

Introduction Générale

L'article 97 de la Loi des Finances pour la gestion 1988 a divisé l'Université tunisienne en 4 filiales, ainsi elle renfermait 4 universités avec des spécialités scientifiques différentes: L'Université des Lettres, des Arts et des Sciences Humaines de Tunis, L'Université des Sciences, des Techniques et de Médecine de Tunis, l'Université de Droit et de Gestion de Tunis et l'Université Zitouna.

Ainsi, L'Université de Tunis ElManar a été créée en 1987, elle renferme les plus anciens des établissements universitaires de la Tunisie. Aujourd'hui l'UTM offre une formation scientifique à environ 34455 étudiants et elle renferme 15 établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

L'UTM a réussi à améliorer sa visibilité son rating au niveau national, africain et international. De même, elle a renforcé son rayonnement par l'intérêt qu'elle porte à la responsabilité sociétale. Cependant, comme toute université tunisienne, l'UTM est confrontée à des enjeux importants dont l'employabilité des nouveaux diplômés. L'adoption d'une démarche Qualité constitue le cadre global lui permettant d'être à l'écoute du marché du travail et de répondre au mieux à ses besoins en compétences et de relever ainsi le déficit de l'employabilité.

Ainsi s'annonce la mission de ce projet de fin d'études qui est "**La préparation à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité à l'UTM**".

La méthodologie adoptée est celle de la norme ISO 9001 v 2015. Ainsi il s'agit d'étudier le contexte globale de l'organisme, la compréhension des besoins et attentes des parties intéressées pour définir par la suite le système de management de la qualité, ses processus et leurs interactions.

Ainsi, ce PFE comporte deux chapitres. Le premier chapitre renferme une présentation de l'UTM de son historique et de son évolution et une appréciation globale de ces enjeux d'où émerge la nécessité de la mise en place d'une démarche Qualité dans laquelle s'inscrit la mission de ce PFE .

Le deuxième chapitre retrace la démarche poursuivie pour assurer la réalisation de cette mission et en particulier la sensibilisation en management de la qualité, le choix du référentiel qui va être utilisé pour diagnostiquer et implémenter le système, le diagnostic de l'UTM ou la compréhension de l'organisme dans son contexte en utilisant les outils PESTEL et SWOT, la compréhension des besoins et attentes des différents parties intéressés, le diagnostic selon la norme ISO 9001 v 2015 et les plans

d'actions pour traiter les non conformités pour aboutir à l'élaboration des processus et de leurs cartographie.

La conclusion générale va retracer les différents résultats de ce projet de fin d'études, l'expérience tirée et les perspectives d'avenir pour l'UTM.

Chapitre I: Présentation de l'Université de Tunis ElManar et Diagnostic de la situation

1.1 Université de Tunis ElManar : Historique, Evolution et Organigramme

1.1.1 Historique et Evolution

L'UTM a été créée en 1987 par l'article 97 de la loi N° 87-83 du 31 Décembre 1987 et sous l'appellation "Université des Sciences, des Techniques et de Médecine 1de Tunis". Elle comprenait plusieurs spécialités telles que les sciences exactes, les sciences médicales, les sciences techniques, les sciences biologiques et agricoles et les sciences sociales.

La dénomination actuelle de l'Université de Tunis ElManar remonte à l'année 2000 avec le décret n°2000-2826 du 27 Novembre 2000, ayant pour objet le changement d'appellation des universités, promulgué dans le cadre de la décentralisation et de la restructuration de l'enseignement supérieur.

Entre 1997 et 1998, l'UTM renfermait 25 établissements universitaires et 4 centres de recherche, avec un total de 24728 étudiants. Aujourd'hui, l'UTM offre une formation scientifique à environ 34455 étudiants, sous l'encadrement de 3228 enseignants et avec la collaboration d'un staff administratif de 1294 personnes.

L'Université de Tunis ElManar couvre des spécialités diverses telles que : les sciences sociales, les sciences économiques et de gestion, le droit et les sciences politiques, les sciences et techniques d'ingénieurs, les sciences médicales et paramédicales. Ainsi, elle renferme:

- quatre facultés: la Faculté de Droit et des Sciences Politiques de Tunis, la Faculté de Médecine de Tunis, la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis et la Faculté des Sciences Mathématiques, Physiques et Naturelles de Tunis,
- deux écoles: l'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Tunis et l'Ecole Supérieure des Sciences et Techniques de la Santé de Tunis,
- neuf instituts: l'Institut Préparatoire aux Eudes d'Ingénieurs El Manar, l'Institut Supérieur d'Informatique, l'Institut Supérieur des Sciences Biologiques Appliquées de Tunis, l'Institut Supérieur des Sciences Humaines de Tunis, l'Institut Supérieur des Sciences Infirmières de Tunis, l'Institut Supérieur des Technologies Médicales de Tunis, l'Institut Bourguiba des Langues Vivantes, l'Institut de Recherche Vétérinaire de Tunis et l'Institut Pasteur de Tunis.

L'Université est un établissement public à caractère administratif. Elle a entamé, en Octobre 2016, la démarche de changement de son statut vers un établissement public à caractère scientifique et technologique. C'est dans ce cadre là, que l'UTM a reçu en Janvier 2017, des membres de l' « Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation » pour une évaluation par rapport aux critères fixés par le décret n°2008-581 du 21 Novembre 2008.

Grâce à la contribution de toutes les parties prenantes, l'Université de Tunis ElManar a réussi à améliorer sa visibilité et son rating sur le plan national et international. En effet, selon la classification des universités réalisée par la société de rating international "U.S News and World Report" pour l'année 2016-2017, l'UTM fait partie des 1000 premières universités dans le monde, elle occupe la place N°948 sur le plan international, la 17ème place sur le plan africain et la première place sur le plan national. De même, selon la classification de l'URAP, en 2011-2012, l'UTM était, sur le plan international, à la place N°1798 et elle a passé à la place N° 1060 en 2015-2016. Selon cette même source et sur le plan africain, l'UTM occupait la place N°50 en 2011-2012 et elle a passé à la place N°16 en 2015-2016.

L'Université de Tunis ElManar travaille sur l'amélioration de sa visibilité avec des projets de coopération avec des éditeurs internationaux comme Elsevier et Thomson Reuters. C'est dans le cadre de cet objectif de visibilité que l'UTM a réussi à adopter une méthode juste pour compter le nombre des articles publiés des chercheurs appartenant à l'Université, ce qui a permis une évolution significative de ce nombre, qui a passé de 5556 à 22438 articles chez "Scopus" et de 4025 à 14640 articles chez "WOS, Thomson Reuters".

En matière de recherche scientifique, L'UTM offre une formation doctorale variée et bien structurée, qui est composée de 62 laboratoires de recherche et 58 unités de recherche au profit de 1389 enseignants chercheurs. Ainsi, 5 écoles doctorales ont été mises en place dans les spécialités suivantes: Mathématiques, Informatique, Sciences et Technologies de la Matière, Sciences et Technologie du Vivant et de la Terre, Sciences et Techniques de l'Ingénieur, Recherche et Analyse Scientifique en Economie et Gestion et Sciences Juridiques et Politiques.

L'UTM renferme également deux chaires: la Chaire UNESCO pour les Mathématiques et le Développement et la Chaire UNESCO des Droits d'Auteurs et des Droits Voisins.

Dans le domaine de la coopération internationale, l'Université de Tunis ElManar a conclu 101 conventions avec 27 pays.

En matière d'ouverture de l'Université et ses établissements sur son environnement, le nombre de conventions signés avec des partenaires du monde socioéconomique est de l'ordre de 56 conventions.

1.1.2 Organigramme de l'Université de Tunis El Manar

L'organigramme de l'UTM a été déterminé par le décret n°2008-2716 du 4 Août 2008, portant sur l'organisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les règles de leur fonctionnement. Ainsi, il renferme :

- le président de l'Université,
- les deux vice-présidents; le premier est chargé des Programmes, de la Formation et de l'Intégration Professionnelle et le deuxième est chargé de la Recherche Scientifique, du Développement Technologique et du Partenariat avec l'Environnement,
- le conseil de l'Université,
- le comité scientifique et pédagogique,
- la secrétariat générale qui est composée de deux directions celle des affaires communs et celle des affaires académiques et du partenariat qui renferment à leur pour 7 sous-directions et 16 services, et ce comme le montre la figure ci-dessous.

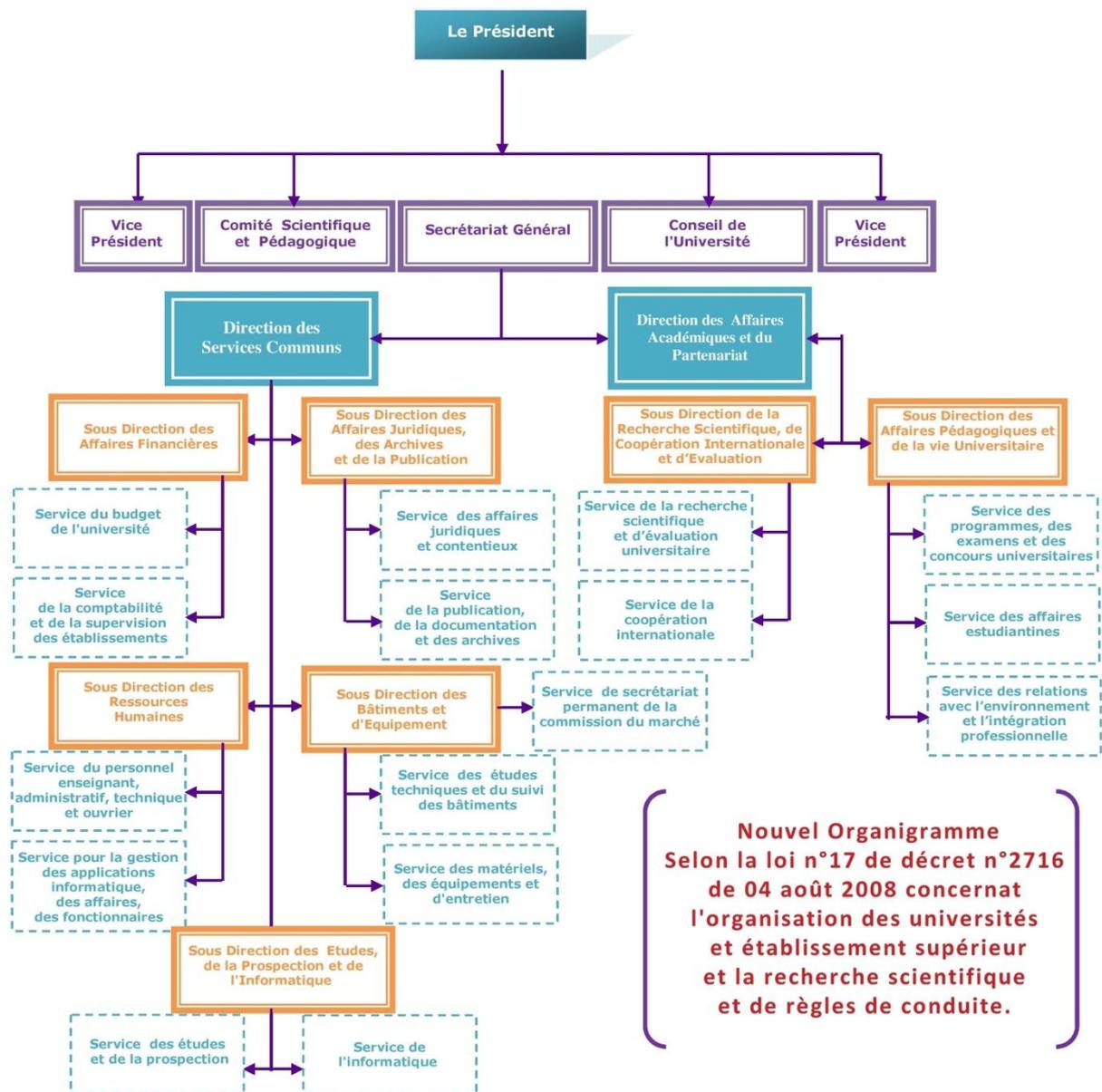


Figure N°1: Organigramme de l'Université de Tunis ELManar

Source: <http://www.utm.rnu.tn>

1.2 Service d'Affectation

Le service d'affectation est celui des "Relations avec l'Environnement et l'Intégration Professionnelle " qui relève de la "Sous Direction des Affaires Pédagogiques et de la Vie Universitaire" relevant de la "Direction des Affaires Académiques et du Partenariat" comme le montre l'organigramme ci-dessus.

Le service "Relations avec l'Environnement et Intégration Professionnelle " a pour activités principales:

- L'organisation des activités culturelles et sportives,
- l'établissement de conventions entre l'Université et des acteurs du monde socioéconomique,
- l'examen des projets de conventions entre les établissements relevant de l'Université et des acteurs du monde socioéconomique et la présentation de recommandations pour amélioration (si nécessaires) et en dernière étape l'approbation et la signature des conventions avec les autres parties,
- la participation à des concours nationaux tels que le concours de meilleur plan d'affaires,
- la coordination entre les psychologues de l'Université dans l'exercice de leurs différentes activités dans les établissements de l'UTM.
- Participation à la préparation d'un projet PAQ au profit du centre de carrière et de certification des compétences de l'UTM (4C).

1.3 Etude de l'existant et Diagnostic

L'Université renferme les plus anciens des établissements universitaires en Tunisie, elle accueille un nombre important d'étudiants et de chercheurs. Beaucoup d'efforts ont été déployés ces dernières années afin d'améliorer sa visibilité, d'adopter les principes de la bonne gouvernance (tels que la transparence dans les procédures, la prise de décisions basée sur un esprit participatif des différentes parties...), de mieux s'ouvrir sur le monde socio-économique et de moderniser le traitement des dossiers administratifs avec le développement et l'utilisation d'applications informatiques adaptées.

Aujourd'hui l'UTM comme toute université tunisienne est confrontée à un environnement national et international changeant (présentant des menaces et aussi des opportunités) et à des défis dont le plus important est celui de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.

