre 7 intitulé Support, la lecture de ce chapitre n'est pas trop ardue en partant de la version 2008. L'ISO 9001 version 2015 introduit de nouvelles notions telles que « connaissances organisationnelles », c'est à dire l'ensemble de l'information, du savoir, accumulé par l'entreprise pour atteindre ses objectifs, cette notion doit encourager les entreprises à cultiver leur savoir et à le capitaliser, pour éviter de le perdre. L'entreprise définit les ressources et les moyens dont elle a besoin (en nombre et en qualité/compétences) pour réussir à fournir des produits ou des services conformes. La version 2015 vient renforcer cette notion en introduisant l'importance du partage des connaissances. En effet, les moyens matériels, humains, et financiers, les compétences, les connaissances, les équipements, les infrastructures, l'environnement de travail, le système d'information, la documentation, la sensibilisation et la communication, alimentent et se coordonnent avec les activités de l'entreprise pour contribuer à son succès au quotidien.

5.2. Plan d'actions

Pour être à niveau dans les domaines du système qualité, l'organisme est amené à dégager le temps et les ressources nécessaires avec comme objectif final d'accroître la satisfaction de ses

clients et son efficacité. A l'organisation déjà en place, la DRCE devra intégrer les points clés d'amélioration ci-dessous dans son quotidien.

❖ **Contexte de l'organisme**

Mieux appréhender le contexte dans lequel elle évolue pour faire les meilleurs choix stratégiques

- en définissant régulièrement ses enjeux internes et externes, les parties intéressées et leurs attentes.
- en créant les processus et suivant leur fonctionnement.

❖ **Leadership**

Adopter un leadership plus affirmé pour démontrer l'engagement de la direction

- en mettant en place une politique qualité,
- en diffusant la politique qualité mise à jour une fois par an,
- en tenant à jour l'organigramme et précisant aux agents leurs missions, responsabilités et autorités.

❖ **Planification**

Étendre ses critères de planification au-delà de la prise en compte des demandes clients en y rajoutant

- les actions à mettre en œuvre face aux risques, opportunités et modifications,
- les objectifs qualité issus de la politique qualité et les actions pour les atteindre.

❖ **Support**

Élargir le champ des ressources nécessaires à la réalisation des activités de l'organisme même si les agents tendent à être polyvalents et disponibles :

- en évaluant les besoins en personnel, compétences et connaissances ;
- en assurant de bonnes conditions de travail (Infrastructure, environnement, communication stimulante, système documentaire adapté...).

❖ **Réalisation des activités opérationnelles**

Étoffer et exploiter les moyens servant à affiner au maximum la demande du client, à assurer l'atteinte des critères définis à tous les niveaux de la réalisation, de la conception et du développement jusqu'à la prestation de service.

- en fonctionnant sur la base des processus ;

- en assurer la traçabilité ;
- en mettant en place et exploitant les moyens de maîtrise des différentes étapes de la réalisation à la libération.

❖ **Évaluation des performances**

Instaurer une habitude de surveillance, de mesure et d'analyse en bâtissant tout le système d'évaluation.

❖ **Amélioration**

Etendre les réflexes de correction des anomalies constatées lors de la réalisation des prestations à l'organisation de prise des anomalies :

- en mettant en place les méthodes de captage et traitement des anomalies ;
- en tenant compte du volet préventif.

Les modifications qui s'imposent avec l'adoption du système de management de la Qualité touchent tous les niveaux de l'organisme. Aucune activité ne se fera dorénavant sans prise en compte du volet Qualité, garant de l'accomplissement de chaque processus selon les dispositions définies en interne avec le concours de tous.

Dans la perspective d'obtenir la certification ISO 9001, d'optimiser le management selon les critères de la norme, de garder un œil sur l'évolution de l'efficience mentionnée parmi les enjeux des entreprises, les habitudes à intégrer, et sur lesquelles il faudra reporter une partie des efforts, se répartissent comme suit au long de l'année.

Ponctuellement :

- créer des processus en intégrant les facteurs risques et opportunités, organigramme, missions, responsabilités et autorités.

Annuellement :

- réaliser des revues de processus, la revue de direction ;
- réfléchir sur le contexte de l'organisme, la politique qualité, objectifs qualité ;
- diffuser la politique qualité, objectifs qualité ;
- élaborer le plan d'audits.

Mensuellement :

- évaluer des performances.

Hebdomadaire :

- inclure un volet qualité aux réunions hebdomadaires.

Continuellement :

- fonctionner selon les processus, actions pour atteindre les objectifs qualité ;
- évaluer les besoins en personnel, compétences, connaissances avant chaque démarrage de prestation ;
- Disposer de bonnes conditions de travail (Infrastructure, environnement, communication stimulante, système documentaire adapté...) ;
- Etoffer et exploiter les moyens servant à affiner au maximum la demande du client ;
- Définir pour chaque prestation les critères d'acceptation de chaque étape, de la réalisation, de la conception et du développement jusqu'à la libération de la prestation;
- Etoffer et exploiter les moyens servant à assurer l'atteinte des critères d'acceptation ;
- Assurer la traçabilité (compte-rendu revues, Check-lists, fiches résultats...) ;
- Procéder aux surveillances, mesure et analyse ;
- Identifier les améliorations à apporter et les mettre en place en correctif et en préventif.

Ce programme est mis au point de façon collégiale et complété à l'usage, selon les besoins émanant des personnels.

Au-delà de la démarche chronologique, les acteurs de l'entreprise sont accompagnés dans l'élaboration du système documentaire qui soutient les modifications impactant le quotidien de l'organisme ainsi que le système de management global. L'élaboration du nouveau système documentaire implique les agents qui ont la responsabilité de fournir tous les types de documents existants et de définir les besoins complémentaires.

Ils sont mis à contribution pour la création des supports, la confection de tous les documents internes et pour l'homogénéisation de leur présentation. L'objectif étant de mettre en place un système documentaire qui ne réduit pas la flexibilité de l'entreprise en ciblant l'essentiel et la formalisation allégée.

Les besoins déjà détectés suite au diagnostic du système et des risques de mauvais fonctionnement dans certains services ont permis d'élaborer une liste de départ. Elle sera complétée au fur et à mesure de l'application du nouveau système de management de la qualité.

Il faut retenir que l'application du système de management de la qualité demande à mettre en place les documents suivants et à suivre leur actualisation.

- les fiches processus ;
- les procédures ;
- les instructions de travail ;
- le manuel qualité ;
- les plans d'actions d'amélioration ;
- les check-lists critères d'évaluation revues de demande client ;
- les fiches réclamations clients, anomalie, mesure et surveillance, ordre de travail ;
- le compte-rendu revu (de direction, de processus, de demande client,...) et réunion ;
- les tableaux de bord.

En outre, le Système de Management de la Qualité conduit à la production d'un dossier Qualité dont l'architecture est la suivante :

- le Texte de la norme ISO 9001 : 2015 et les autres normes complémentaires
- le Manuel Qualité (MQ) comprenant la Déclaration de la politique Qualité de la Direction de l'entreprise qui indique comment celle-ci compte mettre en œuvre tout le dispositif induit par la mise sous assurance qualité et ses principaux engagements dans ce sens ;
 - Les processus du Système qui transforment des matières premières en produit.
 - Les procédures qui sont des règles de travail et sont au service des processus
 - Les instructions techniques pour l'exécution de certaines tâches
 - Les documents types et les fiches de non-conformité qui sont des outils pour le suivi et l'amélioration continue du système (ATTOUOMAN O et al, 2006).

Au plan de sa mise en œuvre effective, le SMQ est élaboré en 6 étapes :

Etape 1 : la revue initiale : qui est une analyse diagnostique de la situation de départ de l'organisme ;

Etape2 : la politique qualité : qui définit les objectifs à atteindre et l'engagement de la direction de l'organisme ;

Etape 3 : la planification du SMQ : qui permet de décrire et planifier les actions à mener pour atteindre les objectifs ;

Etape 4 : la mise en œuvre et le fonctionnement du SMQ : par la mise en place des outils de pilotage ;

Etape 5 : le suivi et les actions correctives et préventives : pour une amélioration continue du système en identifiant les dysfonctionnements pour les apporter des solutions ;

Etape 6 : la revue de direction : qui permet de faire le bilan des actions menées, une sorte d'évaluation du système.

VI. CONCLUSIONS

L'application de la démarche qualité est une solution qui cadre le mieux avec le souhait d'une entreprise d'accroître sa clientèle, de la fidéliser et de mettre en œuvre un système pour la satisfaire du premier coup.

Pour répondre aux besoins et attentes de ces partenaires, L'ANADER s'est lancée dans la démarche qualité, mais l'initiative s'est heurtée à beaucoup de difficultés. Les acteurs et le responsable ont été formés seulement sur la version 2008 de la norme. Les changements survenus dans la version 2015 ne sont pas connus de ces derniers, ce qui ne facilitera pas une mutation entre les deux versions de la norme.

La norme ISO 9001 attribue une place très importante au personnel. Aucune action aussi minime soit-elle ne saurait se faire sans son implication. C'est ce qui explique son apparition parmi les sept principes de la norme. L'implication se fait à travers les sensibilisations et les formations. Au niveau de la DRCE, l'on constate qu'il n'y a pas eu de sensibilisation du personnel sur la démarche qualité. Les formations se sont limitées au Service Suivi-Évaluation. Les autres acteurs bien qu'intéressés n'ont aucune notion de la norme ISO 9001. Les accompagner dans la démarche de mise en œuvre de la norme ISO 9001 passe par une méthodologie classique soutenue par un plan de communication explicatif et formateur ainsi que par la mise en pratique le plus tôt possible pour stimuler l'adhésion de tous.

En plus, la notion d'approche par processus qui est un principe du SMQ n'est pas suffisamment pris en compte dans l'exécution des activités à la DRCE. On constate que les activités sont réalisées sans pour autant désigner des responsables. Les éléments d'entrée ou de sortie ne sont pas maîtrisés.

Le stage nous a permis d'identifier des processus clés qui ont été présentés dans la cartographie des processus de la DRCE de l'ANADER. Il fut une expérience enrichissante qui m'a permis de réaliser que changer les orientations d'une équipe est possible avec une organisation qui se doit d'être détaillée et bien cadrée dès le départ. Ce fut l'occasion pour moi de pratiquer la Qualité et de :

- discerner les enjeux de la structure, ses forces, faiblesses, opportunités, menaces ;
- sélectionner les actions prioritaires ;
- élaborer un système de management de la qualité allié à la flexibilité

La démarche qualité est la première étape à suivre pour aboutir à la certification. Sa mise en œuvre nécessite une implication de tout le personnel à travers les sensibilisations et les

formations. Cela fait appel à la responsabilité de la Direction qui doit jouer pleinement son rôle.