En effet, selon le Rapport National sur l'Employabilité de l'Institut National des Chefs d'Entreprises, le délai d'attente des diplômés des institutions de l'UTM pour l'obtention du premier emploi (l'étude n'a pas couvert tous les diplômes octroyés par les établissements universitaires de l'UTM mais juste un échantillon de licences appliquées et fondamentales) est entre 20 et 30 mois. Ce qui constitue un délai relativement long. L'UTM de part ses attributions n'est pas un organisme qui octroie

directement des diplômes, cependant elle assure la tutelle des établissements universitaires qui lui en relèvent. Cette tutelle s'exprime sur le plan scientifique, pédagogique et aussi administratif et financier. C'est un appui aux 15 établissements qui lui en relèvent et ce par la mise à disposition des compétences, de moyens et de ressources matérielles.

L'adoption d'une démarche de management de la qualité permet à l'UTM de moderniser ses modes de gestion, d'améliorer sa gouvernance et la qualité de ses prestations fournis à ses établissements universitaires, de contribuer ainsi à la qualité de la formation, de la recherche scientifique et également de la vie universitaire. La mise en place d'un système de management de la qualité à l'UTM se traduira par une amélioration de ses performances, un accroissement de sa capacité à créer de la valeur au profit de ses différentes parties intéressées: établissements, étudiants, enseignants, administratifs, marché de l'emploi...

C'est dans ce cadre que L'UTM a entamé en 2008 un projet PAQ financé par la Banque Mondiale ayant pour intitulé: " Programme d'harmonisation de l'Administration, de la Recherche et de l'Enseignement". C'est un projet de renforcement de capacités des cadres et des responsables académiques et administratifs, de l'UTM et de ses établissements, dans le domaine de management de la qualité. Dans le cadre de ce projet 14 sessions de formations ont été réalisées. Par la suite, les comités pour la qualité de l'UTM et de ses établissements ont été formés et plusieurs manifestations "Qualité" ont été organisées.

L'étape de la formation et de la sensibilisation des différents acteurs dans le domaine de management de la qualité étant amorcée, cependant il faut avancer dans la démarche d'implémentation de la qualité par la mise en place d'un système conformément aux standards internationaux.

1.4 Mission confiée

1.4.1 Qualité : Définition et Principes

1.4.1.1 Qualité : Définition

La norme internationale l'ISO 9000 v 2015 porte sur les principes essentiels et vocabulaire des systèmes de management de la qualité.

Selon cette norme : "Un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes". Elle définit la qualité comme suit :

"La qualité des produits et services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes.

La qualité des produits et services inclut non seulement leur fonction et performances prévues, mais aussi la valeur et le bénéfice perçus par le client".

1.4.1.2 Principes du management de la qualité dans l'enseignement supérieur

La norme ISO 9000 v 2015 énonce 7 principes du management de la qualité. Etant donné que le secteur d'activités de l'UTM est l'enseignement supérieur et qu'elle renferme 15 établissements dont 12 parmi eux offrent des parcours de formation, l'examen de l'IWA 2, qui n'est autre que les : " Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2000 dans l'éducation en matière de systèmes de management de la qualité", s'avère intéressant, ainsi on retrouve 4 principes supplémentaires par rapport à celle de l'ISO 9000 v 2015. D'ou, on peut parler de 11 principes en matière de management de la qualité dans l'enseignement supérieure et ce comme suit:

1- Orientation Client: "Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes".¹

→ la recherche et l'obtention continues de la satisfaction des clients et des autres parties intéressées pertinentes est un garant de la performance et de la pérennité de tout organisme. En effet, elle peut se traduire par une amélioration de la fidélité des clients et de l'image de marque de l'organisme, une augmentation de leur nombre et par conséquent une augmentation du chiffre d'affaires.

2- Leadership: "A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme"².

→ La détermination de la finalité et des objectifs généraux suivie par une implication du personnel se traduisent par une amélioration de l'efficacité de l'organisme, de son efficience et de sa capacité à atteindre les résultats attendus.

3- Implication du personnel : " Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur"³.

^{1,2,3}, ISO 9000 V 2015

→ Une forte implication du personnel dans les objectifs de l'organisme se traduit par une amélioration de : la satisfaction des employés au travail et leur adhésion aux valeurs partagées dans l'organisme, leur créativité et leur motivation à atteindre les objectifs fixés.

4- Approche Processus: "Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent"⁴.

→ L'organisation des activités de l'organisme sous forme de processus corrélés et interactifs qui partent des besoins attendus des parties intéressées et qui ont pour finalité de satisfaire ces mêmes besoins et attentes, permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de chacun des processus, de réduire les dysfonctionnements liés à l'interfaçage des différentes fonctions et départements de l'organisme, d'améliorer le degré de cohérence de tout le système et d'optimiser ainsi la performance globale de l'organisme.

5- Amélioration : " Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration".⁵

→ Les efforts continus d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus et du système de management de la qualité dans sa globalité permet de préserver les performances actuelles de l'organisme, d'améliorer sa capacité de répondre aux changements de son environnement et de créer de nouvelles opportunités.

6- Prise de décision fondée sur des preuves : "Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés"⁶.

→ L'environnement interne et externe de l'entreprise est complexe, il génère des informations à degrés différents de fiabilité et d'exactitude. Plus le processus de prise de décision se base sur des analyses appropriées de données fiables et exactes, plus les décisions générées sont objectives et efficaces.

7- Management des relations avec les parties intéressées: "Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les prestataires" ⁷.

^{4,5,6,7}ISO 9000 V 2015

→ Entretenir des relations solides avec les parties intéressées permet : de mieux gérer les risques et les opportunités associées à ces relations, d'échanger des informations sur la qualité des prestations qui leurs ont été fournies par l'organisme en vue de les améliorer ou les développer et de mieux maîtriser le processus d'approvisionnement chez les prestataires afin de garantir la qualité des produits et services fournis à l'organisme. Tous ces éléments contribuent à l'amélioration de la création de la valeur chez l'organisme.

8- "Création de la valeur chez l'apprenant: permet aux étudiants de se sentir satisfaits de la valeur qu'ils perçoivent. La satisfaction est mesurée par le degré de correspondance entre la valeur créée et les besoins et les attentes des apprenants.

→ Cette mesure permet aux organismes d'éducation d'améliorer leurs processus afin d'accroître la création de la valeur"⁸ .

9- "Intérêt porté à la valeur sociale : c'est d'assister la manière dont les apprenants et les autres parties intéressées se sentent sur des sujets portant sur l'éthique, la sécurité et la préservation de l'environnement. Les organismes d'éducation ne peuvent avoir une croissance soutenable que si la société apprécie la valeur ajoutée des apprenants"⁹.

10- "Agilité: est nécessaire afin d'assurer une croissance durable dans un environnement changeant.

→ Elle permet de transformer les changements affectant l'environnement en opportunités et d'assurer des succès durables dans l'éducation"¹⁰.

11- "Autonomie: l'organisme d'éducation doit prendre ses décisions et mener ses actions d'une façon autonome"¹¹.

→ Afin d'assurer une amélioration continue et une agilité quant à la réponse aux mutations de l'environnement, l'organisme doit jouir d'une autonomie dans la prise de décisions et dans l'action.

1.4.2 Intérêt d'une démarche qualité dans l'enseignement supérieur et à l'UTM en particulier

1.4.2.1 Enjeux pour l'UTM et ses établissements: Ils sont en nombre de 4

- Fournir au marché de l'emploi des compétences qui correspondent à ses besoins:

L'UTM via ses établissements fournit au marché de travail des jeunes diplômés, il faut connaître les besoins en compétences de ce marché en terme qualitatif et quantitatif afin de pouvoir y répondre. Ainsi et afin de remplir sa mission, l'UTM doit adopter une démarche qualité, c'est le cadre global lui permettant de mieux cerner et satisfaire les besoins de ses parties intéressés et donc d'être plus performante.

- Sûreté de l'insertion des futurs diplômés:

Au delà du recrutement, il faut s'assurer de la réussite de l'intégration des diplômés dans leurs organismes d'accueil. L'étudiant doit pouvoir disposer non seulement compétences techniques ou spécifiques mais de compétences transversales tels que : la communication, le travail en équipe, la gestion du temps, la gestion du stress, le leadership ...

- Intégration de toute émergence de besoins en compétences:

Il faut que le système de gestion, au niveau de l'UTM et ses établissements, soit capable d'intégrer facilement de nouveaux besoins du marché; c'est à dire les nouvelles techniques ou spécialités demandés par le marché du travail. La mise en place d'un SMQ à l'UTM et ses établissements favorise la rapidité de réponse de ces institutions aux changements de leur environnement.

- Visibilité & Pérennité de l'Université de Tunis El Manar:

La visibilité et la pérennité de l'UTM est un enjeux important, de plus en plus on assiste à l'émergence des universités privées qui commencent à s'accréditer pour certains diplômes, d'où l'obligation des universités publiques et en particulier notre université de se mettre à niveau, et d'implémenter un système de management de la qualité à l'UTM elle même et à chacune de ses établissements, lui permettant d'offrir une formation et une recherche scientifique qui correspond aux attentes des différentes parties intéressées. A un niveau plus avancé de la démarche Qualité, la certification de l'UTM et l'accréditation de ses établissements permettent:

- d'améliorer sa visibilité sur le plan national et international, et par conséquent d'améliorer la mobilité de ses étudiants, de ses chercheurs, de ses enseignants et de son personnel administratif,
- de reconnaître la capacité de l'UTM à créer de la valeur et donc de pérenniser son activité.

1.4.2.2 Cadre réglementaire et politique départementale en matière du Management de la qualité:

- ❖ Cadre réglementaire: Il est constitué principalement par la loi n° 2008-19 du 25 février 2008 relative à l'enseignement supérieur et le décret n° 2008-2716 du 4 Août 2008 portant sur l'organisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les règles de leur fonctionnement ainsi que tous les textes qui l'ont complété ou qui l'ont mis à jour .

- Loi n° 2008-19 du 25 février 2008 relative à l'enseignement supérieur:

Plusieurs articles de cette loi ont évoqué la "Qualité dans l'enseignement supérieur" et ce comme suit:

- l'article 2 qui mentionne que la mission fondamentale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique comporte également le fait " d'effectuer, développer et organiser la recherche scientifique, en améliorer la qualité, contribuer à l'innovation technologique et œuvrer en vue de valoriser les résultats de la recherche dans les domaines de la formation et du développement"
- l'article 5: " La qualité de l'enseignement supérieur dans les domaines de la formation, de la recherche, de la gestion pédagogique, administrative et financière constitue un élément fondamental du système d'enseignement de la recherche",
- l'article 22:" L'université veille à l'amélioration continue de la qualité de la formation, de la recherche scientifique, de la gestion pédagogique, administrative et financière et à l'assurance qualité au sein des établissements qui en relèvent. Elle œuvre, conformément de la présente loi, à l'obtention de l'accréditation par ces établissements. Il a été créé au sein de chaque université un comité pour la qualité dont la composition est fixée par décret".
- l'article 29: " chaque établissement d'enseignement supérieur et de recherche est doté d'un comité pour la qualité dont la composition et les règles de fonctionnement sont fixées par décision du président de l'université après avis du conseil scientifique de l'établissement".
- l'article 33: "Les structures de recherche visent à atteindre la qualité est l'excellence des recherches".

- l'article 41:" L'évaluation, l'assurance - qualité et l'accréditation constituent des mécanismes fondamentaux pour réaliser les objectifs du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique".
- l'article 42:"Il est créé un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière dénommé «l'instance nationale de l'évaluation, de l'assurance - qualité et de l'accréditation »"
- l'article 43:" L'instance nationale de l'évaluation, de l'assurance- qualité et de l'accréditation veille à l'évaluation, l'assurance -qualité et l'accréditation dans l'enseignement supérieur".
- le premier chapitre du cinquième titre consacré totalement à l'évaluation des universités, des établissements et des parcours de formation et leurs programmes. Il a précisé la définition de l'évaluation, ses critères, sa portée, les obligations de reporting en matière d'évaluation, l'instance de tutelle qui n'est autre que " l'instance nationale de l'évaluation, de l'assurance - qualité et de l'accréditation",
- le deuxième chapitre du cinquième titre de la présente loi porte sur l'assurance - qualité. Il définit la qualité:

" La qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche consiste en la conformité aux standards fixés par l'Instance, visée à l'article 42 de la présente loi, notamment au niveau:

- de la qualité de la transmission des savoirs et des savoir-faire,
- des compétences professionnelles des diplômés,
- de l'efficacité de la recherche scientifique et de l'innovation technologique,
- du degré d'adaptation de la formation aux besoins du marché de l'emploi."

Dans ce chapitre et précisément selon l'article 51: "l'assurance -qualité consiste pour l'établissement à répondre aux conditions nécessaires lui permettant de réaliser et de maintenir la qualité de manière durable",

- le troisième chapitre du cinquième titre de la présente loi porte sur l'accréditation.

Selon ce chapitre, dans son article 52: " L'accréditation consiste en la certification par l'Instance visée à l'article 42, de la présente loi, à la demande de l'établissement d'enseignement supérieur et de recherche l'ayant sollicité, que l'établissement a satisfait aux exigences standards d'assurance-qualité fixés par la dite instance, conformément à l'article 50 de la présente loi.

Ce chapitre précise la définition de l'accréditation de l'établissement et celle des programmes, la période de validité maximale de l'accréditation, sa portée et ses bénéficiaires.

▪ Décret n° 2008-2716 du 4 Août 2008 portant sur l'organisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les règles de leur fonctionnement:

Ce décret a précisé dans son chapitre II- Section IV (articles 18 et 19) la composition du " comité pour la qualité de l'université", la fréquence minimale de ses réunions, les conditions nécessaires à l'organisation des réunions, les questions sur lesquels le comité peut délibérer et sur le reporting au ministère de tutelle des projets proposés associés aux avis de ce comité.

De même, dans le chapitre III- section III, l'article 41 a porté sur la création des comités pour la qualité des établissements. Il note que c'est au président de l'université de déterminer la composition et les modalités de fonctionnement de ce comité après décision du conseil scientifique en question.

→ D'après ces deux sources, on tire les conclusions suivantes:

- l'abondance des textes juridiques en matière de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur, d'où d'une part l'importance de ce thème pour le législateur tunisien et d'autre part l'obligation des différentes universités et établissements universitaires d'adopter une démarche qualité.
- cette réglementation porte sur les axes suivants: la formation, la recherche scientifique et la gouvernance,
- la responsabilisation des universités pour veiller à l'assurance qualité l'accréditation dans ses établissements.
- l'obligation de doter chaque université et chaque établissement universitaire d'un "comité pour la qualité",

- L'insistance sur le fait que l'évaluation, l'assurance -qualité et l'accréditation constituent des mécanismes pour que le secteur de l'enseignement supérieur atteigne ses objectifs. D'ou la création d'une instance chargée de l'évaluation, l'assurance -qualité et l'accréditation.