La politique qualité est définie par la hiérarchie et des responsables sont désignés pour sa mise en œuvre. La direction doit mettre les moyens en place et s'assurer à chaque étape que les actions ont été posées suivant les exigences de la norme. Ce qui va concourir à la fidélisation et à la satisfaction des clients.

Bibliographie

Ouvrages et articles

Adeili A. et al (2007), Diagnostic et définition d'un plan d'action pour la mise en place d'un système de management conforme au référentiel ISO 17025, 30, juin, page 17.

Attouoman O. A. et al (2006), Proposition d'une démarche qualité selon la norme ISO 9001 : 2000 pour la réalisation des ouvrages d'adduction d'eau potable à Franzetti CI : cas de l'activité de construction de château d'eau, mémoire de fin de formation, page 22.

Francis R. et Dominique S. (2015), Management stratégique et management de la qualité, afnor éditions, 182 pages.

Mami Daba F. (2007), Diagnostic, plan d'action et cartographie des processus pour la mise en place d'un système de management de la qualité à l'école polytechnique de THIES, projet de fin d'étude, page 6.

Odile Aby-S. (2016), Mise en oeuvre du système de management de la qualité dans les PME Ivoiriennes en recherché de performance, 30 pages.

Roger E. (2010), Le grand livre de la qualité, management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthode, afnor édition, 450 pages.

Yvon M. (2004), La cartographie des processus, maîtrise des interfaces, éditions organisation, 2e édition, 350 pages.

Sites internet

- <http://www.iso.org/iso/fr> ; consulté le 12 décembre 2017.
- <http://www.anader.ci> ; consulté le 03 aout 2017.
- <http://afnor.org> ; consulté le 28 aout 2017.
- <http://qualitiso.com> ; consulté le 12 décembre 2017.
- <http://qualiblog.fr> ; consulté le 23 octobre 2017.

VII. ANNEXES

Annexes 1 : Diagnostic du service SRPV

Annexes 2 : Diagnostic du service SRAOPA

Annexes 3 : Diagnostic du service AGR

Annexes 4 : Diagnostic du service SRSEQ

Annexes 5 : Diagnostic de la zone de Tanda

Annexe I : Diagnostic du service SRPV

hapitre	Article	Questions	Evaluation	Observations	Note
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?	Acceptable		66%
		Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	A améliorer		33%
		Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?	Non-conforme		0%
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?	A améliorer		33%
		Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?	Acceptable		66%
		Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?	A améliorer		33%
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Le domaine d'application du SMQ est-il déterminé ?	Non-conforme		0%
		Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?	Non-conforme		0%
	4.4 SMQ et ses processus	Les processus ont-ils été identifiés ?	Non-conforme		0%
		Les données d'entrées et de sorties de ces processus ont-elles été identifiées ?	Non-conforme		0%
		Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?	Non-conforme		0%
		Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus ont-ils été déterminé ?	Non-conforme		0%
		Les ressources nécessaires à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?	Non-conforme		0%
		Les responsabilités ont-elles été définies ?	Non-conforme		0%

		Les risques et opportunités liés à ces processus ont été pris en compte, des actions appropriées sont planifiées ?	Non-conforme		0%
		Ces processus sont évalués, mesurés et analysés ?	Non-conforme		0%
		Des actions sont mises en œuvre si les processus ne produisent pas les résultats attendus ?	Non-conforme		0%
		Les informations relatives à ces processus sont documentées?	Non-conforme		0%
Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction assume et démontre sa responsabilité et son engagement dans l'efficacité du SMQ ?	Non-conforme		0%
		La politique et les objectifs qualité sont-ils établis et formalisés ?	Non-conforme		0%
		La direction promouvoit-elle l'approche processus et l'approche par les risques ?	Non-conforme		0%
		La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ?	Non-conforme		0%
		La direction communique t-elle sur l'importance de disposer un système efficace et de se conformer aux exigences et incite-elle les personnes à contribuer à son efficacité ?	Non-conforme		0%
		La direction s'assure-t-elle que le SMQ atteint les résultats attendus?	Non-conforme		0%
		La direction promouvoit-elle l'amélioration ?	Non-conforme		0%
		La direction soutient-elle les autres personnes ayant un rôle pertinent dans le système, afin de démontrer leurs responsabilités ?	Non-conforme		0%
		La direction démontre t-elle son engagement relatif à l'engagement client ?	Non-conforme		0%
		Les exigences des clients sont-elles déterminées et respectées ?	Non-conforme		0%

	Les risques et opportunités ayant une incidence sur la conformité des produits et services sont-ils déterminés et pris en compte ?	Non-conforme		0%
5.2 Politique	La politique qualité est-elle adaptée à la finalité de l'organisme ?	A améliorer		33%
	La politique est-elle établit, revue et mise à jour régulièrement par la direction ?	Non-conforme		0%
	La politique qualité prend-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des clients?	A améliorer		33%
	La politique qualité définit-elle un cadre aux objectifs qualité ?	Non-conforme		0%
	La politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?	Non-conforme		0%
	La politique qualité est-elle communiquée au sein de l'organisme ?	Non-conforme		0%
	La politique qualité est-elle mise à disposition des parties intéressées ?	Non-conforme		0%
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?	Acceptable		66%
	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration à la direction ?	Acceptable		66%
	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer la sensibilisation aux exigences du client et promouvoir l'orientation client dans tout l'organisme ?	Non-conforme		0%

		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer suivi du SMQ ?	Acceptable		66%
Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?	Non-conforme		0%
		La planification du SMQ prend-elle en compte les risques et opportunités ?	Non-conforme		0%
		Des actions sont-elles mises en œuvre face aux risques et opportunités ?	Non-conforme		0%
		L'efficacité de ces actions est-elle mesurée ?	Non-conforme		0%
	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Vos objectifs qualité sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme?	A améliorer		33%
		Vos objectifs qualité sont-ils adaptés à la finalité de l'organisme?	A améliorer		33%
		Vos objectifs qualité sont-ils mesurables ?	Acceptable		66%
		Vos objectifs tiennent-ils compte des exigences applicables ?	Non-conforme		0%
		Vos objectifs qualité sont-ils communiqués et tenus à jour autant que nécessaire ?	Non-conforme		0%
		Les modalités (pilote, ressources nécessaires, responsable, échéance, évaluation des résultats) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies ?	Acceptable		66%
	6.3 Planification des modifications	Les modifications du SMQ sont-elles planifiées ?	Non-conforme		0%
		L'objectif de toute modification est pris en compte ainsi que toutes les conséquences en lien possible ?	A améliorer		33%
		Les modifications du SMQ prennent-elles en compte les disponibilités des ressources et l'attribution des responsabilités ?	A améliorer		33%

Chap. 7 Support

7.1 Ressources

La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients?	A améliorer		33%
Les ressources nécessaires prennent-elles en compte les contraintes des ressources internes existantes ?	A améliorer		33%
Les ressources à se procurer en externe sont-elles identifiées ?	A améliorer		33%
Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du SMQ sont-elles identifiées et mises en œuvre ?	A améliorer		33%
La direction a-t-elle déterminée et fourni les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la conformité des produits/ services ?	A améliorer		33%
La direction entretient-elle ces infrastructures?	A améliorer		33%
L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit est il géré et surveillé par la Direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...)	A améliorer		33%
Les ressources nécessaires sont déterminées et fournies pour assurer des résultats de surveillance et de mesure fiables des produits/ services ?	A améliorer		33%
Les informations documentées concernant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont conservées ?	A améliorer		33%
Vos instruments de mesures sont étalonnés, identifiés et protégés ?	Non-conforme		0%

	Lorsque de tels étalons n'existent pas vous conservez sous forme d'information documentée la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification ?	Acceptable	66%
	Lorsqu'un instrument s'avère défectueux, vous déterminez si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et vous menez l'action corrective appropriée, si nécessaire ?	Non-conforme	0%
	Les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des ses processus et à l'obtention de la conformité des produits sont déterminées ?	A améliorer	33%
7.2 Compétences	La direction identifie-t-il les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ?	Acceptable	66%
	La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (acquisition des compétences nécessaires)	A améliorer	33%
	Un indicateur a-t-il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation?	A améliorer	33%
	La direction assure-t-elle que le personnel est conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité?	A améliorer	33%
	Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel? (formation initiale et	Acceptable	66%

	professionnelle, savoir-faire, expérience)			
7.3 Sensibilisation	Le personnel est-il sensibilisé à la politique qualité et à ses objectifs ?	A améliorer		33%
	Le personnel est-il conscient de l'importance de sa contribution à l'efficacité du SMQ, y compris à l'amélioration de ses performances ?	A améliorer		33%
	Vous assurez-vous que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications des non-conformités ?	A améliorer		33%
7.4 Communication	Les besoins de communication interne et externe sont ils déterminés, leurs modalités sont-elles définies ?	Non-conforme		0%
7.5 Information documentée	Votre SMQ inclut-il les informations documentées exigées par la norme et celles que vous avez jugé nécessaires ?	A améliorer		33%
	Les informations documentées sont-elles disponibles, identifiables, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée ...) ?	A améliorer		33%
	Les informations documentaires sont elles approuvées ?	A améliorer		33%
	Des activités sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les informations documentées (distribution, accès, stockage, conservation ...) ?	A améliorer		33%
	Les informations documentées d'origine extérieure sont-elles identifiées ?	A améliorer		33%
	Les informations documentées conservées	A améliorer		33%

		comme preuves de conformité sont-elles protégées de toute altération involontaire ?			
Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les processus nécessaires à la réalisation du produit sont-ils développés et planifiés ?	A améliorer		33%
		La planification et la réalisation des produits prend-elle compte les exigences relatives aux produits/ services ?	Acceptable		66%
		Les critères d'acceptation des produits/ services ont-ils définis ?	A améliorer		33%
		Les ressources nécessaires à la réalisation du produit/service ont-elles été planifiées ?	A améliorer		33%
		Les informations documentées sont-elles conservées pour assurer que les processus ont été réalisés comme prévu et pour démontrer la conformité des produits et services aux exigences applicables ?	A améliorer		33%
		Les modifications prévues sont-elles planifiées ?	A améliorer		33%
		Les modifications non prévues sont-elles analysées, des actions sont-elles menées pour limiter tout effet négatif ?	A améliorer		33%
	8.2 Exigences relatives aux produits et services	Les exigences clients spécifiques relatives aux actions d'urgences ont-elles été déterminées par l'organisme ?	A améliorer		33%
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la conformité du service et de ses composants depuis la réalisation jusqu'à la livraison à la destination prévue? (prendre soin de la propriété du client)	A améliorer		33%
		Communiquez-vous avec le client sur les retours d'information et les	Acceptable		66%

		réclamations ?			
		Les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales ont-elles été déterminées par l'organisme ?	A améliorer		33%
		Les revues des exigences relatives au produit/ service sont-elles réalisées régulièrement?	Acceptable		66%
		L'organisme s'assure-t-il que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ?	Acceptable		66%
		Existe-t-il des informations documentées prouvant les résultats des revues de produit et des actions qui en découlent?	Acceptable		66%
		Existe-t-il des informations documentées prouvant que toute nouvelle exigence relative au produit/ service est documenté ?	Acceptable		66%
		En cas de modification des exigences des produits et services, vous vous assurez que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné en est informé ?	Acceptable		66%
	8.3 Conception	La conception et le développement du produit/ service est-elle planifiées ?	A améliorer		33%
		Les étapes de la conception et du développement, ainsi que les activités de revue et de validation ont-elles été déterminées ?	Acceptable		66%
		Les interfaces entre les personnes impliquées en Conception et Développement sont-elles gérées ? (responsabilités et	A améliorer		33%

	autorités)			
	Les besoins en ressources internes et externes sont-ils déterminés ?	Acceptable		66%
	Les éléments d'entrées concernant les exigences relatives au produit/ service sont-ils déterminés et des enregistrements sont-ils conservés ?	A améliorer		33%
	Les éléments d'entrées comprennent-ils : - les exigences fonctionnelles et de performance - les informations de conceptions similaires précédentes - des exigences légales et réglementaires - des normes applicables ou règle interne de l'art - des conséquences d'une potentielle défaillance	A améliorer		33%
	Les résultats attendus des activités du processus de conception et développement sont maîtrisés et des revues sont menées pour évaluer l'aptitude à l'atteinte de ces résultats ?	A améliorer		33%
	Vérifiez-vous la conformité et/ou mesurez-vous les écarts entre les éléments de sortie et les exigences d'entrée de la C&D?	A améliorer		33%
	Des activités de validation sont-elles mises en œuvre pour s'assurer que les produits ou services satisfont aux exigences prévues avant sa mise en œuvre ?	Acceptable		66%
	Lorsque les résultats ne sont pas atteints au moment des revues, vérification et validation, des actions sont mises en œuvre ?	Acceptable		66%

		Les informations documentées relatives au bon fonctionnement du processus de conception et développement sont conservés ?	Acceptable		66%
		Les modifications sont-elles vérifiées et validées avant mise en œuvre ? Les informations sur ces modifications sont-elles conservées ?	Acceptable		66%
	8.4 Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Des critères sont établis pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes ? Ces informations sont conservées sous forme documentées ?	A améliorer		33%
		Les risques de l'impact de l'externalisation des processus, produits et services sont-ils pris en compte ?	Non-conforme		0%
		Des moyens sont-ils définis pour vérifier que le produit/ service fournit répond à vos exigences ?	A améliorer		33%
		La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ?	Acceptable		66%
		Communiquez-vous aux prestataires vos exigences ? (éléments à fournir, compétences, moyens de maitrise, vérification à réaliser)	Acceptable		66%
		8.5 Production et préparation de service	Les activités de production et de prestation de service sont-elles planifiées et mises en œuvre dans des conditions maîtrisées de la mise en œuvre des activités au service après livraison ?	A améliorer	
	Contrôlez-vous l'aptitude du processus de préparation des services attendus dont les éléments de sortie ne		A améliorer		33%

		peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori, à atteindre les résultats planifiés?				
		Les éléments de sortie sont-ils identifiés tout au long de la réalisation ? Cette identification est-elle maîtrisée ; ainsi que les enregistrements en lien ?	Acceptable		66%	
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la propriété du client ou du prestataires externe lorsqu'elle se trouve sous votre contrôle ?	Acceptable		66%	
	8.6 Libération des produits et services	La libération des produits et services au client est effectuée que si l'exécution est satisfaisante aux dispositions planifiées ; sauf approbation par une autorité compétente ou par le client ?	A améliorer		33%	
		Les informations documentées concernant la libération sont conservées ?	A améliorer		33%	
	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Les éléments de sortie des processus/ produits/ services qui ne satisfont pas aux exigences sont-ils identifiés et maîtrisés afin d'empêcher leurs utilisations ?	A améliorer		33%	
		Des actions sont-elles menées pour traiter ces éléments non-conformes (correction, isolement, info client, dérogation ..) ?	A améliorer		33%	
		Les informations documentées concernant la non-conformité et les actions menées sont-elles conservées ?	A améliorer		33%	
	Evaluation des	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance sont-elles définies et mises en œuvre ?	A améliorer		33%
			Les résultats de cette surveillance sont-ils analysés et évalués ?	A améliorer		33%

p.10 Améliora		Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve des résultats de surveillance ?	A améliorer	33%
		Surveillez-vous la perception du client sur le niveau de satisfaction de ces exigences ?	Acceptable	66%
		La surveillance de cette perception est-elle planifiée, des méthodes sont-elles définies ?	Acceptable	66%
	9.2 Audit interne	Des audits sont planifiés à intervalles réguliers ?	A améliorer	33%
		Les critères d'audit et le périmètre sont définis ; les auditeurs sélectionnés sont impartiaux et objectif sur le processus audité ?	Acceptable	66%
		Les résultats des audits sont communiqués à la direction et des actions sont mises en œuvre ?	A améliorer	33%
		Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit ?	A améliorer	33%
	9.3 Revue de direction	Vos revues de direction sont-elles planifiées et réalisées ? Elle prend en compte tous les éléments listés dans la norme ?	A améliorer	33%
		Vos revues de direction prennent-elles en compte tous les éléments listés dans la norme ?	Non-conforme	0%
		Suite à la revue de direction des décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration et aux éventuels changements sont-elles prises ?	Non-conforme	0%
		Les informations documentées des revues de direction sont-elles conservées ?	A améliorer	33%
	10.1 Généralités	Des actions sont-elles menées pour satisfaire aux	Acceptable	66%

		exigences des clients et accroître leurs satisfactions ?			
	10.2 Non-conformité et action corrective	Réagissez-vous suite à l'apparition d'une non-conformité ou réclamation en client ? (maitrise, correction, mesure des conséquences)	Acceptable		66%
		Les non-conformités/ réclamations client sont-elles analysées et évaluées ?	Acceptable		66%
		Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent?	A améliorer		33%
		L'efficacité des actions correctives est-elle mesurée ?	A améliorer		33%
		Des informations documentées sont conservées comme preuve des non-conformités et des actions menées.	A améliorer		33%
		Vous mettez à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification si cela est nécessaire ?	Acceptable		66%
		Vous modifiez votre SMQ si cela est nécessaire ?	Acceptable		66%
		10.3 Amélioration continue	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ ?	Non-conforme	

Annexe 2 : Diagnostic du service SRAOPA

Chapitre	Article	Questions	Evaluation	Observations	Note
Contexte de l'organism	4.1 Compréhension de l'organisme et de son	Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?	Conforme		100%

	contexte	Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	Acceptable		66%
		Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?	Acceptable		66%
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?			A compléter
		Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?			A compléter
		Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?			A compléter
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Le domaine d'application du SMQ est-il déterminé ?			A compléter
		Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?			A compléter
	4.4 SMQ et ses processus	Les processus ont-ils été identifiés ?			A compléter
		Les données d'entrées et de sorties de ces processus ont-elles été identifiées ?			A compléter
		Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?			A compléter
		Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus ont-ils été déterminés ?			A compléter
		Les ressources nécessaires à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?			A compléter
		Les responsabilités ont-elles été définies ?			A compléter
		Les risques et opportunités liés à ces processus ont-ils été pris en compte, des actions appropriées sont-elles planifiées ?			A compléter

		Ces processus sont évalués, mesurés et analysés ?			A compléter
		Des actions sont mises en œuvre si les processus ne produisent pas les résultats attendus ?			A compléter
		Les informations relatives à ces processus sont documentées?			A compléter
Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction assume et démontre sa responsabilité et son engagement dans l'efficacité du SMQ ?			A compléter
		La politique et les objectifs qualité sont-ils établis et formalisés ?			A compléter
		La direction promouvoit-elle l'approche processus et l'approche par les risques ?			A compléter
		La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ?			A compléter
		La direction communique-t-elle sur l'importance de disposer un système efficace et de se conformer aux exigences et incite-elle les personnes à contribuer à son efficacité ?			A compléter
		La direction s'assure-t-elle que le SMQ atteint les résultats attendus?			A compléter
		La direction promouvoit-elle l'amélioration ?			A compléter
		La direction soutient-elle les autres personnes ayant un rôle pertinent dans le système, afin de démontrer leurs responsabilités ?			A compléter
		La direction démontre-t-elle son engagement relatif à l'engagement client ?			A compléter
		Les exigences des clients sont-elles déterminées et respectées ?			A compléter

	Les risques et opportunités ayant une incidence sur la conformité des produits et services sont-ils déterminés et pris en compte ?			A compléter
5.2 Politique	La politique qualité est-elle adaptée à la finalité de l'organisme ?			A compléter
	La politique est-elle établit, revue et mise à jour régulièrement par la direction ?			A compléter
	La politique qualité prend-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des clients?			A compléter
	La politique qualité définit-elle un cadre aux objectifs qualité ?			A compléter
	La politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?			A compléter
	La politique qualité est-elle communiquée au sein de l'organisme ?			A compléter
	La politique qualité est-elle mise à disposition des parties intéressées ?			A compléter
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?			A compléter
	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration à la direction ?			A compléter
	Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer la			A compléter

		sensibilisation aux exigences du client et promouvoir l'orientation client dans tout l'organisme ?			
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer suivi du SMQ ?			A compléter
Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?			A compléter
		La planification du SMQ prend-elle en compte les risques et opportunités ?			A compléter
		Des actions sont-elles mises en œuvre face aux risques et opportunités ?			A compléter
		L'efficacité de ces actions est-elle mesurée ?			A compléter
	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Vos objectifs qualité sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme ?			A compléter
		Vos objectifs qualité sont-ils adaptés à la finalité de l'organisme ?			A compléter
		Vos objectifs qualité sont-ils mesurables ?			A compléter
		Vos objectifs tiennent-ils compte des exigences applicables ?			A compléter
		Vos objectifs qualité sont-ils communiqués et tenus à jour autant que nécessaire ?			A compléter
		Les modalités (pilote, ressources nécessaires, responsable, échéance, évaluation des résultats) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies ?			A compléter
	6.3 Planification des modifications	Les modifications du SMQ sont-elles planifiées ?			A compléter
		L'objectif de toute modification est pris en			A compléter