❖ *Politique départementale en matière du Management de la qualité*: elle se manifeste à travers le Plan Stratégique de la Réforme de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (2015-2025). Ce plan stratégique porte sur la qualité dans l'enseignement supérieur au niveau de:

- l'Objectif Général 1 (OG1): "Améliorer la qualité de la formation universitaire et l'employabilité des diplômés», et précisément avec :
 - l'adaptation de la formation aux besoins du marché de l'emploi,
 - le renforcement du partenariat entre l'Université et les acteurs socio-économiques tout au long du processus de la formation,
 - l'optimisation du système de formation et d'évaluation des acquis,
 - l'adoption d'une démarche Qualité dans le processus de la formation,
 - le développement de l'éducation entrepreneuriale,
 - le renforcement de la formation continue,
 - l'amélioration de l'intégration professionnelle des jeunes diplômés.
- Objectif Général 5 (OG5) : "Promouvoir la formation pédagogique des enseignants" par son institutionnalisation et par le développement de la rénovation pédagogique.
 - Les objectifs (OG1) et (OG5) portent sur l'amélioration de la formation et son adaptation aux réels besoins en compétences du marché de l'emploi ce qui renvoie à une formation de bonne qualité. Cette amélioration est possible grâce à:
 - la mise à jour des modules enseignés lors de l'habilitation et de la réhabilitation des trois diplômes universitaires : les licences, les mastères et les doctorats,

- l'adoption de nouvelles méthodes pédagogiques et d'évaluation des acquis,
 - une meilleure formation pédagogique des enseignants,
 - l'établissement de relations de partenariat garantissant la facilité d'échange entre les établissements universitaires avec leurs offres de formations et les professionnels avec leurs besoins en compétences et une meilleure implication de ces derniers dans la formation et l'encadrement des étudiants ce qui contribue à une meilleure insertion professionnelle.
- Objectif Général 2 (OG2): "Promouvoir la recherche et l'innovation" et en particulier par la mise en place d'un système de management de la qualité de la recherche.
 - Cet objectif général touche une composante principale qui est la recherche scientifique, il porte sur la satisfaction des différentes parties intéressées en matière de recherche scientifique tels que: les chercheurs, les enseignants, les structures de recherche, le personnel d'appui à la recherche, entreprises et milieu socioéconomique d'une manière générale.
 - Objectif Général 3 (OG3): "Promouvoir la bonne gouvernance et optimiser la gestion des ressources",
 - Cet objectif général porte sur l'amélioration de la performance des différentes structures administratifs (au niveau du ministère de tutelle, des universités et des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche) particulièrement en matière de : communication, systèmes d'information, transparence, la capacité de gestion de différentes structures administratifs, l'autonomie des universités...
 - Objectif Général 4 (OG 4) : "Réviser la carte universitaire pour un meilleur ancrage et équilibre régionaux"
 - Cet objectif général traite l'aspect social de la relation du ministère, des universités et de leurs établissements avec leur milieu socioéconomique. Il porte sur l'adaptation des formations aux besoins des régions, un meilleur rayonnement de l'université sur son environnement (avec l'établissement de

partenariat, l'amélioration de la visibilité des formations, la promotion de l'entrepreneuriat et l'insertion professionnelle au niveau des régions) et l'amélioration de la qualité de la vie universitaire.

1.4.3 Mission du Projet

La revue de la définition de la qualité et de ses principes dans le domaine de l'enseignement supérieur, l'examen de son intérêt vu le contexte actuel des universités tunisiennes et l'ensemble des enjeux auxquels elles font face et même le cadre réglementaire en question, mettent l'accent sur l'importance de l'engagement des universités tunisiennes dans la Qualité et leur rôle dans l'accréditation de leurs établissements. Ainsi, s'annonce la mission de ce mémoire de fin d'études qui est : **«Préparation à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité à l'Université de Tunis ElManar».**

Chapitre II: Préparation à la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) à l'UTM

2.1 Sensibilisation Autour du Management de la Qualité à l'UTM

Entre 2009 et 2015 et dans le cadre du projet PAQ de l'UTM, (14) formations dans le domaine de management de la qualité, ont été réalisées au profit du personnel de l'UTM et de ses établissements.

Ces formations ont porté sur les sujets suivants: le management de la qualité, la conduite de réunions, la motivation et la communication, les tableaux de bord et les indicateurs, le management par la valeur, la résolution de problèmes en groupes, la définition et le déploiement du système de management de la qualité.

Cependant, la mise en place d'un système de management de la qualité nécessite la sensibilisation de l'ensemble du personnel à ce sujet. Et dans cet objectif, deux manifestations "Qualité" ont été réalisées:

- le "Kick-off Qualité" qui a eu lieu le 15 Avril 2016 à l'UTM, où le président de l'Université, ses deux vices et l'ensemble des responsables, appartenant à l'UTM, et bénéficiaires des formations réalisées dans le cadre du projet PAQ ont évoqué l'importance de l'ancrage de la culture Qualité dans toute organisme et en particulier à l'Université.

- la journée Qualité UTM qui a eu lieu le 8 Novembre 2017 à l'UTM pendant laquelle le Président de l'UTM a présenté "L'engagement pour la Qualité de l'UTM" et un membre de l'Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance- Qualité et de l'Accréditation" a assuré une présentation sur les rôles et les missions de cette instance.

De même et dans le cadre de ce projet de fin d'études, 4 présentations portant sur le "Management de la Qualité Dans l'Enseignement Supérieur" ont été réalisées au profit de la majorité des sous directions de l'UTM et ce de la période allant du 17 Mars 2017 jusqu'au 5 Juillet 2017.⁷

2.2. Choix du Référentiel

2.2.1. Principaux Référentiels spécifiques ou applicables à l'Université de Tunis

ElManar:

2.2.1.1 La norme ISO 9001 v 2015:

⁷ Le contenu de la présentation "Management de la Qualité dans l'Enseignement Supérieur" est en annexe N°1

La présente norme porte sur les exigences en matière de systèmes de management de la qualité. La version de 2015 est la cinquième édition de la norme ISO 9001, ainsi elle remplace la quatrième édition ISO 9001 v 2008.

Elle détermine les exigences applicables lorsqu'un organisme désire avoir une reconnaissance de son aptitude à offrir des produits et des services conformes aux exigences de ses clients et aux exigences déterminés par la réglementation en vigueur ou si l'organisme désire accroître la satisfaction de ses clients en mettant en place un SMQ. Elle peut s'appliquer à tout type d'organisme indépendamment de sa taille et des produits et des services qu'il fournit.

Elle est basée sur 7 principes (qui ont été présentés dans le chapitre I) : l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration, la prise de décision fondée sur des preuves et le management des relations avec les parties intéressées .

De même elle est composée de 10 chapitres comprenant, outre le domaine d'application, les références normatives, et les termes et définitions, les exigences relatives:

- à la compréhension du contexte de l'organisme et des besoins et attentes de ses parties intéressées, la définition du domaine d'application du SMQ et la définition du SMQ et de ses processus,
- au leadership, et en particulier aux obligations de l'organisme en matière de leadership et de détermination des responsabilités et des autorités au sein de l'organisme,
- à la planification : des actions à entreprendre face aux risques et opportunités, des actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qualité et la planification des modifications affectant le SMQ,
- au support: comprenant les ressources humaines, les infrastructures, les ressources pour la surveillance, la sensibilisation et la communication, les informations documentées et leur maîtrise...
- à la réalisation des activités nécessaires à l'offre des produits et des services allant de la planification jusqu'à la maîtrise des éléments de sortie,
- à l'évaluation des performances du SMQ: et ce en mesurant, en analysant et en évaluant ses performances et en assurant les activités d'audit interne et ceux de la revue de direction,
- à l'amélioration de la satisfaction des clients et des performances du SMQ et de ses processus.

la norme ISO 9001 v 2015 met particulièrement l'accent sur l'intérêt et les bénéfices de l'adoption de: l'approche processus, du principe du cycle PDCA et l'approche par les risques sur les performances actuelles et futures de l'organisme.

2.2.1.2 La norme ISO 17024 v 2012:

Cette norme a été développée par le comité ISO pour l'évaluation de la conformité (CASCO). Elle détermine les exigences générales destinées aux organismes de certification qui procèdent à la certification de personnes.

Sa version de 2012 constitue la deuxième édition de la présente norme qui remplace la première ISO/CEI 17024 parue en 2003.

La norme ISO 17024 v 2012 sert de référentiel pour l'accréditation de l'organisme en question, elle permet la reconnaissance de cet organisme et de ses dispositifs de certification des personnes facilitant ainsi leur employabilité sur le plan national et international et permettent donc une plus grande mobilité des compétences au niveau mondial.

Les organismes qui choisissent d'être évalués ou accrédités selon la norme ISO 17024 v 2012 doivent avoir des dispositifs de certification de personnes conformes aux exigences de la présente norme, incluant les exigences exprimées et implicites du marché et celles dictées par les textes réglementaires et légales en la matière.

La norme ISO 17024 v 2012 comporte 10 chapitres portant sur le domaine d'applications, les références normatives, les termes et définitions et également les exigences:

- d'ordre général portant sur le statut juridique de l'organisme, ses responsabilités en matière de décision de certification, d'adoption du principe de l'impartialité dans l'exercice de toutes ses activités et de financement de son processus de certification,
- en matière de management et de la structure organisationnelle,
- relatives aux ressources, en mettant l'accent sur les ressources humaines: personnel, examinateurs et autres personnels engagés dans l'évaluation,
- relatives à la documentation et aux informations,
- associées aux dispositifs de certification,
- relatives au processus de certification partant de la candidature jusqu'au traitement des plaintes,
- portant sur le système de management: maîtrise de la documentation, revue de la direction...

Mis à part les exigences, la présente norme énonce un ensemble de principes qu'il convient d'appliquer dans des situations imprévues. Elles ont attrait à: l'impartialité dans l'exercice des activités de l'organisme, la compétence du personnel de l'organisme, l'établissement d'un équilibre entre la confidentialité et la transparence, le traitement efficace des plaintes et des appels et la responsabilité de l'organisme de dans une prise de décision de certification basée sur des informations documentées et pertinentes.

2.2.1.3 La norme ISO 21001 v 2017:

Cette norme est destinée aux organismes d'enseignement formels, quelque soit leur taille, de la maternelle à l'université. Elle porte sur les exigences et les lignes directrices d'application des systèmes de management des organismes d'éducation. Elle couvre également la formation professionnelle, l'enseignement en ligne et les services de support tels que les restaurants, les bibliothèques...

Elle a pour objectif l'amélioration des processus des organismes d'enseignement et la satisfaction des besoins et exigences des apprenants et des autres parties prenantes tels que les parents, les partenaires, le personnel...

Cette norme est en cours d'élaboration; sa publication est prévue pour l'année 2018.

Elle a une architecture comparable à celle de la norme ISO 9001 v 2015 avec des exigences portant sur : le contexte, le leadership, la planification, le support, la réalisation des activités opérationnelles, l'évaluation des performances et l'amélioration.

2.2.2 Sélection du Référentiel:

Il s'agit de choisir entre la norme ISO 9001 v 2015 et la norme ISO 17024 v 2012 (la norme ISO 21001 est en cours d'élaboration). Etant donné que l'UTM n'assure pas d'une façon directe l'enseignement et la recherche scientifique au profit de ses étudiants, elle y contribue en offrant des services aux établissements qui lui en relèvent. Ainsi, l'UTM ne constitue pas un organisme de certification des personnes. Donc, on ne peut pas appliquer la norme ISO 17024 v 2012, c'est plutôt la norme ISO 9001 v 2015 qui est la plus appropriée étant donné son caractère standard et applicable à tout type d'organisme indépendamment de son type, sa taille et ses produits et services.

2.3 Diagnostic

Il s'agit d'opérer un diagnostic externe, une analyse SWOT et le diagnostic de l'UTM selon la norme ISO 9001 v 2015.

2.3.1 Diagnostic Externe:

L'environnement externe de l'UTM exerce une influence sur ses performances. Ainsi, il faut examiner cet environnement sous ses différentes facettes.

On va établir une analyse "PESTEL" de l'environnement. Il s'agit de déterminer les facteurs politiques (P), économiques (E), sociaux (S), technologiques (T), environnementaux (E) et légaux (L) qui exercent une influence sur l'UTM. Ainsi, on identifie les:

- Facteurs Politiques : sont caractérisés par une instabilité gouvernementale et une protection sociale des fonctionnaires publics.
- Facteurs Economiques: qui sont caractérisés par:
 - un tissu économique dont les exigences et les besoins en compétences sont en perpétuel changement,
 - un taux de chômage élevé des jeunes diplômés,
 - un taux de change Euro/ dinars en augmentation ce qui peut avoir une influence sur la mobilité des étudiants et sur leur motivation à créer des entreprises utilisant, dans son processus de production, de la matière première importée.
- Facteurs Socioculturels: sont marqués par
 - le concept de la responsabilité sociétale nécessitant l'implication de l'UTM dans tous ce qui est relative à l'éthique, à la justice sociale, à la citoyenneté...,
 - le développement du "business model" vers l'entreprenariat,
 - la prépondérance de la société de consommation,
- Facteurs Technologiques: les innovations technologique sont en évolution exponentielle d'où la nécessité d'intégrer ces nouvelles technologies dans les parcours de formations.
- Facteurs écologiques: ces facteurs se manifestent par
 - les politiques nationales en matière de la rationalisation de la consommation d'énergie et de la protection de l'environnement,
 - l'engagement international dans le développement durable.
- Facteurs légaux: ils sont marqués par
 - l'existence d'un cadre réglementaire fixant les missions de l'enseignement supérieur et ses modes de fonctionnement et également l'évaluation, l'assurance qualité et l'accréditation et favorisant donc l'ancrage de la culture qualité à l'Université et ses établissements.

- une insuffisance en matière d'incitations des enseignants à participer dans des projets en plus de leurs tâches relatives à l'enseignement et à la recherche scientifique.