		compte ainsi que toutes les conséquences en lien possible ?			
		Les modifications du SMQ prennent-elles en compte les disponibilités des ressources et l'attribution des responsabilités ?			A compléter
Chap. 7 Support	7.1 Ressources	La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients?			A compléter
		Les ressources nécessaires prennent-elles en compte les contraintes des ressources internes existantes ?			A compléter
		Les ressources à se procurer en externe sont-elles identifiées ?			A compléter
		Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du SMQ sont-elles identifiées et mises en œuvre ?			A compléter
		La direction a-t-elle déterminée et fourni les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la conformité des produits/ services ?			A compléter
		La direction entretient-elle ces infrastructures?			A compléter
		L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit est-il géré et surveillé par la Direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...)			A compléter
		Les ressources nécessaires sont déterminées et fournies pour assurer des résultats de surveillance et			A compléter

	de mesure fiables des produits/ services ?			
	Les informations documentées concernant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont conservées ?			A compléter
	Vos instruments de mesures sont étalonnés, identifiés et protégés ?			A compléter
	Lorsque de tels étalons n'existent pas vous conservez sous forme d'information documentée la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification ?			A compléter
	Lorsqu'un instrument s'avère défectueux, vous déterminez si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et vous menez l'action corrective appropriée, si nécessaire ?			A compléter
	Les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des ses processus et à l'obtention de la conformité des produits sont déterminées ?			A compléter
7.2 Compétences	La direction identifie-t-il les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ?			A compléter
	La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (acquisition des compétences nécessaires)			A compléter
	Un indicateur a-t-il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des			A compléter

	compétences, sensibilisation, formation?			
	La direction assure-t-elle que le personnel est conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité?			A compléter
	Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)			A compléter
7.3 Sensibilisation	Le personnel est-il sensibilisé à la politique qualité et à ses objectifs ?			A compléter
	Le personnel est-il conscient de l'importance de sa contribution à l'efficacité du SMQ, y compris à l'amélioration de ses performances ?			A compléter
	Vous assurez-vous que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications des non-conformités ?			A compléter
7.4 Communication	Les besoins de communication interne et externe sont-ils déterminés, leurs modalités sont-elles définies ?			A compléter
7.5 Information documentée	Votre SMQ inclut-il les informations documentées exigées par la norme et celles que vous avez jugé nécessaires ?			A compléter
	Les informations documentées sont-elles disponibles, identifiables, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de			A compléter

		confidentialité, utilisation inappropriée ...)?			
		Les informations documentaires sont-elles approuvées ?			A compléter
		Des activités sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les informations documentées (distribution, accès, stockage, conservation ...) ?			A compléter
		Les informations documentées d'origine extérieure sont-elles identifiées ?			A compléter
		Les informations documentées conservées comme preuves de conformité sont-elles protégées de toute altération involontaire ?			A compléter
Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les processus nécessaires à la réalisation du produit sont-ils développés et planifiés ?			A compléter
		La planification et la réalisation des produits prend-elle compte les exigences relatives aux produits/ services ?			A compléter
		Les critères d'acceptation des produits/ services ont-ils été définis ?			A compléter
		Les ressources nécessaires à la réalisation du produit/service ont-elles été planifiées ?			A compléter
		Les informations documentées sont-elles conservées pour assurer que les processus ont été réalisés comme prévu et pour démontrer la conformité des produits et services aux exigences applicables ?			A compléter
		Les modifications prévues sont-elles planifiées ?			A compléter

		Les modifications non prévues sont-elles analysées, des actions sont-elles menées pour limiter tout effet négatif ?			A compléter
	8.2 Exigences relatives aux produits et services	Les exigences clients spécifiques relatives aux actions d'urgences ont-elles été déterminées par l'organisme ?			A compléter
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la conformité du service et de ses composants depuis la réalisation jusqu'à la livraison à la destination prévue? (prendre soin de la propriété du client)			A compléter
		Communiquez-vous avec le client sur les retours d'information et les réclamations ?			A compléter
		Les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales ont-elles été déterminées par l'organisme ?			A compléter
		Les revues des exigences relatives au produit/ service sont-elles réalisées régulièrement?			A compléter
		L'organisme s'assure-t-il que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ?			A compléter
		Existe-t-il des informations documentées prouvant les résultats des revues de produit et des actions qui en découlent?			A compléter
		Existe-t-il des informations documentées prouvant que toute nouvelle exigence relative au produit/ service est documenté ?			A compléter

		En cas de modification des exigences des produits et services, vous vous assurez que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné en est informé ?			A compléter
	8.3 Conception	La conception et le développement du produit/ service est-elle planifiées ?			A compléter
		Les étapes de la conception et du développement, ainsi que les activités de revue et de validation ont-elles été déterminées ?			A compléter
		Les interfaces entre les personnes impliquées en Conception et Développement sont-elles gérées ? (responsabilités et autorités)			A compléter
		Les besoins en ressources internes et externes sont-ils déterminés ?			A compléter
		Les éléments d'entrées concernant les exigences relatives au produit/ service sont-ils déterminés et des enregistrements sont-ils conservés ?			A compléter
		Les éléments d'entrées comprennent-ils : - les exigences fonctionnelles et de performance - les informations de conceptions similaires précédentes - des exigences légales et réglementaires - des normes applicables ou règle interne de l'art - des conséquences d'une potentielle défaillance			A compléter

		Les résultats attendus des activités du processus de conception et développement sont maîtrisés et des revues sont menées pour évaluer l'aptitude à l'atteinte de ces résultats ?			A compléter
		Vérifiez-vous la conformité et/ou mesurez-vous les écarts entre les éléments de sortie et les exigences d'entrée de la C&D?			A compléter
		Des activités de validation sont-elles mises en œuvre pour s'assurer que les produits ou services satisfont aux exigences prévues avant sa mise en œuvre ?			A compléter
		Lorsque les résultats ne sont pas atteints au moment des revues, vérification et validation, des actions sont mises en œuvre ?			A compléter
		Les informations documentées relatives au bon fonctionnement du processus de conception et développement sont conservés ?			A compléter
		Les modifications sont-elles vérifiées et validées avant mise en œuvre ? Les informations sur ces modifications sont-elles conservées ?			A compléter
	8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Des critères sont établis pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes ? Ces informations sont conservées sous forme documentées ?			A compléter
		Les risques de l'impact de l'externalisation des processus, produits et services sont-ils pris en			A compléter

		compte ?			
		Des moyens sont-ils définis pour vérifier que le produit/ service fournit répond à vos exigences ?			A compléter
		La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ?			A compléter
		Communiquez-vous aux prestataires vos exigences ? (éléments à fournir, compétences, moyens de maitrise, vérification à réaliser)			A compléter
	8.5 Production et préparation de service	Les activités de production et de prestation de service sont-elles planifiées et mises en œuvre dans des conditions maîtrisées de la mise en œuvre des activités au service après livraison ?			A compléter
		Contrôlez-vous l'aptitude du processus de préparation des services attendus dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori, à atteindre les résultats planifiés?			A compléter
		Les éléments de sortie sont-ils identifiés tout au long de la réalisation ? Cette identification est-elle maîtrisée ; ainsi que les enregistrements en lien ?			A compléter
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la propriété du client ou du prestataires externe lorsqu'elle se trouve sous votre contrôle ?			A compléter

	8.6 Libération des produits et services	La libération des produits et services au client est effectuée que si l'exécution est satisfaisante aux dispositions planifiées ; sauf approbation par une autorité compétente ou par le client ?			A compléter	
		Les informations documentées concernant la libération sont conservées ?			A compléter	
	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Les éléments de sortie des processus/ produits/ services qui ne satisfont pas aux exigences sont-ils identifiés et maîtrisés afin d'empêcher leurs utilisations ?			A compléter	
		Des actions sont-elles menées pour traiter ces éléments non-conformes (correction, isolement, info client, dérogation ..) ?			A compléter	
		Les informations documentées concernant la non-conformité et les actions menées sont-elles conservées ?			A compléter	
	Chap. 9 Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance sont-elles définies et mises en œuvre ?			A compléter
			Les résultats de cette surveillance sont-ils analysés et évalués ?			A compléter
			Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve des résultats de surveillance ?			A compléter
Surveillez-vous la perception du client sur le niveau de satisfaction de ces exigences ?					A compléter	
La surveillance de cette perception est-elle planifiée, des méthodes sont-elles définies ?					A compléter	

	9.2 Audit interne	Des audits sont planifiés à intervalles réguliers ?			A compléter	
		Les critères d'audit et le périmètre sont définis ; les auditeurs sélectionnés sont impartiaux et objectif sur le processus audité ?			A compléter	
		Les résultats des audits sont communiqués à la direction et des actions sont mises en œuvre ?			A compléter	
		Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit ?			A compléter	
	9.3 Revue de direction	Vos revues de direction sont-elles planifiées et réalisées ? Elle prend en compte tous les éléments listés dans la norme ?			A compléter	
		Vos revues de direction prennent-elles en compte tous les éléments listés dans la norme ?			A compléter	
		Suite à la revue de direction des décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration et aux éventuels changements sont elles prises ?			A compléter	
		Les informations documentées des revues de direction sont-elles conservées ?			A compléter	
	Chap.10 Amélioration	10.1 Généralités	Des actions sont-elles menées pour satisfaire aux exigences des clients et accroître leurs satisfactions ?			A compléter
		10.2 Non-conformité et action corrective	Réagissez-vous suite à l'apparition d'une non-conformité ou réclamation en client ? (maitrise, correction, mesure des conséquences)			A compléter
			Les non-conformités/ réclamations client sont-elles analysées et évaluées			A compléter

		?			
		Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent?			A compléter
		L'efficacité des actions correctives est-elle mesurée ?			A compléter
		Des informations documentées sont conservées comme preuve des non-conformités et des actions menées.			A compléter
		Vous mettez à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification si cela est nécessaire ?			A compléter
		Vous modifiez votre SMQ si cela est nécessaire ?			A compléter
	10.3 Amélioration continue	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ ?			A compléter

Annexe 3 : Diagnostic du service AGR

Chapitre	Article	Questions	Evaluation	Observations	Note
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?			A compléter
		Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?			A compléter
		Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?			A compléter
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?			A compléter
		Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?			A compléter
		Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?			A compléter
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Le domaine d'application du SMQ est-il déterminé ?			A compléter
		Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?			A compléter
	4.4 SMQ et ses processus	Les processus ont-ils été identifiés ?			A compléter
		Les données d'entrées et de sorties de ces processus ont-elles été identifiées ?			A compléter

		Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?			A compléter
		Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus ont-ils été déterminé ?			A compléter
		Les ressources nécessaires à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?			A compléter
		Les responsabilités ont-elles été définies ?			A compléter
		Les risques et opportunités liés à ces processus ont été pris en compte, des actions appropriées sont planifiées ?			A compléter
		Ces processus sont évalués, mesurés et analysés ?			A compléter
		Des actions sont mises en œuvre si les processus ne produisent pas les résultats attendus ?			A compléter
		Les informations relatives à ces processus sont documentées?			A compléter
Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction assume et démontre sa responsabilité et son engagement dans l'efficacité du SMQ ?			A compléter
		La politique et les objectifs qualité sont-ils établis et formalisés ?			A compléter
		La direction promouvoit-elle l'approche processus et l'approche par les risques ?			A compléter
		La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ?			A compléter
		La direction communique t-elle sur l'importance de disposer un système efficace et de se conformer aux exigences			A compléter

	et incite-elle les personnes à contribuer à son efficacité ?			
	La direction s'assure-t-elle que le SMQ atteint les résultats attendus?			A compléter
	La direction promouvoit-elle l'amélioration ?			A compléter
	La direction soutient-elle les autres personnes ayant un rôle pertinent dans le système, afin de démonter leurs responsabilités ?			A compléter
	La direction démontre t-elle son engagement relatif à l'engagement client ?			A compléter
	Les exigences des clients sont-elles déterminées et respectées ?			A compléter
	Les risques et opportunités ayant une incidence sur la conformité des produits et services sont-ils déterminés et pris en compte ?			A compléter
5.2 Politique	La politique qualité est-elle adaptée à la finalité de l'organisme ?			A compléter
	La politique est-elle établi, revue et mise à jour régulièrement par la direction ?			A compléter
	La politique qualité prend-t-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des clients?			A compléter
	La politique qualité définit-elle un cadre aux objectifs qualité ?			A compléter
	La politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?			A compléter
	La politique qualité est-elle communiquée au sein de l'organisme ?			A compléter
	La politique qualité est-elle			A compléter

		mise à disposition des parties intéressées ?			
	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?			A compléter
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration à la direction ?			A compléter
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer la sensibilisation aux exigences du client et promouvoir l'orientation client dans tout l'organisme ?			A compléter
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer suivi du SMQ ?			A compléter
Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?			A compléter
		La planification du SMQ prend-elle en compte les risques et opportunités ?			A compléter
		Des actions sont-elles mises en œuvre face aux risques et opportunités ?			A compléter
		L'efficacité de ces actions est-elle mesurée ?			A compléter
	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Vos objectifs qualité sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme ?			A compléter
		Vos objectifs qualité sont-ils adaptés à la finalité de l'organisme ?			A compléter
		Vos objectifs qualité sont-ils mesurables ?			A compléter

		Vos objectifs tiennent-ils compte des exigences applicables ?			A compléter
		Vos objectifs qualité sont-ils communiqués et tenus à jour autant que nécessaire ?			A compléter
		Les modalités (pilote, ressources nécessaires, responsable, échéance, évaluation des résultats) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies ?			A compléter
	6.3 Planification des modifications	Les modifications du SMQ sont-elles planifiées ?			A compléter
		L'objectif de toute modification est pris en compte ainsi que toutes les conséquences en lien possible ?			A compléter
		Les modifications du SMQ prennent-elles en compte les disponibilités des ressources et l'attribution des responsabilités ?			A compléter
Chap. 7 Support	7.1 Ressources	La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients?			A compléter
		Les ressources nécessaires prennent-elles en compte les contraintes des ressources internes existantes ?			A compléter
		Les ressources à se procurer en externe sont-elles identifiées ?			A compléter
		Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du SMQ sont-elles identifiées et mises en œuvre ?			A compléter
		La direction a-t-elle déterminée et fourni les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la			A compléter

conformité des produits/ services ?			
La direction entretient-elle ces infrastructures?			A compléter
L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit est il géré et surveillé par la Direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...)			A compléter
Les ressources nécessaires sont déterminées et fournies pour assurer des résultats de surveillance et de mesure fiables des produits/ services ?			A compléter
Les informations documentées concernant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont conservées ?			A compléter
Vos instruments de mesures sont étalonnés, identifiés et protégés ?			A compléter
Lorsque de tels étalons n'existent pas vous conservez sous forme d'information documentée la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification ?			A compléter
Lorsqu'un instrument s'avère défectueux, vous déterminez si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et vous menez l'action corrective appropriée, si nécessaire ?			A compléter
Les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des ses processus et à l'obtention de la conformité des produits sont déterminées ?			A compléter

7.2 Compétences	La direction identifie-t-il les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ?			A compléter
	La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (acquisition des compétences nécessaires)			A compléter
	Un indicateur a-t-il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation?			A compléter
	La direction assure-t-elle que le personnel est conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité?			A compléter
	Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)			A compléter
	Le personnel est-il sensibilisé à la politique qualité et à ses objectifs ?			A compléter
7.3 Sensibilisation	Le personnel est-il conscient de l'importance de sa contribution à l'efficacité du SMQ, y compris à l'amélioration de ses performances ?			A compléter
	Vous assurez-vous que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications des non-conformités ?			A compléter

	7.4 Communication	Les besoins de communication interne et externe sont ils déterminés, leurs modalités sont-elles définies ?			A compléter	
	7.5 Information documentée	Votre SMQ inclut-il les informations documentées exigées par la norme et celles que vous avez jugé nécessaires ?			A compléter	
		Les informations documentées sont-elles disponibles, identifiables, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée ...)?			A compléter	
		Les informations documentaires sont elles approuvées ?			A compléter	
		Des activités sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les informations documentées (distribution, accès, stockage, conservation ...) ?			A compléter	
		Les informations documentées d'origine extérieure sont-elles identifiées ?			A compléter	
		Les informations documentées conservées comme preuves de conformité sont-elles protégées de toute altération involontaire ?			A compléter	
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les processus nécessaires à la réalisation du produit sont-ils développés et planifiés ?		
	La planification et la réalisation des produits prend elle compte les exigences relatives aux produits/ services ?					A compléter
	Les critères d'acceptation des produits/ services ont-ils définis ?					A compléter

		Les ressources nécessaires à la réalisation du produit/service ont-elles été planifiées ?			A compléter
		Les informations documentées sont-elles conservées pour assurer que les processus ont été réalisés comme prévu et pour démontrer la conformité des produits et services aux exigences applicables ?			A compléter
		Les modifications prévues sont-elles planifiées ?			A compléter
		Les modifications non prévues sont-elles analysées, des actions sont-elles menées pour limiter tout effet négatif ?			A compléter
	8.2 Exigences relatives aux produits et services	Les exigences clients spécifiques relatives aux actions d'urgences ont-elles été déterminées par l'organisme ?			A compléter
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la conformité du service et de ses composants depuis la réalisation jusqu'à la livraison à la destination prévue? (prendre soin de la propriété du client)			A compléter
		Communiquez-vous avec le client sur les retours d'information et les réclamations ?			A compléter
		Les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales ont-elles été déterminées par l'organisme ?			A compléter
		Les revues des exigences relatives au produit/service sont-elles réalisées régulièrement?			A compléter

		L'organisme s'assure-t-il que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ?			A compléter
		Existe-t-il des informations documentées prouvant les résultats des revues de produit et des actions qui en découlent?			A compléter
		Existe-t-il des informations documentées prouvant que toute nouvelle exigence relative au produit/ service est documenté ?			A compléter
		En cas de modification des exigences des produits et services, vous vous assurez que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné en est informé ?			A compléter
	8.3 Conception	La conception et le développement du produit/ service est-elle planifiées ?			A compléter
		Les étapes de la conception et du développement, ainsi que les activités de revue et de validation ont-elles été déterminées ?			A compléter
		Les interfaces entre les personnes impliquées en Conception et Développement sont-elles gérées ? (responsabilités et autorités)			A compléter
		Les besoins en ressources internes et externes sont-ils déterminés ?			A compléter
		Les éléments d'entrées concernant les exigences relatives au produit/ service sont-ils déterminés et des enregistrements sont-ils conservés ?			A compléter

	<p>Les éléments d'entrées comprennent-ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les exigences fonctionnelles et de performance - les informations de conceptions similaires précédentes - des exigences légales et réglementaires - des normes applicables ou règle interne de l'art - des conséquences d'une potentielle défaillance 			A compléter
	<p>Les résultats attendus des activités du processus de conception et développement sont maîtrisés et des revues sont menées pour évaluer l'aptitude à l'atteinte de ces résultats ?</p>			A compléter
	<p>Vérifiez-vous la conformité et/ou mesurez-vous les écarts entre les éléments de sortie et les exigences d'entrée de la C&D?</p>			A compléter
	<p>Des activités de validation sont-elles mises en œuvre pour s'assurer que les produits ou services satisfont aux exigences prévues avant sa mise en œuvre ?</p>			A compléter
	<p>Lorsque les résultats ne sont pas atteints au moment des revues, vérification et validation, des actions sont mises en œuvre ?</p>			A compléter
	<p>Les informations documentées relatives au bon fonctionnement du processus de conception et développement sont conservés ?</p>			A compléter
	<p>Les modifications sont-elles vérifiées et validées avant mise en œuvre ? Les informations sur ces modifications sont-elles</p>			A compléter

		conservées ?			
	8.4 Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Des critères sont établis pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes ? Ces informations sont conservées sous forme documentées ?			A compléter
		Les risques de l'impact de l'externalisation des processus, produits et services sont-ils pris en compte ?			A compléter
		Des moyens sont-ils définis pour vérifier que le produit/ service fournit répond à vos exigences ?			A compléter
		La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ?			A compléter
		Communiquez-vous aux prestataires vos exigences ? (éléments à fournir, compétences, moyens de maitrise, vérification à réaliser)			A compléter
	8.5 Production et préparation de service	Les activités de production et de prestation de service sont-elles planifiées et mises en œuvre dans des conditions maitrisées de la mise en œuvre des activités au service après livraison ?			A compléter
		Contrôlez-vous l'aptitude du processus de préparation des services attendus dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori, à atteindre les résultats planifiés?			A compléter

		Les éléments de sortie sont-ils identifiés tout au long de la réalisation ? Cette identification est-elle maîtrisée ; ainsi que les enregistrements en lien ?			A compléter
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la propriété du client ou du prestataires externe lorsqu'elle se trouve sous votre contrôle ?			A compléter
	8.6 Libération des produits et services	La libération des produits et services au client est effectuée que si l'exécution est satisfaisante aux dispositions planifiées ; sauf approbation par une autorité compétente ou par le client ?			A compléter
		Les informations documentées concernant la libération sont conservées ?			A compléter
	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Les éléments de sortie des processus/ produits/ services qui ne satisfont pas aux exigences sont-ils identifiés et maîtrisés afin d'empêcher leurs utilisations ?			A compléter
		Des actions sont-elles menées pour traiter ces éléments non-conformes (correction, isolement, info client, dérogation ..) ?			A compléter
		Les informations documentées concernant la non-conformité et les actions menées sont-elles conservées ?			A compléter
Chap. 9 Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance sont-elles définies et mises en œuvre ?			A compléter
		Les résultats de cette surveillance sont-ils analysés et évalués ?			A compléter

	Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve des résultats de surveillance ?			A compléter
	Surveillez-vous la perception du client sur le niveau de satisfaction de ces exigences ?			A compléter
	La surveillance de cette perception est-elle planifiée, des méthodes sont-elles définies ?			A compléter
9.2 Audit interne	Des audits sont planifiés à intervalles réguliers ?			A compléter
	Les critères d'audit et le périmètre sont définis ; les auditeurs sélectionnés sont impartiaux et objectif sur le processus audité ?			A compléter
	Les résultats des audits sont communiqués à la direction et des actions sont mises en œuvre ?			A compléter
	Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit ?			A compléter
9.3 Revue de direction	Vos revues de direction sont-elles planifiées et réalisées ? Elle prend en compte tous les éléments listés dans la norme ?			A compléter
	Vos revues de direction prennent-elles en compte tous les éléments listés dans la norme ?			A compléter
	Suite à la revue de direction des décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration et aux éventuels changements sont elles prises ?			A compléter
	Les informations documentées des revues de direction sont-elles conservées ?			A compléter

Chap.10 Amélioration	10.1 Généralités	Des actions sont-elles menées pour satisfaire aux exigences des clients et accroître leurs satisfactions ?			A compléter
	10.2 Non-conformité et action corrective	Réagissez-vous suite à l'apparition d'une non-conformité ou réclamation en client ? (maîtrise, correction, mesure des conséquences)			A compléter
		Les non-conformités/ réclamations client sont-elles analysées et évaluées ?			A compléter
		Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent?			A compléter
		L'efficacité des actions correctives est-elle mesurée ?			A compléter
		Des informations documentées sont conservées comme preuve des non-conformités et des actions menées.			A compléter
		Vous mettez à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification si cela est nécessaire ?			A compléter
		Vous modifiez votre SMQ si cela est nécessaire ?			A compléter
	10.3 Amélioration continue	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ ?			A compléter

Annexe 4 : Diagnostic du service SRSEQ

Chapitre	Article	Questions	Evaluation	Observations	Note
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?	Conforme		100%
		Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	Conforme		100%
		Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?	A améliorer		33%

	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?	Conforme		100%
		Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?	Conforme		100%
		Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?	Acceptable		66%
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Le domaine d'application du SMQ est-il déterminé ?	Conforme		100%
		Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?	Conforme		100%
	4.4 SMQ et ses processus	Les processus ont-ils été identifiés ?	Acceptable		66%
		Les données d'entrées et de sorties de ces processus ont-elles été identifiées ?	Acceptable		66%
		Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?	Acceptable		66%
		Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus ont-ils été déterminés ?	Acceptable		66%
		Les ressources nécessaires à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?	A améliorer		33%
		Les responsabilités ont-elles été définies ?	A améliorer		33%
		Les risques et opportunités liés à ces processus ont été pris en compte, des actions appropriées sont planifiées ?	Acceptable		66%
		Ces processus sont évalués, mesurés et analysés ?	A améliorer		33%
		Des actions sont mises en œuvre si les processus ne produisent pas les résultats attendus ?	A améliorer		33%
Les informations relatives à ces processus sont documentées ?		A améliorer		33%	
p. 5 Lead ershi	5.1 Leadership et engagement	La direction assume et démontre sa responsabilité	Non-conforme		0%

	et son engagement dans l'efficacité du SMQ ?			
	La politique et les objectifs qualité sont-ils établis et formalisés ?	Non-conforme		0%
	La direction promouvoit-elle l'approche processus et l'approche par les risques ?	Non-conforme		0%
	La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ?	Non-conforme		0%
	La direction communique t-elle sur l'importance de disposer un système efficace et de se conformer aux exigences et incite-elle les personnes à contribuer à son efficacité ?	Non-conforme		0%
	La direction s'assure-t-elle que le SMQ atteint les résultats attendus?	Non-conforme		0%
	La direction promouvoit-elle l'amélioration ?	Non-conforme		0%
	La direction soutient-elle les autres personnes ayant un rôle pertinent dans le système, afin de démonter leurs responsabilités ?	Non-conforme		0%
	La direction démontre t-elle son engagement relatif à l'engagement client ?	Acceptable		66%
	Les exigences des clients sont-elles déterminées et respectées ?	Acceptable		66%
	Les risques et opportunités ayant une incidence sur la conformité des produits et services sont-ils déterminés et pris en compte ?	Acceptable		66%
5.2 Politique	La politique qualité est-elle adaptée à la finalité de l'organisme ?	Non-conforme		0%
	La politique est-elle établit, revue et mise à jour régulièrement par la direction ?	Non-conforme		0%
	La politique qualité prend-t-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des clients?	Non-conforme		0%

		La politique qualité définit-elle un cadre aux objectifs qualité ?	Non-conforme	0%
		La politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?	Non-conforme	0%
		La politique qualité est-elle communiquée au sein de l'organisme ?	Non-conforme	0%
		La politique qualité est-elle mise à disposition des parties intéressées ?	Non-conforme	0%
	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?	Non-conforme	0%
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration à la direction ?	Conforme	100%
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer la sensibilisation aux exigences du client et promouvoir l'orientation client dans tout l'organisme ?	Conforme	100%
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer suivi du SMQ ?	Conforme	100%
Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?	Non-conforme	0%
		La planification du SMQ prend-elle en compte les risques et opportunités ?	Non-conforme	0%
		Des actions sont-elles mises en œuvre face aux risques et opportunités ?	Non-conforme	0%
		L'efficacité de ces actions est-elle mesurée ?	Non-conforme	0%

	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Vos objectifs qualité sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme?	Non-conforme		0%
		Vos objectifs qualité sont-ils adaptés à la finalité de l'organisme?	Non-conforme		0%
		Vos objectifs qualité sont-ils mesurables ?	Non-conforme		0%
		Vos objectifs tiennent-ils compte des exigences applicables ?	Non-conforme		0%
		Vos objectifs qualité sont-ils communiqués et tenus à jour autant que nécessaire ?	Non-conforme		0%
		Les modalités (pilote, ressources nécessaires, responsable, échéance, évaluation des résultats) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies ?	Non-conforme		0%
	6.3 Planification des modifications	Les modifications du SMQ sont-elles planifiées ?	Non-conforme		0%
		L'objectif de toute modification est pris en compte ainsi que toutes les conséquences en lien possible ?	Non-conforme		0%
		Les modifications du SMQ prennent-elles en compte les disponibilités des ressources et l'attribution des responsabilités ?	Non-conforme		0%
Chap. 7 Support	7.1 Ressources	La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients?	Non-conforme		0%
		Les ressources nécessaires prennent-elles en compte les contraintes des ressources internes existantes ?	Non-conforme		0%
		Les ressources à se procurer en externe sont-elles identifiées ?	Non-conforme		0%

Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du SMQ sont-elles identifiées et mises en œuvre ?	Non-conforme		0%
La direction a-t-elle déterminée et fourni les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la conformité des produits/ services ?	Non-conforme		0%
La direction entretient-elle ces infrastructures?	Non-conforme		0%
L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit est-il géré et surveillé par la Direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...)	Non-conforme		0%
Les ressources nécessaires sont déterminées et fournies pour assurer des résultats de surveillance et de mesure fiables des produits/ services ?	Non-conforme		0%
Les informations documentées concernant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont conservées ?	Non-conforme		0%
Vos instruments de mesures sont étalonnés, identifiés et protégés ?	Non-conforme		0%
Lorsque de tels étalons n'existent pas vous conservez sous forme d'information documentée la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification ?	Non-conforme		0%
Lorsqu'un instrument s'avère défectueux, vous déterminez si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et vous menez l'action corrective	Non-conforme		0%

	appropriée, si nécessaire ?			
	Les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des ses processus et à l'obtention de la conformité des produits sont déterminées ?	Non-conforme		0%
7.2 Compétences	La direction identifie-t-il les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ?	Non-conforme		0%
	La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (acquisition des compétences nécessaires)	Non-conforme		0%
	Un indicateur a-t-il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation?	Non-conforme		0%
	La direction assure-t-elle que le personnel est conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité?	Non-conforme		0%
	Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)	Non-conforme		0%
7.3 Sensibilisation	Le personnel est-il sensibilisé à la politique qualité et à ses objectifs ?	Non-conforme		0%
	Le personnel est-il conscient de l'importance de sa contribution à l'efficacité du SMQ, y compris à l'amélioration de ses	Non-conforme		0%

		performances ?			
		Vous assurez-vous que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications des non-conformités ?	Non-conforme		0%
	7.4 Communication	Les besoins de communication interne et externe sont ils déterminés, leurs modalités sont-elles définies ?	Non-conforme		0%
	7.5 Information documentée	Votre SMQ inclut-il les informations documentées exigées par la norme et celles que vous avez jugé nécessaires ?	Non-conforme		0%
		Les informations documentées sont-elles disponibles, identifiables, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée ...)?	Non-conforme		0%
		Les informations documentaires sont elles approuvées ?	Non-conforme		0%
		Des activités sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les informations documentées (distribution, accès, stockage, conservation ...) ?	Non-conforme		0%
		Les informations documentées d'origine extérieure sont-elles identifiées ?	Non-conforme		0%
		Les informations documentées conservées comme preuves de conformité sont-elles protégées de toute altération involontaire ?	Non-conforme		0%
Réalisation des activités opérationnell		8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les processus nécessaires à la réalisation du produit sont-ils développées et planifiés ?	Non-conforme	
	La planification et la réalisation des produits		Non-conforme		0%

		prend elle compte les exigences relatives aux produits/ services ?			
		Les critères d'acceptation des produits/ services ont-ils définis ?	Non-conforme		0%
		Les ressources nécessaires à la réalisation du produit/service ont-elles été planifiées ?	Non-conforme		0%
		Les informations documentées sont-elles conservées pour assurer que les processus ont été réalisé comme prévu et pour démontrer la conformité des produits et services aux exigences applicables ?	Non-conforme		0%
		Les modifications prévues sont-elles planifiées ?	Non-conforme		0%
		Les modifications non prévues sont-elles analysées, des actions sont-elles menées pour limiter tout effet négatif ?	Non-conforme		0%
	8.2 Exigences relatives aux produits et services	Les exigences clients spécifiques relatives aux actions d'urgences ont-elles été déterminées par l'organisme ?	Acceptable		66%
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la conformité du service et de ses composants depuis la réalisation jusqu'à la livraison à la destination prévue? (prendre soin de la propriété du client)	Acceptable		66%
		Communiquez-vous avec le client sur les retours d'information et les réclamations ?	Acceptable		66%
		Les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales ont-elles été déterminées par l'organisme ?	Acceptable		66%