2.3.2 L'analyse SWOT:

Elle permet de connaître l'organisme dans son contexte et de déterminer d'une part les forces et les faiblesses de l'organisme et d'autre part les opportunités et les menaces que présente l'environnement. En effet le mot SWOT est l'acronyme de strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O), et threats (T), soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement).

L'analyse SWOT se présente comme suit

	Effet Positif (sur l'atteinte des objectifs)	Effet Négatif (sur l'atteinte des objectifs)
Origine Interne (lié à l'organisation)	Forces <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 40px;">S</div> Strengths	Faiblesses <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 40px;">W</div> Weaknesses
Origine Externe (lié à l'environnement)	Opportunités <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 40px;">O</div> Opportunities	Menaces <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; text-align: center; line-height: 40px;">T</div> Threats

Ainsi, on établit l'analyse SWOT de l'UTM.

Forces:

- Université pluridisciplinaire, elle comprend: les sciences exactes, les sciences et technologies de l'ingénieur, les sciences humaines, les sciences économiques et les sciences politiques et juridiques et les sciences médicales et paramédicales. C'est ce qui explique l'augmentation du nombre d'étudiants entrants à l'UTM et l'augmentation du nombre des demandes de mutation dans ses établissements. Ainsi, le nombre des étudiants à l'UTM représente 13.06% du nombre total des étudiants sur le plan national.
- Ouverture de plus en plus importante sur le monde socio-économique avec l'augmentation du nombre des conventions conclues entre l'Université et ses établissements d'un côté et des acteurs du monde socio-économique de l'autre côté et avec la création du "Bureau de Transfert Technologique".
- Vie universitaire riche en activités culturelles et sportives organisées par les clubs et les associations avec l'encadrement de staffs administratif et académique dans les différents établissements de l'UTM et caractérisée par un suivi psychologique des étudiants assuré par (06) psychologues couvrant tous les établissements d'enseignement de l'UTM.
- Visibilité de plus en plus importante de l'UTM grâce à: l'amélioration de son rating dans le classement des universités sur le plan international, son adhésion au système "Google for Education" permettant à plus de 8000, étudiants, chercheurs et enseignants d'une adresse électronique officielle et à la mise en place de deux sites web: le premier est celui du centre de carrières et de certification des compétences (4C) de l'Université, et le deuxième est celui de l'école doctorale " Science et Technologies du Vivant, Sciences de la Terre ED STVST".
- Rayonnement de l'UTM sur son environnement grâce à son intérêt porté à la responsabilité sociétale et qui se manifeste par:
 - l'organisation du Forum Social Mondial dans ses deux éditions 2013 et 2015,
 - la préparation d'un projet culturel et sportif avec des acteurs de la société civile,

- la contribution à l'organisation du Premier Sommet Mondial de la Responsabilité Sociale la Faculté de Médecine de Tunis en 2017, réunissant 500 experts de 46 pays différents et qui a aboutit à la Déclaration de Tunis qui constitue un guide pour les facultés de médecine dans le monde.
- la participation aux actions menées par la Faculté de Médecine de Tunis dans le cadre de son partenariat avec les services de santé publique de la région nord-ouest afin d'offrir des prestations médicales dans les zones les plus démunies de cette région.

- Adoption de bonnes pratiques en matière d'achat public et grâce à :

- une bonne coordination et communication avec les établissements afin d'étudier les besoins en équipements, d'ajuster le cahier des charges technique et de trouver les solutions aux différentes problématiques en matière d'achat public.
- une détermination dans la résolution des différentes problématiques se traduisant par: la formulation d'un modèle de cahier des charges et sa généralisation pour tous les établissements et par l'élargissement des attributions de la commission des achats de l'UTM par l'examen des projets des cahiers des charges minimisant ainsi le risque de dysfonctionnements lors du lancement et l'exécution des marchés.

- Fonds bibliothécaire important avec une moyenne de 5,73 titre par étudiant et de 13,98 copies par étudiant.

- Maîtrise de l'activité du passage des examens au niveau des établissements avec une réduction du nombre des cas de fraudes de 143 en 2015 à 73 en 2016 pour atteindre 22 cas uniquement en Avril 2017.

- Taux d'encadrement pédagogique de 19 étudiants par enseignant, qui est un taux meilleur que celui national qui est de l'ordre 20,4 étudiant par enseignant. Cela est expliqué par le pourcentage des professeurs d'enseignement supérieur à l'UTM par rapport à la totalité des enseignants qui est égal à 20% et le pourcentage des maîtres de conférences par rapport au nombre total des enseignants qui est supérieur à 10% .

- Intérêt particulier porté à l'amélioration des compétences des employés et ce par l'organisation de formations au profit des ouvriers, des administratifs et des techniciens sur des thèmes spécifiques en relation avec leurs spécialités tels que : l'achat public,

les applications "INSAF" et "RACHED", la gestion des budgets par objectif et sur des thèmes d'ordre général portant sur : le leadership, la communication, la gouvernance, la gestion du changement et la bureautique (World et Excel). Ainsi, en 2017 le nombre des bénéficiaires des formations s'élève à 189 personnes.

- Capacité et compétence dans le développement de plusieurs applications informatiques afin de garantir de plus grandes transparence et efficacité dans le traitement des dossiers et en particulier concernant le système de gestion du courrier, la gestion des ressources humaines (cadre enseignant, cadre administratif, ouvriers et techniciens), gestion des congés, le traitement des dossiers relatifs au service des affaires estudiantines : concours de mutation, concours de réorientation, inscription en deuxième licence, concours d'intégration,...et l'application Visirech pour le traitement des données relatives aux publications universitaires pour le renforcement de la visibilité de l'UTM.

- La recherche scientifique est un axe stratégique important à l'UTM et cela se manifeste par:

- une grande capacité à traiter les dossiers de la part de la sous direction de la recherche scientifique, de la coopération internationale et d'évaluation, vu le nombre élevé des structures de recherche (représentant le 1/5 du total du nombre de structures de recherche en Tunisie), le nombre des inscrits en mastère de recherche dans les établissements de l'UTM qui, en 2015-2016, est de l'ordre de 25% du nombre total des inscrits en mastère de recherche au niveau national et le nombre de doctorants appartenant à l'UTM représentent 27.15% du nombre total des doctorants au niveau national.
- la mise en place du "Bureau de Transfert Technologique BUTT", qui a pour mission de valoriser les résultats de la recherche par l'accompagnement des chercheurs dans les activités liés à leur mobilité, l'établissement et la révision des contrats avec les monde économique et l'encouragement à la création des Start -up basés sur les résultats de la recherche.
- une coopération internationale développée. En effet, l'UTM est leader sur le plan national en matière de conventions cadres avec des université étrangères avec 41 conventions conclues entre 2014 et 2017. De même, 17 conventions spécifiques ont été conclues entre les établissements de l'UTM et des établissements universitaires étrangers entre 2014 et 2017.

De même, l'UTM assure la supervision d'un nombre important de projets et de programmes de coopération européens dont les plus importants sont le projet "Erasmus +" et le projet " Horizon 2020".

- Amélioration continue de la qualité de la formation avec le renforcement du programme de formations des formateurs dans plusieurs spécialités: informatique, anglais, culture d'entreprises et formation pédagogique.

- Gouvernance caractérisée sur :

- le respect et la matérialisation du droit d'accès à l'information,
- la transparence des procédures, l'objectivité et l'équité dans le traitement des dossiers, en particulier au niveau: des projets de coopération "Erasmus +", du recrutement des contractuels du corps enseignant, de l'octroi de postes fonctionnels, dans la gestion des concours de: réorientation, de mutation, d'intégration en 1^{ère} ou 2^{ème} année licence...
- une démarche participative dans la prise de décision et ce par le recours au conseil de l'Université et aux différents commissions et instances créées dans le domaine de la qualité, de la recherche , des langues, de l'entrepreneuriat...

- Prise en compte des besoins et attentes des différents "clients" de l'UTM: la présidence de l'Université organise des réunions périodiques avec:

- les secrétaires généraux afin d'améliorer et d'unifier les procédures administratives relatives à la formation, à la recherche scientifique, au système d'information et à la gestion des ressources humaines,
- les représentants des étudiants, pour connaître leurs attentes et préoccupations en matière de pédagogie et de vie universitaire.

Faiblesses:

- Existence de difficultés dans la détermination des caractéristiques techniques et dans le dépouillement des offres, dans le cadre des appels d'offres ou des consultations, dus à la non-disponibilité des spécialistes (enseignants et techniciens) et l'inexistence de formules de motivation pour eux.
- Difficulté de construction de nouveaux locaux, malgré l'existence d'un réel besoin non satisfait au niveau de l'UTM et celle de ses établissements, dus aux lourdeurs administratives associées à:
 - l'acquisition de nouveaux terrains,
 - la désignation d'ingénieurs, d'architectes, de bureaux d'études et de bureaux de contrôle,
 - la passation des marchés publics (études techniques, détermination des spécifications techniques, dépouillement des offres...)
- Besoins non satisfaits en ressources humaines et en particulier en:
 - cadres administratifs au niveau des services :
 - recherche scientifique et d'évaluation universitaire,
 - coopération internationale,
 - de la publication, de la documentation et des archives,
 - personnel enseignant, administratif, technique et ouvrier,
 - relations avec l'environnement et insertion professionnelle ingénieurs et techniciens au niveau des services:
 - des études techniques et du suivi des bâtiments,
- Réception de dossiers manquants de pièces et ne respectant pas les délais fixés et ce malgré les efforts déployés par les services de l'UTM à rappeler la législation en vigueur et les procédures mises en place ce qui traduit par une grande pression dans le traitement des dossiers et parfois des retards dans la transmission des dossiers au ministère de tutelle.

- Décroissance du nombre du corps enseignant ce qui engendre un recours intensif de la part des établissements de l'UTM aux heures supplémentaires ce qui se traduit par des déficits au niveau de leurs trésoreries (l'UTM a demandé des établissements de réduire le recours aux heures supplémentaires et de procéder à des recrutements dans les spécialités où il y a des réels besoins)
- Centre de carrières ne disposant pas de moyens logistiques ou de ressources financières nécessaires à la réalisation de ses activités.
- Existence de plusieurs axes d'amélioration au niveau de la coopération internationale comme suit:
 - Absence de coordinateurs au niveau des établissements ce qui rend difficile la communication entre les établissements et l'Université,
 - Faiblesse au niveau de la formation en anglais chez les enseignants ou les administratifs et les coordinateurs,
- Insertion professionnelle insuffisante en quête d'amélioration et cela est dû :
 - au manque de visibilité sur l'état et les conditions de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés de l'UTM.
 - aux faibles relations établies avec les acteurs économiques ce qui entrave l'insertion professionnelle des diplômés et qui s'exprime par:
 - un nombre insuffisant de parcours de formation co-construits avec des entreprises ce qui entrave l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés de l'UTM.
 - les difficultés rencontrées par les étudiants dans l'obtention de stages.
- Manque de conditions favorables à la formation appliquée dans quelques établissements avec des spécialités techniques ayant pour cause le manque d'équipements
- Développement du phénomène de l'absentéisme chez les étudiants ce qui a un impact sur la qualité de la formation.
- Difficulté de développement de l'enseignement en ligne par manque d'équipement et de locaux nécessaires surtout dans les établissements ayant un nombre élevé d'étudiants.
- Faible taux d'encadrement pour certaines spécialités au niveau des mastères,
- Faible application des accords cadre établis en matière de coopération internationale.
- Diminution du nombre des employés à l'UTM à cause de la mise en retraite et également du détachement.

Opportunités:

- Cadre règlementaire favorable et incitatif à la mise en place d'un système de management de la qualité et à l'accréditation: Loi n° 2008-19 du 25 février 2008 et le décret n° 2008-2716 du 4 Août 2008.
- Politique départementale claire grâce à la publication du Plan Stratégique du ministère de tutelle (2015-2025) fixant ainsi les priorités nationales en matière d'enseignement supérieur.
- Disponibilité de fonds des différents organismes internationaux tels que: l'AUF et la Banque Mondiale avec les fonds PAQ.
- Passage de l'UTM d'un statut d'établissement public à caractère administratif à un établissement public à caractère scientifique et technologique ce qui lui permettra d'améliorer son autonomie financière et décisionnelle et mettre en œuvre les actions nécessaires à l'accroissement de sa performance.

Menaces:

- Législation ne contenant pas des modalités d'incitations des parties intéressées à faire partie de commissions ou d'instances ou pour participer dans le management des activités ou des projets visant à améliorer la qualité de la formation ou de la recherche scientifique. Cela entrave le développement d'initiatives pour l'amélioration des prestations de l'université et de ses établissements.
- Environnement économique et technologique en perpétuel changement, les besoins en compétences le sont également ce qui nécessite un haut niveau d'agilité de la part de l'université et de ses établissements afin d'intégrer les compétences demandées dans les parcours de formation et d'améliorer ainsi l'employabilité des jeunes diplômés de l'UTM.
- Lourdeur administrative due à la complexité des procédures et à la forte dépendance de l'Université au ministère de tutelle.
- Développement de l'enseignement universitaire privé et risque de rétrograde du rôle des universités publiques dans le développement et la diffusion des connaissances et le renforcement de l'employabilité des diplômés.
- Environnement politique relativement instable; il est caractérisée par un changement de gouvernements.

2.3.3 Compréhension des Besoins et Attentes des Parties Intéressés

Il s'agit d'identifier

La norme ISO 9000 v 2015 définit les parties intéressées ou les parties prenantes par :

" personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité,

Exemple: clients propriétaires, personnel d'un organisme, prestataires, établissements financiers, autorités réglementaires, syndicats, partenaires ou société qui peut inclure des concurrents ou des groupes de pression d'opposition".

La compréhension des besoins et attentes passe par trois étapes importantes⁸ : l'identification des différentes parties intéressés de l'UTM, leur hiérarchisation et l'analyse des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes.

2.3.3.1 Identification des différentes parties intéressés de l'UTM

On va adopter une méthode qui va placer les parties intéressées pertinentes en fonction des relations qu'elles entretiennent avec l'Université. Cette méthode consiste à positionner ces parties intéressées dans un graphique. Elle est inspirée du modèle des forces de Porter, elle illustre les "identités des acteurs stratégiques" présentées par Martinet A.-C (1984)⁹.

Ainsi, le tableau suivant identifie les grandes catégories de parties intéressées.

Prestataires	Gouvernance	Clients
	Interne	
	Environnement	

Tableau N°1: identification des parties intéressées pertinentes

Ainsi ces parties intéressées sont composées de:

Prestataires:

Selon la Norme ISO 9000 v 2015, un prestataire ou un fournisseur est défini par: "organisme qui procure un produit ou un service.

Exemple: Producteur, distributeur, détaillant ou marchand d'un produit ou d'un service.

⁸ Roesslinger F. et Siegel D, 2015, " Management stratégique et management de la qualité", Ed AFNOR, Partie 1 , chapitre 11, p109.

⁹ Martinet A.-C (1984), "Management Stratégique: organisation politique, McGraw-Hill

Un prestataire peut être interne ou externe à l'organisme".

La même norme souligne également un autre type de prestataires qui sont " les prestataires de processus de résolution des conflits ou prestataires PRC, qui est une entité qui "fournit et met en œuvre un processus de résolution externe des conflits"¹⁰.

Dans notre cas de figure les fournisseurs sont : l'Agence Nationale de l'Emploi et du Travail Indépendant, le Tribunal Administratif, l'Archive Nationale, la Caisse Nationale de Retraite et de Prévoyance Sociale (CNRPS), le Centre National d'Informatique (CNI), le Chargé Général des Conflits de l'Etat, la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS), la Présidence du Gouvernement (pour :la publication, dossiers relatifs aux activités de la Sous Direction des Ressources Humaines), la commission nationale des congés de maladie de longue durée, le Ministère de Justice, les Fournisseurs de tous type de matériel et de services dans le cadre des consultations et des Appels d'Offres lancés par l'Université, la Commission de matières dangereuses, les bailleurs de fond internationaux, le Ministère de l'Education et les universités et établissements étrangers ou locaux avec qui l'UTM a signé ou va signer des conventions.

Gouvernance:

Cette catégorie est composée des parties intéressées qui fixent les règles tels que le ministère de Tutelle, la réglementation en vigueur, la commission des marchés de l'Université, le contrôleur de dépenses, l'Instance Nationale de l'Evaluation des Activités de la Recherche Scientifique et les bailleurs de fond internationaux (cette partie intéressée est au même temps un prestataire et fait partie de la gouvernance puisque dans certains cas comme celui de la Banque Mondiale, cette dernière impose des méthodes de passation de marchés selon ses propres directives).

Partie Intéressées Internes:

Ils sont formées par :le conseil de l'Université, les employés de l'UTM toutes catégories confondues, les psychologues, la commission des achats, la commission pour la Qualité de l'Université, la commission Médicale de l'Université, les enseignants de la culture d'entreprises, l'instance des écoles doctorales à l'UTM,

Environnement: ce sont les parties intéressées qui font partie de l'environnement externe de l'organisme et qui peuvent influencer ses choix stratégiques. Pour l'UTM: ils sont formés essentiellement par: les médias, les autres universités publiques, les universités privées, la société civile etc.

Clients :

¹⁰ Norme ISO 9000 v 2015

Selon la Norme ISO 9000 v 2015, les clients sont définis par: " personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme.

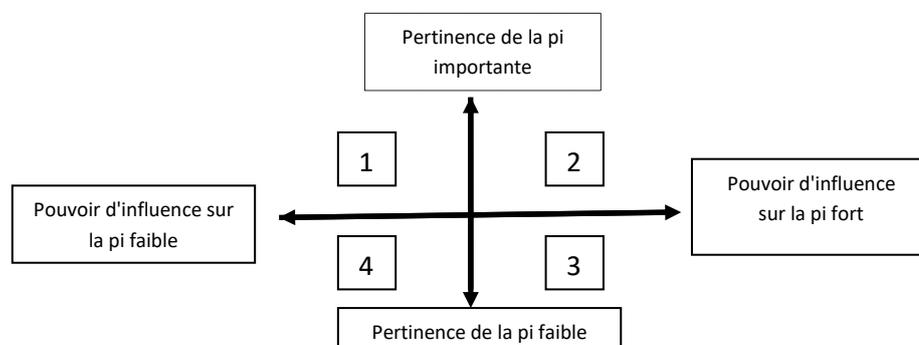
Exemple: Consommateur, utilisateur final, détaillant, destinataire d'un produit ou service issu d'un processus interne, bénéficiaire et acheteur.

Le client peut être interne ou externe à l'organisme".

Dans le cas de l'UTM cette catégorie de parties intéressées est composée de : ses établissements, des étudiants, leurs représentants et leurs syndicats, des conseils scientifiques des différents établissements, chercheurs et les structures de recherche (unités et laboratoires de recherche), écoles doctorales, enseignants et leur syndicat, entreprises du monde socio-économique, les structures 4C des établissements, les commissions pour la Qualité dans les établissements de l'UTM, les étudiants ou bacheliers concernés par le concours de réorientation, les étudiants concernés par la mutation aux établissements de l'UTM, les personnes physiques concernés par l'inscription en deuxième licence dans l'un des établissements de l'UTM et les universités et établissements étrangers ou locaux avec qui l'UTM a signé ou va signer des conventions (cette partie intéressée peut au même temps jouer le rôle de clients et de prestataires puisqu'il ya un échange de produits et de services entre elle et l'UTM), les entreprises avec qui l'UTM est en partenariat dans des activités ayant pour objectif l'amélioration de l'employabilité.

2.3.3.2 Hiérarchisation des parties intéressées de l'UTM:

Cette étape parmi de hiérarchiser, de distinguer les parties intéressées pertinentes des autres parties intéressées. la méthode utilisée est empreintée à Martinet (1984)¹¹ est la suivante: il s'agit de placer les parties intéressées sur une matrice à deux axes; le vertical est relatif à l'importance de la pertinence de la partie intéressée et l'horizontal est relatif au pouvoir d'influence qu'exerce l'organisme sur la partie intéressée et ce comme le montre la figure suivante¹².



¹¹ Martinet A.-C (1984), "Management Stratégique: organisation politique, McGraw-Hill

¹² Roessleringer F. et Siegel D, 2015, " Management stratégique et management de la qualité", Ed AFNOR, Partie 1 , chapitre 11 p119

L'importance de la pertinence de la partie intéressée peut être déterminée en fonction des risques et des opportunités qui se présentent à l'organisme d'une manière générale s'il n'est pas à l'écoute ou ne tient pas compte des besoins et des attentes de cette partie intéressée.

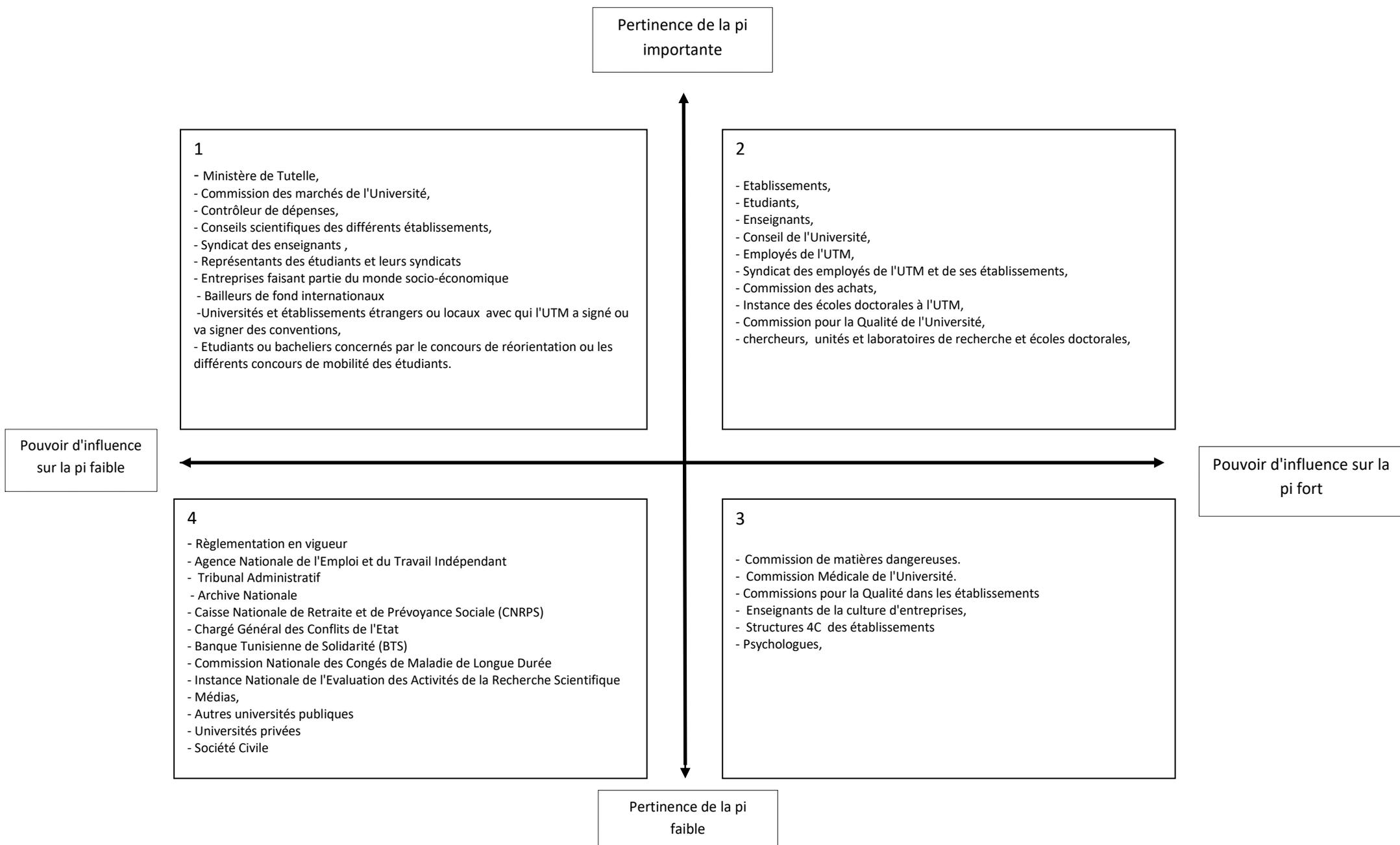
La position des différentes parties intéressées dans les différents cadrans déterminera son degré de pertinence. Ainsi, celles se trouvant aux cadrans 1 ou 2 sont pertinentes. La satisfaction de leurs besoins et attentes permet à l'organisme d'atteindre ses objectifs Qualité.

La façon dont l'organisme doit se comporter vis à vis des différents pi dépend du cadran dans lequel se trouve cette pi:

- Cadran 1: l'organisme doit satisfaire leurs besoins et attentes tout en maintenant le dialogue avec eux et en essayant d'accroître son influence sur eux.
- Cadran 2: développer et maintenir la relation avec le pi, tirer profit de l'influence qu'exerce l'organisme sur eux afin de leur proposer des produits et services rentables.
- Cadran 3: préserver la relation sans fournir des efforts supplémentaires,
- Cadran 4: garder un œil sur ces parties

En suivant la méthodologie annoncée , on établit la classification des parties intéressées pertinentes représentée à la Figure N°2.

Figure N°2: Hiérarchisation des parties intéressées de l'UTM



Selon la figure N°2, les parties intéressées se trouvant dans les cadrans 1 et 2 sont considérées pertinentes, leurs besoins et attentes sont déterminés et seront intégrés par la suite dans les processus de l'UTM. Ainsi, le tableau N°2 illustre les besoins et attentes des différentes parties intéressées pertinentes.

2.3.3.3 Détermination des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes

Les outils utilisés afin de déterminer ces exigences et ces attentes sont: des réunions, des séances de brainstorming, des entretiens, des questionnaires échangés par email, et l'examen des PV des réunions avec les différents parties intéressées.

Tableau N° 2 : Besoins et Attentes des différentes parties intéressées pertinentes de l'UTM.

Partie Intéressée Pertinente	Exigences et attentes recensées
Ministère de Tutelle	<ul style="list-style-type: none"> - Dans l'ensemble de ses procédures, l'UTM doit être conforme à la réglementation spécifique à l'enseignement supérieur et celle à la fonction publique et aux lois organiques, lois ordinaires, les décrets et les décret-loi. - l'UTM doit respecter les délais et les procédures décrites dans les circulaires, les notes et les arrêtés.
Commission des marchés de l'Université,	<ul style="list-style-type: none"> - Il faut accorder suffisamment du temps aux membres de la commission pour traiter les dossiers; il s'agit d'envoyer les dossiers relatifs à la Commission au moins avant 3 jours de la date de la commission - Il faut assurer une passation des marchés en respectant la réglementation en la matière.
Contrôleur de dépenses	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter la réglementation des marchés publics en vigueur. - Accorder au contrôleur de dépenses suffisamment de temps pour traiter les dossiers. Il s'agit d'envoyer les dossiers relatifs : <ul style="list-style-type: none"> • aux consultations ou appels d'offres suffisamment à l'avance pour lui laisser

	<p>du temps pour les examiner.</p> <ul style="list-style-type: none"> • à la Commission au moins avant 3 jours avant la date de la commission, <p>- Apporter du conseil aux établissements de l'UTM en matière de passation de marchés et ce pour le traitement de leurs propres dossiers et avant le passage à la commission des marchés.</p>
<p>Enseignants et Syndicat des enseignants</p>	<p>- Enseigner dans un cadre et dans des conditions permettant d'optimiser le transfert des compétences.</p> <p>- Avoir affaire à une administration à l'écoute de leurs besoins et de leurs suggestions, rapide, flexible s'adaptant aux changements de l'environnement et à ses exigences.</p> <p>- Adoption de nouvelles approches pédagogiques telle que l'enseignement à distance et bénéficier de formations dans ces approches.</p> <p>- Avoir des motivations financières ou scientifiques pour les enseignants occupant des postes administratifs ou participant à des projets ou à des commissions.</p>
<p>Etudiants, représentants des étudiants et syndicats des étudiants</p>	<p>- Appuyer les clubs sportives et culturelles et leur fournir les fonds et les équipements nécessaires à l'exercice de leurs activités,</p> <p>- Développer le sentiment d'appartenance à l'UTM.</p> <p>- Améliorer la qualité de la formation, les méthodes pédagogiques, le système d'examen et le seuil de rachat,</p> <p>- Etablir un référentiel métier pour tous les établissements afin de résoudre le problème de chômage dans certaines spécialités.</p> <p>- Disposer de plus d'informations portant sur:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • l'appui psychologique et les services qu'offrent les psychologues dans les différents établissements de l'UTM. • les parcours de formation, le système d'examen et le système des crédits en particulier pour les études en classes préparatoires. • structurer le système des stages dans les établissements de santé publique, • Equiper les établissements de l'UTM du matériel nécessaire à l'enseignement et la recherche. • Assurer une meilleure sécurité à l'intérieur du campus universitaire en collaborant avec les services de l'ordre.
<p>Entreprises faisant partie du monde socio-économique</p>	<p>Recruter des diplômés ayant les compétences:</p> <ul style="list-style-type: none"> - spécifiques; qui dépendent du secteur d'activité de l'entreprise, - transversales: en matière de langues; il s'agit de l'anglais, le français, et l'allemand et en matière de développement personnel; il s'agit du travail en équipe, la gestion du stress et le leadership.
<p>- Bailleurs de fond internationaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des termes des conventions, -envoyer les rapports et de respect et de l'application des directive s'il s'agit d'une convention conclue avec la Banque Mondiale. - Payer les cotisations annuelles pour l'AUF, étant donné que l'UTM est membre de cet organisme.