		Les revues des exigences relatives au produit/ service sont-elles réalisées régulièrement?	Acceptable		66%
		L'organisme s'assure-t-il que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ?	Acceptable		66%
		Existe-t-il des informations documentées prouvant les résultats des revues de produit et des actions qui en découlent?	Non-conforme		0%
		Existe-t-il des informations documentées prouvant que toute nouvelle exigence relative au produit/ service est documenté ?	Non-conforme		0%
		En cas de modification des exigences des produits et services, vous vous assurez que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné en est informé ?	Non-conforme		0%
	8.3 Conception	La conception et le développement du produit/ service est-elle planifiées ?	Conforme		100%
		Les étapes de la conception et du développement, ainsi que les activités de revue et de validation ont-elles été déterminées ?	Conforme		100%
		Les interfaces entre les personnes impliquées en Conception et Développement sont-elles gérées ? (responsabilités et autorités)	Conforme		100%
		Les besoins en ressources internes et externes sont-ils déterminés ?	Conforme		100%
		Les éléments d'entrées concernant les exigences relatives au produit/ service sont-ils déterminés et des enregistrements sont-ils	Conforme		100%

		conservés ?			
		Les éléments d'entrées comprennent-ils : - les exigences fonctionnelles et de performance - les informations de conceptions similaires précédentes - des exigences légales et réglementaires - des normes applicables ou règle interne de l'art - des conséquences d'une potentielle défaillance	Acceptable		66%
		Les résultats attendus des activités du processus de conception et développement sont maîtrisés et des revues sont menées pour évaluer l'aptitude à l'atteinte de ces résultats ?	Conforme		100%
		Vérifiez-vous la conformité et/ou mesurez-vous les écarts entre les éléments de sortie et les exigences d'entrée de la C&D?	Conforme		100%
		Des activités de validation sont-elles mises en œuvre pour s'assurer que les produits ou services satisfont aux exigences prévues avant sa mise en œuvre ?	Acceptable		66%
		Lorsque les résultats ne sont pas atteints au moment des revues, vérification et validation, des actions sont mises en œuvre ?	Acceptable		66%
		Les informations documentées relatives au bon fonctionnement du processus de conception et développement sont conservés ?	Non-conforme		0%

		Les modifications sont-elles vérifiées et validées avant mise en œuvre ? Les informations sur ces modifications sont-elles conservées ?	Non-conforme		0%
	8.4 Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Des critères sont établis pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes ? Ces informations sont conservées sous forme documentées ?	Exclus (NA)		NA
		Les risques de l'impact de l'externalisation des processus, produits et services sont-ils pris en compte ?	Non-conforme		0%
		Des moyens sont-ils définis pour vérifier que le produit/ service fournit répond à vos exigences ?	Acceptable		66%
		La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ?	Exclus (NA)		NA
		Communiquez-vous aux prestataires vos exigences ? (éléments à fournir, compétences, moyens de maitrise, vérification à réaliser)	Exclus (NA)		NA
		8.5 Production et préparation de service	Les activités de production et de prestation de service sont-elles planifiées et mises en œuvre dans des conditions maitrisées de la mise en œuvre des activités au service après livraison ?	Non-conforme	
	Contrôlez-vous l'aptitude du processus de préparation des services attendus dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori, à atteindre les résultats planifiés?		Acceptable		66%

		Les éléments de sortie sont-ils identifiés tout au long de la réalisation ? Cette identification est-elle maîtrisée ; ainsi que les enregistrements en lien ?	Conforme		100%	
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la propriété du client ou du prestataires externe lorsqu'elle se trouve sous votre contrôle ?	Conforme		100%	
	8.6 Libération des produits et services	La libération des produits et services au client est effectuée que si l'exécution est satisfaisante aux dispositions planifiées ; sauf approbation par une autorité compétente ou par le client ?	Conforme		100%	
		Les informations documentées concernant la libération sont conservées ?	Conforme		100%	
	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Les éléments de sortie des processus/ produits/ services qui ne satisfont pas aux exigences sont-ils identifiés et maîtrisés afin d'empêcher leurs utilisations ?	Acceptable		66%	
		Des actions sont-elles menées pour traiter ces éléments non-conformes (correction, isolement, info client, dérogation ..) ?	Acceptable		66%	
		Les informations documentées concernant la non-conformité et les actions menées sont-elles conservées ?	Non-conforme		0%	
	Chap. 9 Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance sont-elles définies et mises en œuvre ?	Non-conforme		0%
			Les résultats de cette surveillance sont-ils analysés et évalués ?	Non-conforme		0%
			Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve des résultats de surveillance ?	Non-conforme		0%

		Surveillez-vous la perception du client sur le niveau de satisfaction de ces exigences ?	Non-conforme		0%
		La surveillance de cette perception est-elle planifiée, des méthodes sont-elles définies ?	Non-conforme		0%
	9.2 Audit interne	Des audits sont planifiés à intervalles réguliers ?	Conforme		100%
		Les critères d'audit et le périmètre sont définis ; les auditeurs sélectionnés sont impartiaux et objectif sur le processus audité ?	Conforme		100%
		Les résultats des audits sont communiqués à la direction et des actions sont mises en œuvre ?	Conforme		100%
		Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit ?	Conforme		100%
	9.3 Revue de direction	Vos revues de direction sont-elles planifiées et réalisées ? Elle prend en compte tous les éléments listés dans la norme ?	Non-conforme		0%
		Vos revues de direction prennent-elles en compte tous les éléments listés dans la norme ?	Non-conforme		0%
		Suite à la revue de direction des décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration et aux éventuels changements sont elles prises ?	Non-conforme		0%
		Les informations documentées des revues de direction sont-elles conservées ?	Non-conforme		0%
Chap.10 Amélioration	10.1 Généralités	Des actions sont-elles menées pour satisfaire aux exigences des clients et accroître leurs satisfactions ?	Conforme		100%
	10.2 Non-conformité et	Réagissez-vous suite à l'apparition d'une non-	Conforme		100%

	action corrective	conformité ou réclamation en client ? (maîtrise, correction, mesure des conséquences)			
		Les non-conformités/ réclamations client sont-elles analysées et évaluées ?	Conforme		100%
		Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent?	Acceptable		66%
		L'efficacité des actions correctives est-elle mesurée ?	Acceptable		66%
		Des informations documentées sont conservées comme preuve des non-conformités et des actions menées.	Acceptable		66%
		Vous mettez à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification si cela est nécessaire ?	Non-conforme		0%
		Vous modifiez votre SMQ si cela est nécessaire ?	Non-conforme		0%
	10.3 Amélioration continue	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ ?	Non-conforme		0%

Annexe 5 : Diagnostic de la ZONE DE TANDA

Chapitre	Article	Questions	Evaluation	Observations	Note
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux internes et externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?	Conforme		100%
		Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	Acceptable		66%
		Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?	Acceptable		66%
	4.2 Compréhension des besoins et	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?	Conforme		100%

	attentes des parties intéressées	Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?	Conforme		100%
		Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?	A améliorer		33%
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Le domaine d'application du SMQ est-il déterminé ?	Conforme		100%
		Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?	Non-conforme		0%
	4.4 SMQ et ses processus	Les processus ont-ils été identifiés ?	Conforme		100%
		Les données d'entrées et de sorties de ces processus ont-elles été identifiées ?	Conforme		100%
		Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?	Conforme		100%
		Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus ont-ils été déterminé ?	Acceptable		66%
		Les ressources nécessaires à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?	A améliorer		33%
		Les responsabilités ont-elles été définies ?	Conforme		100%
		Les risques et opportunités liés à ces processus ont été pris en compte, des actions appropriées sont planifiées ?	A améliorer		33%
Ces processus sont évalués, mesurés et analysés ?		Acceptable		66%	
Des actions sont mises en œuvre si les processus ne produisent pas les résultats attendus ?		Acceptable		66%	
Les informations relatives à ces processus sont documentées ?		Non-conforme		0%	
Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction assume et démontre sa responsabilité et son engagement dans l'efficacité du SMQ ?	Acceptable		66%
		La politique et les objectifs qualité sont-ils établis et	A améliorer		33%

	formalisés ?			
	La direction promouvoit-elle l'approche processus et l'approche par les risques ?	Non-conforme		0%
	La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ?	Non-conforme		0%
	La direction communique t-elle sur l'importance de disposer un système efficace et de se conformer aux exigences et incite-elle les personnes à contribuer à son efficacité ?	Conforme		100%
	La direction s'assure-t-elle que le SMQ atteint les résultats attendus?	A améliorer		33%
	La direction promouvoit-elle l'amélioration ?	Conforme		100%
	La direction soutient-elle les autres personnes ayant un rôle pertinent dans le système, afin de démonter leurs responsabilités ?	Conforme		100%
	La direction démontre t-elle son engagement relatif à l'engagement client ?	Conforme		100%
	Les exigences des clients sont-elles déterminées et respectées ?	Conforme		100%
	Les risques et opportunités ayant une incidence sur la conformité des produits et services sont-ils déterminés et pris en compte ?	A améliorer		33%
5.2 Politique	La politique qualité est-elle adaptée à la finalité de l'organisme ?	A améliorer		33%
	La politique est-elle établit, revue et mise à jour régulièrement par la direction ?	Non-conforme		0%
	La politique qualité prend-t-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des clients?	Conforme		100%
	La politique qualité définit-elle un cadre aux objectifs qualité ?	Non-conforme		0%

		La politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?	Acceptable		66%
		La politique qualité est-elle communiquée au sein de l'organisme ?	Acceptable		66%
		La politique qualité est-elle mise à disposition des parties intéressées ?	Non-conforme		0%
	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?	Conforme		100%
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration à la direction ?	Non-conforme		0%
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer la sensibilisation aux exigences du client et promouvoir l'orientation client dans tout l'organisme ?	Non-conforme		0%
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer suivi du SMQ ?	Non-conforme		0%
Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?	Conforme		100%
		La planification du SMQ prend elle en compte les risques et opportunités ?	Non-conforme		0%
		Des actions sont-elles mises en œuvre face aux risques et opportunités ?	Conforme		100%
		L'efficacité de ces actions est-elle mesurée ?	Acceptable		66%
	6.2 Objectifs qualité et planification des actions	Vos objectifs qualité sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme?	Conforme		100%

	pour les atteindre	Vos objectifs qualité sont-ils adaptés à la finalité de l'organisme?	Conforme		100%
		Vos objectifs qualité sont-ils mesurables ?	A améliorer		33%
		Vos objectifs tiennent-ils compte des exigences applicables ?	A améliorer		33%
		Vos objectifs qualité sont-ils communiqués et tenus à jour autant que nécessaire ?	A améliorer		33%
		Les modalités (pilote, ressources nécessaires, responsable, échéance, évaluation des résultats) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies ?	A améliorer		33%
	6.3 Planification des modifications	Les modifications du SMQ sont-elles planifiées ?	Non-conforme		0%
		L'objectif de toute modification est pris en compte ainsi que toutes les conséquences en lien possible ?	Non-conforme		0%
		Les modifications du SMQ prennent-elles en compte les disponibilités des ressources et l'attribution des responsabilités ?	Non-conforme		0%
	Chap. 7 Support	7.1 Ressources	La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients?	Non-conforme	
Les ressources nécessaires prennent-elles en compte les contraintes des ressources internes existantes ?			Conforme		100%
Les ressources à se procurer en externe sont-elles identifiées ?			Acceptable		66%
Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du SMQ sont-elles identifiées et mises en œuvre ?			Acceptable		66%