<p>Etudiants ou bacheliers concernés par le concours de réorientation ou les différents concours de mobilité des étudiants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure transparente et équitable. - Information complète sur le site et sur place à l'Université. - Rapidité de traitement des dossiers et de diffusion des résultats afin de permettre aux étudiants admis dans ces concours de s'inscrire dans les délais dans les établissements d'accueil.
<p>Etablissements</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des compétences du staff administratif par les formations et son accompagnement en particulier pour le passage au statut d'EPST. - Mise en place d'un système de communication intra université. - Une meilleure coordination entre les différents services de l'UTM pour diffuser une information pertinente ,cohérente et unique - Donner des délais raisonnables pour répondre au courrier envoyé par l'UTM à ses établissements. - Alléger les procédures administratives. - Renforcer la transparence des procédures quant aux concours de recrutement ou de promotion du staff administratif par la mise en valeur du travail des comités de recrutement des cadres et des agents.
<p>Conseil de l'Université</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une administration flexible, efficace et capable de répondre aux besoins et attentes des étudiants, des enseignants et du staff administratif. -Unifier et respecter les horaires administratives à l'UTM et ses différents établissements de l'UTM,

	<ul style="list-style-type: none"> - Répartir équitablement les ressources humaines entre les différents établissements de l'UTM.
Staff administratif et syndicat des ouvriers	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler dans un climat détendu, sécurisé et agréable, - Avoir des sources de motivation dans le travail - Mener des activités garantissant le développement de leurs compétences, - Bénéficier d'avantages sociaux dans la mesure du possible. - Organiser des sessions de formations au profit des chauffeurs, des agents d'accueil, des gardiens et des jardiniers selon leurs besoins et spécialités.
Commission des achats	<ul style="list-style-type: none"> - Envoyer les dossiers qui vont être présentés à la commission aux membres suffisamment à l'avance pour laisser le temps aux membres pour examiner les dossiers.
Commission pour la Qualité de l'Université,	<ul style="list-style-type: none"> - Opter pour un rabatement horaire des membres des comités Qualité afin de leur laisser le temps de progresser dans les projets d'accréditation des établissements auxquels ils appartiennent, - acquérir les normes nécessaires à tous les projets d'accréditation, - Etablir tous les arrêtés relatifs aux différentes commissions pour la qualité dans les établissements.
Conseil scientifique, Chercheurs, unités et laboratoires de recherche et écoles doctorales et instances des écoles doctorales	<ul style="list-style-type: none"> - Allègement des procédures administratives pour une meilleure rapidité dans le traitement des dossiers. - Une meilleure diffusion de l'information.

	-une meilleure communication avec les établissements.
Universités et établissements étrangers partenaires dans le cadre de conventions ou de projets établis	<ul style="list-style-type: none"> - Respect les termes des conventions cadres et spécifiques dont les parties ont été convenus. - Respect des termes des contrats conclus dans le cadre des projets.

2.3.4 Diagnostic par rapport à la norme ISO 9001 v 2015 et Planification des actions à réaliser pour la mise en place d'un système de management de la qualité

Le diagnostic de l'UTM selon la norme ISO 9001 v 2015 est réalisé et ses résultats sont notés dans le tableau N°3.

**Tableau N°3 : Autoévaluation de l'Université de Tunis
El Manar selon la norme ISO 9001 v 2015**

Chapitre	Article	Chapitre	Article	Questions	Evaluation	Observations	Note
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	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%
		Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	Acceptable	Les informations relatives à l'enjeu l'employabilité sont générales et pas spécifiques aux différentes filières.	66%
		Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?	A améliorer	Le SMQ n'est pas encore mis en place, mais ces enjeux sont pris en compte dans le système de management	33%
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?	Conforme		100%

	Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?	Acceptable	Ces exigences sont identifiées grâce à des réunions périodiques avec les différents PIP	66%	
		Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?	Acceptable	les exigences sont revues grâce à des réunions périodiques	66%
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Chap. 4 Contexte de l'organisme	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%
		Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?	A améliorer		33%
	4.4 SMQ et ses processus	Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.4 SMQ et ses processus	Les processus ont-ils été identifiés ?	A améliorer		33%

		Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.4 SMQ et ses processus	Les données d'entrées et de sorties de ces processus ont-elles été identifiées ?	A améliorer		33%
		Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.4 SMQ et ses processus	Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?	A améliorer		33%
		Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.4 SMQ et ses processus	Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus ont-ils été déterminé ?	Non-conforme		0%
		Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.4 SMQ et ses processus	Les ressources nécessaires à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?	A améliorer		33%
		Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.4 SMQ et ses processus	Les responsabilités ont-elles été définies ?	A améliorer		33%
		Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.4 SMQ et ses processus	Les risques et opportunités liés à ces processus ont été pris en compte, des actions appropriées sont planifiées ?	A améliorer		33%
		Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.4 SMQ et ses processus	Ces processus sont évalués, mesurés et analysés ?	Non-conforme		0%

		Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.4 SMQ et ses processus	Des actions sont mises en œuvre si les processus ne produisent pas les résultats attendus ?	A améliorer		33%
		Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.4 SMQ et ses processus	Les informations relatives à ces processus sont documentées?	Acceptable	Toutes les informations portant sur les activités des différents services de l'UTM sont documentées, même si elle s ne sont pas organisées en processus.	66%
Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction assume et démontre sa responsabilité et son engagement dans l'efficacité du SMQ ?	A améliorer	La direction assume et démontre son engagement dans la mise en place d'un SMQ mais il y a encore des efforts à fournir pour impliquer le personnel dans cette démarche	33%
		Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La politique et les objectifs qualité sont-ils établis et formalisés ?	Acceptable		66%
		Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction promouvoit-elle l'approche processus et l'approche par les risques ?	A améliorer		33%

		Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ?	Non-conforme		0%
		Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	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 améliorer		33%
		Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction s'assure-t-elle que le SMQ atteint les résultats attendus?	Non-conforme		0%
		Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction promouvoit-elle l'amélioration ?	Conforme		100%
		Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction soutient-elle les autres personnes ayant un rôle pertinent dans le système, afin de démonter leurs responsabilités ?	Conforme		100%
		Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction démontre t-elle son engagement relatif à l'engagement client ?	Conforme		100%
		Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	Les exigences des clients sont-elles déterminées et respectées ?	Conforme		100%

		Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	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	Chap. 5 Leadership	5.2 Politique	La politique qualité est-elle adaptée à la finalité de l'organisme ?	Conforme		100%
		Chap. 5 Leadership	5.2 Politique	La politique est-elle établit, revue et mise à jour régulièrement par la direction ?	Acceptable		66%
		Chap. 5 Leadership	5.2 Politique	La politique qualité prend-t-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des clients?	Acceptable	La politique prend en compte les exigences des clients	66%
		Chap. 5 Leadership	5.2 Politique	La politique qualité définit-elle un cadre aux objectifs qualité ?	Conforme		100%
		Chap. 5 Leadership	5.2 Politique	La politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?	Conforme		100%

		Chap. 5 Leadership	5.2 Politique	La politique qualité est-elle communiquée au sein de l'organisme ?	Acceptable		66%
		Chap. 5 Leadership	5.2 Politique	La politique qualité est-elle mise à disposition des parties intéressées ?	A améliorer		33%
	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Chap. 5 Leadership	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%
		Chap. 5 Leadership	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	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%
		Chap. 5 Leadership	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	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%

		Chap. 5 Leadership	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	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	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 améliorer		33%
		Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	La planification du SMQ prend elle en compte les risques et opportunités ?	Non-conforme		0%
		Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Des actions sont-elles mises en œuvre face aux risques et opportunités ?	A améliorer		33%
		Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	L'efficacité de ces actions est-elle mesurée ?	Non-conforme		0%
		Chap. 6 Planification	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	les objectifs qualité ne sont pas définis	0%
	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Chap. 6 Planification	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Vos objectifs qualité sont-ils adaptés à la finalité de l'organisme?	Non-conforme	les objectifs qualité ne sont pas définis	0%

		Chap. 6 Planification	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Vos objectifs qualité sont-ils mesurables ?	Non-conforme	les objectifs qualité ne sont pas définis	0%
		Chap. 6 Planification	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Vos objectifs tiennent-ils compte des exigences applicables ?	Non-conforme	les objectifs qualité ne sont pas définis	0%
		Chap. 6 Planification	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Vos objectifs qualité sont-ils communiqués et tenus à jour autant que nécessaire ?	A améliorer	les objectifs qualité ne sont pas définis	33%
		Chap. 6 Planification	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Les modalités (pilote, ressources nécessaires, responsable, échéance, évaluation des résultats) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies ?	Non-conforme	les objectifs qualité ne sont pas définis	0%
	6.3 Planification des modifications	Chap. 6 Planification	6.3 Planification des modifications	Les modifications du SMQ sont-elles planifiées ?	Non-conforme	Le SMQ n'est pas encore mis en place	0%
		Chap. 6 Planification	6.3 Planification des modifications	L'objectif de toute modification est pris en compte ainsi que toutes les conséquences en lien possible ?	Non-conforme	Le SMQ n'est pas encore mis en place	0%

		Chap. 6 Planification	6.3 Planification des modifications	Les modifications du SMQ prennent-elles en compte les disponibilités des ressources et l'attribution des responsabilités ?	Non-conforme	Le SMQ n'est pas encore mis en place	0%
Chap. 7 Support	7.1 Ressources	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?	Acceptable		66%
		Chap. 7 Support	7.1 Ressources	Les ressources nécessaires prennent-elles en compte les contraintes des ressources internes existantes ?	Acceptable		66%
		Chap. 7 Support	7.1 Ressources	Les ressources à se procurer en externe sont-elles identifiées ?	Acceptable		66%
		Chap. 7 Support	7.1 Ressources	Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du SMQ sont-elles identifiées et mises en œuvre ?	A améliorer		33%

		Chap. 7 Support	7.1 Ressources	La direction a-t-elle déterminée et fourni les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la conformité des produits/ services ?	Acceptable		66%
		Chap. 7 Support	7.1 Ressources	La direction entretient-elle ces infrastructures?	Acceptable		66%
		Chap. 7 Support	7.1 Ressources	L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit est il géré et surveillé par la Direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...)	Acceptable		66%
		Chap. 7 Support	7.1 Ressources	Les ressources nécessaires sont déterminées et fournies pour assurer des résultats de surveillance et de mesure fiables des produits/ services ?	A améliorer		33%

		Chap. 7 Support	7.1 Ressources	Les informations documentées concernant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont conservées ?	Non-conforme		0%
		Chap. 7 Support	7.1 Ressources	Vos instruments de mesures sont étalonnés, identifiés et protégés ?	A améliorer		33%
		Chap. 7 Support	7.1 Ressources	Lorsque de tels étalons n'existent pas vous conservez sous forme d'information documentée la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification ?	Exclus (NA)		NA
		Chap. 7 Support	7.1 Ressources	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 ?	Exclus (NA)		NA
		Chap. 7 Support	7.1 Ressources	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%

		Chap. 7 Support	7.2 Compétences	La direction identifie-t-il les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ?	Acceptable		66%
		Chap. 7 Support	7.2 Compétences	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)	Conforme		100%
	7.2 Compétences	Chap. 7 Support	7.2 Compétences	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%
		Chap. 7 Support	7.2 Compétences	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?	Acceptable		66%

		Chap. 7 Support	7.2 Compétences	Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)	Acceptable		66%
	7.3 Sensibilisation	Chap. 7 Support	7.3 Sensibilisation	Le personnel est-il sensibilisé à la politique qualité et à ses objectifs ?	A améliorer		33%
		Chap. 7 Support	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 améliorer	Le personnel est conscient de sa contribution à l'efficacité du système de management d'une façon générale	33%
		Chap. 7 Support	7.3 Sensibilisation	Vous assurez-vous que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications des non-conformités ?	Acceptable		66%

	7.4 Communication	Chap. 7 Support	7.4 Communication	Les besoins de communication interne et externe sont ils déterminés, leurs modalités sont-elles définies ?	Acceptable		66%
	7.5 Information documentée	Chap. 7 Support	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%
		Chap. 7 Support	7.5 Information documentée	Les informations documentées sont-elles disponibles, identifiables, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée ...)?	Acceptable		66%
		Chap. 7 Support	7.5 Information documentée	Les informations documentaires sont elles approuvées ?	Conforme		100%
		Chap. 7 Support	7.5 Information documentée	Des activités sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les informations documentées (distribution, accès, stockage, conservation ...) ?	Acceptable		66%

		Chap. 7 Support	7.5 Information documentée	Les informations documentées d'origine extérieure sont-elles identifiées ?	Conforme		100%
		Chap. 7 Support	7.5 Information documentée	Les informations documentées conservées comme preuves de conformité sont-elles protégées de toute altération involontaire ?	Conforme		100%
Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	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 ?	Acceptable		66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	La planification et la réalisation des produits prend elle compte les exigences relatives aux produits/ services ?	Acceptable		66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les critères d'acceptation des produits/ services ont-ils définis ?	Acceptable		66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les ressources nécessaires à la réalisation du produit/service ont-elles été planifiées ?	Acceptable		66%

		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	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%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les modifications prévues sont-elles planifiées ?	Acceptable		66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les modifications non prévues sont-elles analysées, des actions sont-elles menées pour limiter tout effet négatif ?	Acceptable		66%
	8.2 Exigences relatives aux produits et services	Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	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%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.2 Exigences relatives aux produits et services	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%

		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.2 Exigences relatives aux produits et services	Communiquez-vous avec le client sur les retours d'information et les réclamations ?	Acceptable		66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.2 Exigences relatives aux produits et services	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	Les exigences clients ne sont pas formulés et les exigences réglementaires sont déterminées	66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.2 Exigences relatives aux produits et services	Les revues des exigences relatives au produit/ service sont-elles réalisées régulièrement?	Acceptable		66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.2 Exigences relatives aux produits et services	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 ?	Conforme		100%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.2 Exigences relatives aux produits et services	Existe-t-il des informations documentées prouvant les résultats des revues de produit et des actions qui en découlent?	Conforme		100%

		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.2 Exigences relatives aux produits et services	Existe-t-il des informations documentées prouvant que toute nouvelle exigence relative au produit/ service est documenté ?	Acceptable		66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.2 Exigences relatives aux produits et services	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	Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.3 Conception	La conception et le développement du produit/ service est-elle planifiées ?	Acceptable		66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.3 Conception	Les étapes de la conception et du développement, ainsi que les activités de revue et de validation ont-elles été déterminées ?	Conforme		100%

		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.3 Conception	Les interfaces entre les personnes impliquées en Conception et Développement sont-elles gérées ? (responsabilités et autorités)	Conforme		100%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.3 Conception	Les besoins en ressources internes et externes sont-ils déterminés ?	Conforme		100%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.3 Conception	Les éléments d'entrées concernant les exigences relatives au produit/ service sont-ils déterminés et des enregistrements sont-ils conservés ?	Acceptable		66%

		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.3 Conception	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%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.3 Conception	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	Les résultats sont maîtrisés et les revues sont menées mais pas documentées	66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.3 Conception	Vérifiez-vous la conformité et/ou mesurez-vous les écarts entre les éléments de sortie et les exigences d'entrée de la C&D?	Acceptable	Pour certains dossiers, les exigences d'entrée de la conception et du développement ne sont pas définies	66%

		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.3 Conception	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 ?	Conforme		100%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.3 Conception	Lorsque les résultats ne sont pas atteints au moment des revues, vérification et validation, des actions sont mises en œuvre ?	Acceptable		66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.3 Conception	Les informations documentées relatives au bon fonctionnement du processus de conception et développement sont conservés ?	Acceptable		66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.3 Conception	Les modifications sont-elles vérifiées et validées avant mise en œuvre ? Les informations sur ces modifications sont-elles conservées ?	Acceptable		66%

		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	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	Vrai pour les prestataires autres que publics	33%
	8.4 Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.4 Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Les risques de l'impact de l'externalisation des processus, produits et services sont-ils pris en compte ?	Acceptable	Peu de biens et de services sont externalisés	66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.4 Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Des moyens sont-ils définis pour vérifier que le produit/ service fournit répond à vos exigences ?	Conforme		100%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.4 Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ?	Conforme		100%

		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.4 Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Communiquez-vous aux prestataires vos exigences ? (éléments à fournir, compétences, moyens de maitrise, vérification à réaliser)	Conforme		100%
8.5 Production et préparation de service		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	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 ?	Acceptable		66%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.5 Production et préparation de service	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?	Conforme		100%

		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.5 Production et préparation de service	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%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.5 Production et préparation de service	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		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	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%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.6 Libération des produits et services	Les informations documentées concernant la libération sont conservées ?	Conforme		100%

	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	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 ?	Conforme		100%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Des actions sont-elles menées pour traiter ces éléments non-conformes (correction, isolement, info client, dérogation ..) ?	Conforme		100%
		Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Les informations documentées concernant la non-conformité et les actions menées sont-elles conservées ?	Acceptable		66%
Chap. 9 Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Chap. 9 Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance sont-elles définies et mises en œuvre ?	Conforme		100%
		Chap. 9 Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les résultats de cette surveillance sont-ils analysés et évalués ?	A améliorer		33%
		Chap. 9 Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve des résultats de surveillance ?	A améliorer		33%

		Chap. 9 Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Surveillez-vous la perception du client sur le niveau de satisfaction de ces exigences ?	Acceptable		66%
		Chap. 9 Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	La surveillance de cette perception est-elle planifiée, des méthodes sont-elles définies ?	A améliorer		33%
	9.2 Audit interne	Chap. 9 Evaluation des performances	9.2 Audit interne	Des audits sont planifiés à intervalles réguliers ?	A améliorer		33%
		Chap. 9 Evaluation des performances	9.2 Audit interne	Les critères d'audit et le périmètre sont définis ; les auditeurs sélectionnés sont impartiaux et objectif sur le processus audité ?	Acceptable		66%
		Chap. 9 Evaluation des performances	9.2 Audit interne	Les résultats des audits sont communiqués à la direction et des actions sont mises en œuvre ?	Acceptable		66%
		Chap. 9 Evaluation des performances	9.2 Audit interne	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	Chap. 9 Evaluation des performances	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%
		Chap. 9 Evaluation des performances	9.3 Revue de direction	Vos revues de direction prennent-elles en compte tous les éléments listés dans la norme ?	Non-conforme		0%
		Chap. 9 Evaluation des performances	9.3 Revue de direction	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%
		Chap. 9 Evaluation des performances	9.3 Revue de direction	Les informations documentées des revues de direction sont-elles conservées ?	Non-conforme		0%
Chap.10 Amélioration	10.1 Généralités	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	Chap.10 Amélioration	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%
		Chap.10 Amélioration	10.2 Non-conformité et action corrective	Les non-conformités/ réclamations client sont-elles analysées et évaluées ?	Acceptable		66%
		Chap.10 Amélioration	10.2 Non-conformité et action corrective	Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent?	Conforme		100%
		Chap.10 Amélioration	10.2 Non-conformité et action corrective	L'efficacité des actions correctives est-elle mesurée ?	A améliorer		33%
		Chap.10 Amélioration	10.2 Non-conformité et action corrective	Des informations documentées sont conservées comme preuve des non-conformités et des actions menées.	A améliorer		33%
		Chap.10 Amélioration	10.2 Non-conformité et action corrective	Vous mettez à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification si cela est nécessaire ?	A améliorer		33%
		Chap.10 Amélioration	10.2 Non-conformité et action corrective	Vous modifiez votre SMQ si cela est nécessaire ?	A améliorer		33%

	10.3 Amélioration continue	Chap.10 Amélioration	10.3 Amélioration continue	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ ?	A améliorer		33%
--	----------------------------	----------------------	----------------------------	---	-------------	--	-----

Ainsi le résultat global du diagnostic est le suivant:

Chapitre de la norme	Note (%)
Chap. 4 Contexte de l'organisme	48%
Chap. 5 Leadership	57%
Chap. 6 Planification	8%
Chap. 7 Support	56%
Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	80%
Chap. 9 Evaluation des performances	36%
Chap.10 Amélioration	55%
Note générale	56%

Le résultat global du diagnostic montre un taux de conformité de 56% à la norme 9001 v 2015, ce qui constitue un élément positif pour le démarrage de la mise en place d'un SMQ pour un organisme qui débute dans l'implémentation de la démarche Qualité.

Résultat du diagnostic par chapitre de la norme et Plan d'Action

Chapitre 4 : contexte de l'organisme- Résultat 48%		
Commentaires sur les résultats		
<p>Les enjeux internes et externes sont bien identifiés. Ils sont rattachés à: la qualité de la formation et de la recherche scientifique qui doivent répondre aux besoins des entreprises et autres organismes en compétences, l'employabilité et l'insertion professionnelle et la pérennité et la visibilité de l'UTM.</p> <p>- Les informations relatives à ces enjeux sont surveillées sauf ceux concernant l'employabilité des jeunes diplômés : elles sont générales et non pas spécifiques aux différentes filières.</p> <p>-Ces enjeux doivent être pris en compte dans le système qualité.</p>		
Décisions/ Plans d'actions		
Actions	Pilote	Délais de mise en œuvre
Faire des enquêtes auprès des nouveaux diplômés afin de déterminer le taux d'employabilité par spécialité	Responsable de l'observatoire de l'Université	mars-2018
Mise en place d'un SMQ tenant compte des enjeux de l'Université	Président de l'Université	Septembre-2018
Faire des enquêtes annuelle auprès des différentes parties intéressées pour déterminer leurs besoins et attentes	Observatoire de l'Université	Mois de Juin
Etablir une information documentée sur le domaine d'application du SMQ	Président de l'Université	Janvier 2018

Etablir la cartographie des processus	Chef de Service Relations avec l'Environnement et Insertion Professionnelle	Août-2017
Identification des données d'entrées et de sorties des processus	Chef de Service Relations avec l'Environnement et Insertion Professionnelle et les pilotes des processus correspondants	Février-18
Identification des séquences et des interactions entre les processus	Chef de Service Relations avec l'Environnement et Insertion Professionnelle et les pilotes des processus correspondants	Mars-2018
Pour chaque processus: Détermination de: critères et méthodes d'efficacité, ressources nécessaires, responsabilités, risques et opportunités et les actions appropriées, indicateurs et actions correctives des processus	Chef de Service Relations avec l'Environnement et Insertion Professionnelle et les pilotes des processus correspondants	Juin -2018

Chapitre 5 : Leadership- Résultat 57%		
Commentaires sur les résultats		
Les axes de progrès de l'UTM relatives à ce chapitre sont en majorité liés à la communication des objectifs qualité et de la politique qualité aux différents parties intéressées pertinentes et la nomination d'un ou de plusieurs responsables chargés du management de la qualité.		
Décisions/ Plans d'actions		
Actions	Pilote	Délais mise en œuvre
Organisation d'une journée de communication autour du thème de management de la qualité à l'UTM en mettant l'accent sur: l'intérêt de la mise en place d'un SMQ, et du rôle du personnel dans la réussite d'un tel système.	Président de l'Université	Janvier-2018

Etablissement des objectifs Qualité de l'UTM	Président de l'Université	Février 2018
Validation des besoins des processus par le président de l'Université	Président de l'Université	Juillet 2018
Organisation de deux réunions avec les cadres et les sous directeurs et les chefs services de l'UTM sur l'adoption de l'approche par les processus et celle par les risques	Président de l'Université	Février 2018
Prise en compte des risques et des opportunités ayant une incidence sur la qualité des prestations au niveau des processus	Chef de Service Relations avec l'Environnement et Insertion Professionnelle et les pilotes des processus correspondants	Février 2018
Organisation d'une revue de direction annuelle lors de laquelle l'équipe dirigeante examine le degré d'efficacité du SMQ	Président de l'Université	Décembre 2019
Révision de la politique Qualité en introduisant l'obligation d'être conforme aux obligations réglementaires	Président de l'Université	Décembre 2017
Communication sur la politique auprès des parties intéressées pertinentes	Président de l'Université	Décembre 2017
Nomination d'un responsable pour rendre compte de la performance du SMQ, des possibilités de son amélioration, pour assurer son suivi et pour l'ancrage du principe de l'"orientation client" à l'UTM	Président de l'Université	Mars 2018

Chapitre 6 : La planification - Résultat 8%

Commentaires sur les résultats

La planification constitue un axe de progrès considérable important pour l'UTM puisque le taux de conformité est de 8%, ainsi les efforts nécessaires doivent être consentis pour traiter ces non conformités.

Décisions/ Plans d'actions

Actions	Pilote	Délais mise en œuvre
Détermination des risques et des opportunités de l'organisme lors de la définition du SMQ	Président de l'Université	Février 2018
Détermination lors de la définition du SMQ des actions	Responsable du	Mai 2018

à entreprendre face aux risques et aux opportunités et de leurs indicateurs d'efficacité.	management de la qualité à l'UTM et le Président de l'université	
Création d'une procédure de mesure d'efficacité de l'action entreprise en cas de survenance d'un risque ou d'une opportunité	Responsable du management de la qualité à l'UTM	Juin 2018
Définition des objectifs Qualité : - en harmonie avec la mission et la politique Qualité de l'UTM et les exigences applicables, -mesurables, mis à jour et communiqués -accompagnés d'un plan de réalisation avec indicateurs de leur réalisation	Président de l'Université	Février 2018
Planification des modifications du SMQ avec prise en compte de l'objectif de chaque la modification , de ses conséquences, des besoins conséquents en ressources et en postes de responsabilités	Responsable du management de la qualité à l'UTM	Juin 2018
Chapitre 7 : - Support 56%		
Commentaires sur les résultats		
Avec un taux de conformité global de 56% de ce chapitre, on remarque que des actions doivent être menés en matière d'identification de ressources pour la mise en place d'un SMQ et en matière de sensibilisation autour du SMQ. Les actions relatives à la communication qui sont déjà prévues pour traiter les non conformités du chapitre 5 serviront également à améliorer la sensibilisation du personnel à l'intérêt de la mise en place d'un SMQ.		
Décisions/ Plans d'actions		
Actions	Pilote	Délais mise en œuvre
Identification des ressources humaines nécessaires à la mise en place de l'SMQ	Président de l'UTM	Juin 2018
Etablissement de pièces évaluant l'adéquation entre les ressources pour la surveillance et les mesures	Responsable du management de la qualité à l'UTM	Juillet 2018
Etablissement d'indicateurs mesurant l'efficacité des activités relevant de la GRH telle que la formation et la communication ...	Responsable du management de la qualité à l'UTM et le pilote de processus Ressources humaines	Juin 2018
Etablissement de la liste des informations documentées exigées par la norme et celles nécessaires à l'SMQ de l'UTM	Responsable du management de la qualité à l'UTM et les pilotes des processus	Mai 2018

Chapitre 8: - Réalisation des activités opérationnelles Résultat 80%		
Commentaires sur les résultats		
C'est le chapitre où on constate le plus élevé taux de conformité qui est de 80%.		
Décisions/ Plans d'actions		
Actions	Pilote	Délais mise en œuvre
Définir les exigences d'entrée pour le traitement des dossiers et en particulier des dossiers reçus des établissements de l'UTM	Président de l'Université et les pilotes de processus	Janvier 2018
Détermination de critères pour l'évaluation, la sélection et le suivi de la qualité des prestations fournies par des prestataires externes et également des dossiers envoyés par les établissements avec préservation de ces informations documentées	Président de l'Université et les pilotes de processus	Mars 2018