La direction a-t-elle déterminée et fourni les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la conformité des produits/ services ?	A améliorer		33%
La direction entretient-elle ces infrastructures?	A améliorer		33%
L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit est il géré et surveillé par la Direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...)	A améliorer		33%
Les ressources nécessaires sont déterminées et fournies pour assurer des résultats de surveillance et de mesure fiables des produits/ services ?	Non-conforme		0%
Les informations documentées concernant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont conservées ?	Non-conforme		0%
Vos instruments de mesures sont étalonnés, identifiés et protégés ?	Non-conforme		0%
Lorsque de tels étalons n'existent pas vous conservez sous forme d'information documentée la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification ?	Non-conforme		0%
Lorsqu'un instrument s'avère défectueux, vous déterminez si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et vous menez l'action corrective appropriée, si nécessaire ?	Non-conforme		0%
Les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des ses processus et à l'obtention de la conformité	Non-conforme		0%

	des produits sont déterminées ?			
7.2 Compétences	La direction identifie-t-il les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ?	Conforme		100%
	La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (acquisition des compétences nécessaires)	A améliorer		33%
	Un indicateur a-t-il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation?	Non-conforme		0%
	La direction assure-t-elle que le personnel est conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité?	Conforme		100%
	Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)	Conforme		100%
7.3 Sensibilisation	Le personnel est-il sensibilisé à la politique qualité et à ses objectifs ?	Conforme		100%
	Le personnel est-il conscient de l'importance de sa contribution à l'efficacité du SMQ, y compris à l'amélioration de ses performances ?	A améliorer		33%
	Vous assurez-vous que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications des non-conformités ?	Conforme		100%
7.4 Communication	Les besoins de communication interne et	Acceptable		66%

		externe sont ils déterminés, leurs modalités sont-elles définies ?			
	7.5 Information documentée	Votre SMQ inclut-il les informations documentées exigées par la norme et celles que vous avez jugé nécessaires ?	Conforme		100%
		Les informations documentées sont-elles disponibles, identifiables, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée ...)?	Conforme		100%
		Les informations documentaires sont elles approuvées ?	Conforme		100%
		Des activités sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les informations documentées (distribution, accès, stockage, conservation ...) ?	Acceptable		66%
		Les informations documentées d'origine extérieure sont-elles identifiées ?	Acceptable		66%
		Les informations documentées conservées comme preuves de conformité sont-elles protégées de toute altération involontaire ?	Acceptable		66%
Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les processus nécessaires à la réalisation du produit sont-ils développés et planifiés ?	Conforme		100%
		La planification et la réalisation des produits prend elle compte les exigences relatives aux produits/ services ?	Conforme		100%
		Les critères d'acceptation des produits/ services ont-ils définis ?	Conforme		100%
		Les ressources nécessaires à la réalisation du produit/service ont-elles été planifiées ?	A améliorer		33%

		Les informations documentées sont-elles conservées pour assurer que les processus ont été réalisés comme prévu et pour démontrer la conformité des produits et services aux exigences applicables ?	Acceptable		66%
		Les modifications prévues sont-elles planifiées ?	Non-conforme		0%
		Les modifications non prévues sont-elles analysées, des actions sont-elles menées pour limiter tout effet négatif ?	A améliorer		33%
	8.2 Exigences relatives aux produits et services	Les exigences clients spécifiques relatives aux actions d'urgences ont-elles été déterminées par l'organisme ?	Non-conforme		0%
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la conformité du service et de ses composants depuis la réalisation jusqu'à la livraison à la destination prévue? (prendre soin de la propriété du client)	Conforme		100%
		Communiquez-vous avec le client sur les retours d'information et les réclamations ?	Conforme		100%
		Les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales ont-elles été déterminées par l'organisme ?	A améliorer		33%
		Les revues des exigences relatives au produit/ service sont-elles réalisées régulièrement?	A améliorer		33%
		L'organisme s'assure-t-il que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ?	A améliorer		33%

		Existe-t-il des informations documentées prouvant les résultats des revues de produit et des actions qui en découlent?	Acceptable		66%
		Existe-t-il des informations documentées prouvant que toute nouvelle exigence relative au produit/ service est documenté ?	Non-conforme		0%
		En cas de modification des exigences des produits et services, vous vous assurez que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné en est informé ?	Conforme		100%
	8.3 Conception	La conception et le développement du produit/ service est-elle planifiées ?	A améliorer		33%
		Les étapes de la conception et du développement, ainsi que les activités de revue et de validation ont-elles été déterminées ?	A améliorer		33%
		Les interfaces entre les personnes impliquées en Conception et Développement sont-elles gérées ? (responsabilités et autorités)	Acceptable		66%
		Les besoins en ressources internes et externes sont-ils déterminés ?	Acceptable		66%
		Les éléments d'entrées concernant les exigences relatives au produit/ service sont-ils déterminés et des enregistrements sont-ils conservés ?	Non-conforme		0%
		Les éléments d'entrées comprennent-ils : - les exigences fonctionnelles et de performance - les informations de conceptions similaires précédentes - des exigences légales et réglementaires	Non-conforme		0%

		- des normes applicables ou règle interne de l'art - des conséquences d'une potentielle défaillance			
		Les résultats attendus des activités du processus de conception et développement sont maîtrisés et des revues sont menées pour évaluer l'aptitude à l'atteinte de ces résultats ?	Acceptable		66%
		Vérifiez-vous la conformité et/ou mesurez-vous les écarts entre les éléments de sortie et les exigences d'entrée de la C&D?	Conforme		100%
		Des activités de validation sont-elles mises en œuvre pour s'assurer que les produits ou services satisfont aux exigences prévues avant sa mise en œuvre ?	Acceptable		66%
		Lorsque les résultats ne sont pas atteints au moment des revues, vérification et validation, des actions sont mises en œuvre ?	Conforme		100%
		Les informations documentées relatives au bon fonctionnement du processus de conception et développement sont conservés ?	Non-conforme		0%
		Les modifications sont-elles vérifiées et validées avant mise en œuvre ? Les informations sur ces modifications sont-elles conservées ?	Non-conforme		0%
	8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Des critères sont établis pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes ? Ces informations sont conservées sous forme	Non-conforme		0%

		documentées ?			
		Les risques de l'impact de l'externalisation des processus, produits et services sont-ils pris en compte ?	Non-conforme		0%
		Des moyens sont-ils définis pour vérifier que le produit/ service fournit répond à vos exigences ?	Non-conforme		0%
		La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ?	Non-conforme		0%
		Communiquez-vous aux prestataires vos exigences ? (éléments à fournir, compétences, moyens de maîtrise, vérification à réaliser)	Non-conforme		0%
	8.5 Production et préparation de service	Les activités de production et de prestation de service sont-elles planifiées et mises en œuvre dans des conditions maîtrisées de la mise en œuvre des activités au service après livraison ?	Conforme		100%
		Contrôlez-vous l'aptitude du processus de préparation des services attendus dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori, à atteindre les résultats planifiés?	Non-conforme		0%
		Les éléments de sortie sont-ils identifiés tout au long de la réalisation ? Cette identification est-elle maîtrisée ; ainsi que les enregistrements en lien ?	Non-conforme		0%
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la propriété du client ou du prestataires externe lorsqu'elle se trouve sous votre contrôle ?	Conforme		100%

	8.6 Libération des produits et services	La libération des produits et services au client est effectuée que si l'exécution est satisfaisante aux dispositions planifiées ; sauf approbation par une autorité compétente ou par le client ?	Conforme		100%
		Les informations documentées concernant la libération sont conservées ?	Conforme		100%
	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Les éléments de sortie des processus/ produits/ services qui ne satisfont pas aux exigences sont-ils identifiés et maîtrisés afin d'empêcher leurs utilisations ?	Non-conforme		0%
		Des actions sont-elles menées pour traiter ces éléments non-conformes (correction, isolement, info client, dérogation ..) ?	Non-conforme		0%
		Les informations documentées concernant la non-conformité et les actions menées sont-elles conservées ?	Non-conforme		0%
	Chap. 9 Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance sont-elles définies et mises en œuvre ?	Conforme	
Les résultats de cette surveillance sont-ils analysés et évalués ?			Conforme		100%
Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve des résultats de surveillance ?			Conforme		100%
Surveillez-vous la perception du client sur le niveau de satisfaction de ces exigences ?			Conforme		100%
La surveillance de cette perception est-elle planifiée, des méthodes sont-elles définies ?			Non-conforme		0%
9.2 Audit interne		Des audits sont planifiés à intervalles réguliers ?	Non-conforme		0%
		Les critères d'audit et le périmètre sont définis ; les	Non-conforme		0%

		auditeurs sélectionnés sont impartiaux et objectif sur le processus audité ?			
		Les résultats des audits sont communiqués à la direction et des actions sont mises en œuvre ?	Non-conforme		0%
		Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit ?	Non-conforme		0%
	9.3 Revue de direction	Vos revues de direction sont-elles planifiées et réalisées ? Elle prend en compte tous les éléments listés dans la norme ?	Conforme		100%
		Vos revues de direction prennent-elles en compte tous les éléments listés dans la norme ?	Conforme		100%
		Suite à la revue de direction des décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration et aux éventuels changements sont-elles prises ?	Conforme		100%
		Les informations documentées des revues de direction sont-elles conservées ?	Conforme		100%
Chap.10 Amélioration	10.1 Généralités	Des actions sont-elles menées pour satisfaire aux exigences des clients et accroître leurs satisfactions ?	Conforme		100%
	10.2 Non-conformité et action corrective	Réagissez-vous suite à l'apparition d'une non-conformité ou réclamation en client ? (maitrise, correction, mesure des conséquences)	A améliorer		33%
		Les non-conformités/ réclamations client sont-elles analysées et évaluées ?	A améliorer		33%
		Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent?	A améliorer		33%
		L'efficacité des actions	Conforme		100%

		correctives est-elle mesurée ?			
		Des informations documentées sont conservées comme preuve des non-conformités et des actions menées.	Non-conforme		0%
		Vous mettez à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification si cela est nécessaire ?	A améliorer		33%
		Vous modifiez votre SMQ si cela est nécessaire ?	A améliorer		33%
	10.3 Amélioration continue	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ ?	A améliorer		33%