Chapitre 9:Evaluation des performances - Résultat 36%		
Commentaires sur les résultats		
Le diagnostic de ce chapitre montre un résultat de 36%, ce faible taux est dû essentiellement au fait que la revue de direction n'a jamais été réalisé à l'UTM puisque le SMQ n'est pas mis en place.		
Décisions/ Plans d'actions		
Actions	Pilote	Délais mise en œuvre
Planifier et enregistrer les activités de surveillance et analyser leurs résultats	Président de l'Université Responsable du management de la qualité à l'UTM	Juillet-2018
Planification des audits internes	Président de l'Université Responsable du management de la qualité à l'UTM	Juin-2018
Etablissement d'une procédure d'audit	Responsable du management de la qualité à l'UTM	Juin 2018
Etablissement d'un processus de revue de direction tenant compte des points évoqués dans la norme, exigeant la conservation d'informations documentées portant sur la revue comprenant la définition des actions à entreprendre	Responsable du management de la qualité à l'UTM	Juin 2018

Chapitre 10 :Amélioration - Résultat 55%		
Commentaires sur les résultats		
Ce résultat est dû à une absence d'une procédure ou d'un processus pour le traitement des non conformités.		
Décisions/ Plans d'actions		
Actions	Pilote	Délais mise en œuvre
Détermination d'une procédure ou d'un processus pour : le traitement des non conformités contenant: l'analyse de la non-conformité, définition des actions correctives et évaluation de leur efficacité	Chef Service Relations avec l'environnement et Insertion Professionnelle	Février 2018
Maintenir des informations documentées sur la constations de la non-conformité, la définition des actions correctives et leur évaluation	Les pilotes de processus	Septembre 2018
Charger les pilotes de processus de mettre à jour les risques et les opportunités relatives à chaque processus dès que nécessaire et ce dans le cadre de l'amélioration continue	Président de l'Université	Janvier-18

2.4 Système de management de la Qualité et ses processus

Il convient à ce stade d'analyse d'élaborer les processus de l'UTM et leur cartographie. En effet, afin d'identifier les processus de l'UTM , on a adopté l'approche "local vers le global" ou l'approche remontante définie à l'accord AC X 50-178 qui présente les bonnes pratiques complémentaires au fascicule FDX 50-176 portant sur le management des processus. En suivant cette démarche, on a recenser toutes les activités liés à la prestation de services offerts par l'UTM aux différentes parties intéressées, ensuite on les a regroupé selon le déroulement du service offert dès la définition des besoins et des exigences des parties intéressées jusqu'à la satisfaction de ces besoins et exigences. A ce stade, on détermine les processus de réalisation et il convient ensuite d'ajouter les processus de management et de support.

2.4.1 Cartographie des processus

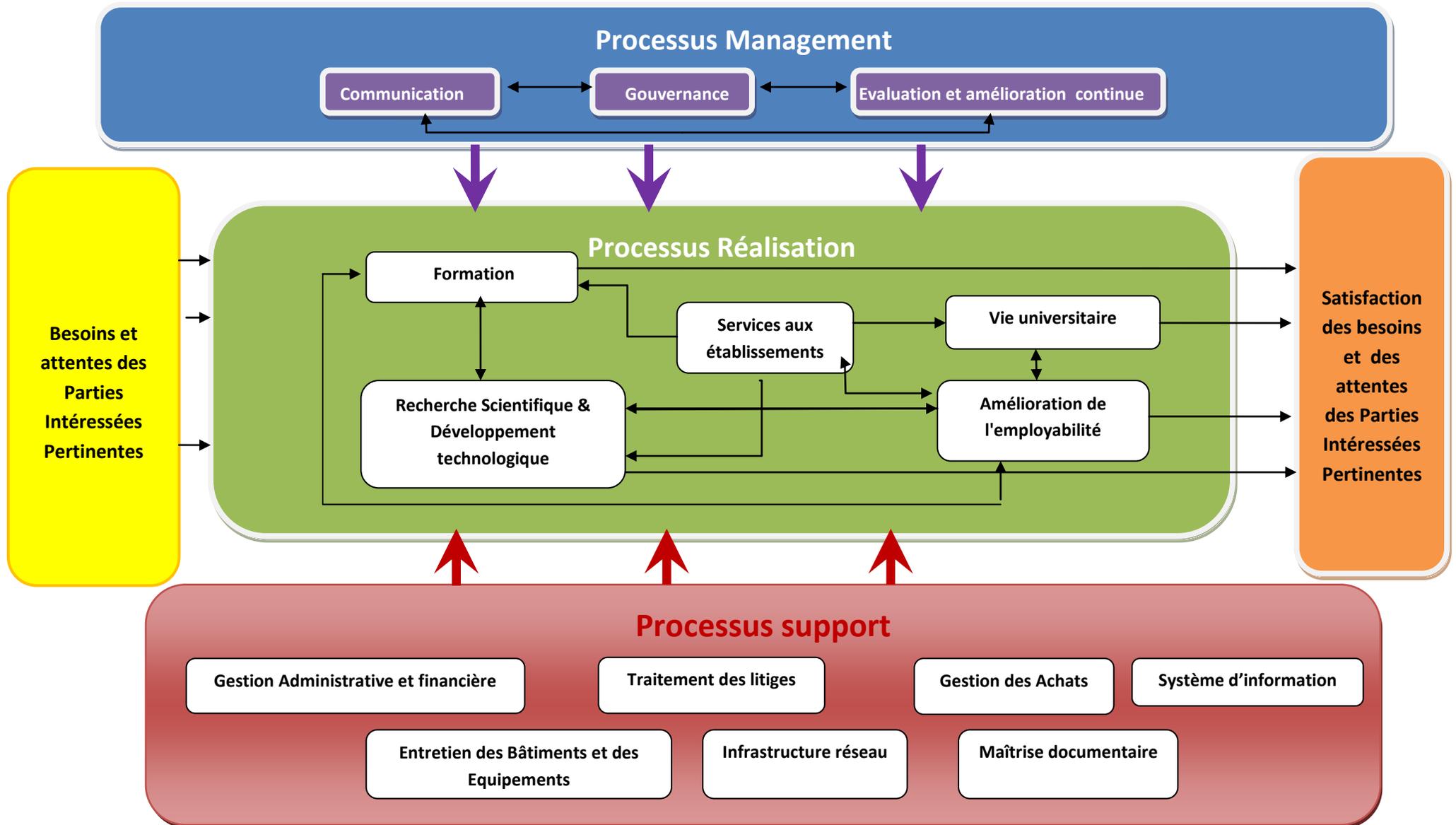
La cartographie des processus est présentée à la figure ci dessous. Elle renferme:

- des processus de réalisation qui sont composés des processus : Formation, Vie universitaire, Amélioration de l'employabilité, Services aux établissements

(comprenant les sous processus Achat, Affaires juridiques, Ressources humaines, Affaires financières, Entretien et Suivi des Bâtiments et Réseau) , Recherche scientifique et développement technologique,

- des processus mangement qui renferment les processus : Communication, Gouvernance et Evaluation et amélioration continue,
- des processus Support qui comprennent les processus : Gestion administrative et financière , Traitement des litiges, Systèmes d'informations, Entretien des bâtiments et des équipements, Infrastructure réseau, Gestion des achats et Maîtrise documentaire.

Cartographie des Processus de l'Université de Tunis El Manar



2.4.2 Etablissement des fiches processus

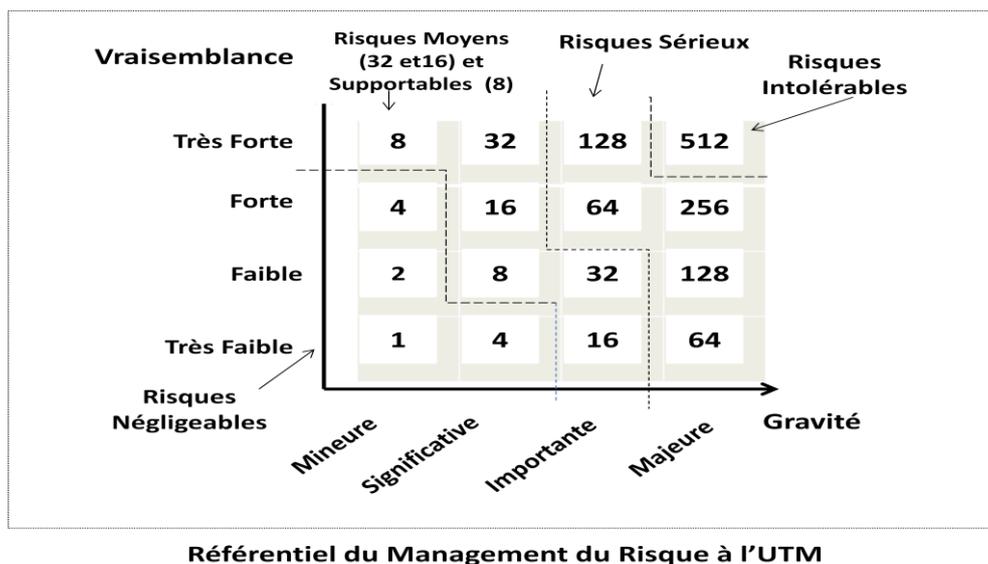
Dans le cadre de projet de fin d'études, on va uniquement se concentrer les processus de réalisation et en particulier sur trois processus à savoir : Formation, Vie universitaire et Amélioration de l'employabilité. Ce choix est dû au fait qu'il ya des contraintes temporelles qui nous empêchent d'élaborer toutes les fiches processus de l'UTM surtout que tout le SMQ est à concevoir.

Le processus Formation renferme tous les sous processus en relation avec la formation à savoir : l'habilitation des licences, le concours de réorientation, les concours de mobilité des étudiants, l'organisation des journées d'information et la détermination des capacités d'accueil des étudiants.

Le processus Vie Universitaire comprend les sous processus renfermant des activités qui sont en relations avec la vie universitaire à savoir : Organisation d'activités culturelles et sportives et Suivi psychologique.

le processus Amélioration de l'Employabilité renferme les sous processus dont les activités visent à accroître l'employabilité des diplômés à savoir les sous processus : Avis sur convention avec des acteurs du monde socio économique, Conseil individuel des étudiants, Formation en Soft Skills, Organisations des journées de recrutement et Réalisation du concours du meilleur plan d'affaires.

Avant d'élaborer les fiches processus, il convient de définir le référentiel des risques à l'UTM. Il est élaborée suite à une réunion de travail avec les pilotes de processus. Ainsi il est définie comme suit:



Les différents processus sont développés en Annexes.

Conclusion Générale

Ce projet de PFE a porté sur la «Préparation à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité à l'Université de Tunis ElManar».

En effet l'UTM a entamé sa démarche Qualité depuis 2007, avec son Projet d'Appui à la Qualité " PAQ-PHARE" , qui est un projet de renforcement des capacités dans le domaine de management de la qualité et c'est dans ce cadre là qu'un nombre considérable de responsables et de cadres et administratifs et pédagogiques ont bénéficié de formations qui ont porté sur le management de la qualité, de la valeur et les approches de résolution de problèmes en groupe et la définition et le déploiement d'un SMQ .

Cependant ces formations n'ont pas touché tout le personnel de l'UTM, c'est pour cette raison que 4 présentations portant sur le mangement de la qualité dans l'enseignement supérieur ont été réalisées dans le cadre de PFE entre le 17 Mars 2017 et le 5 Juillet 2017. Ces présentations avaient pour objectif de sensibiliser et communiquer autour du management de la qualité. Lors de ces présentations, la majorité des participants ont montré un intérêt particulier au sujet de la qualité mais cette action demeure insuffisante pour les impliquer totalement dans la démarche (ainsi plusieurs actions de communication ont été planifiés).

Ainsi , dans le cadre de PFE on a procédé à la détermination des différents référentiels qui sont applicables pour de l'UTM. le choix a porté sur la norme ISO 9001 v 2015 puisque c'est une norme applicable dans tout type d'organisme indépendamment de sa taille ou de son secteur d'activités.

On a ensuite appliqué la méthodologie de la norme ISO 9001 v 2015 , en procédant tout d'abord à la compréhension de l'organisme dans son contexte. Il s'agit d'analyser les enjeux internes et externes qui peuvent avoir une influence sur la capacité de l'UTM à atteindre les résultats attendues de son SMQ. Les outils utilisés sont le diagnostic PESTEL, l'analyse SWOT et le diagnostic selon a norme ISO 9001 v 2015.

- Le diagnostic externe ou PESTEL a révélé que les facteurs économiques, technologiques et légaux exercent une influence sur la finalité de l'UTM. En particulier l'université doit être capable de satisfaire les besoins en compétences des entreprises et d'intégrer rapidement les nouvelles technologies dans ses processus de formation et de recherche mais d'un autre côté, elle peut bénéficier d'un cadre règlementaire favorable à l'adoption d'une démarche qualité.

- L'analyse SWOT a mis en évidence les forces et les faiblesses de l'UTM et les opportunités et les menaces de son environnement, les résultats de cette analyse se résument ainsi:
 - des forces caractérisés par : la pluridisciplinarité de l'UTM, une plus grande ouverture sur l'environnement, un plus grand rayonnement, une meilleure gouvernance, une activité de recherche scientifique très développée et un esprit participatif et consultatif avec différentes parties intéressés pertinentes,
 - des faiblesses caractérisées par: une insuffisance des locaux administratifs, des besoins en ressources humaines qualifiées, une insertion professionnelle insuffisante, des difficultés dans les achats publics...
 - des opportunités qui comprennent : une réglementation incitant à l'adoption d'une démarche qualité, une politique départementale claire et la disponibilité de fons internationaux..
 - des menaces relatives: à un environnement technologique et économique en perpétuel changement, à une lourdeur administrative lié à la dépendance de l'UTM au ministère de tutelle.

On a passé ensuite à la compréhension des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes. On a procédé à l'identification des parties intéressées pertinentes, à leur hiérarchisation pour déterminer en dernière étape leurs besoins et attentes.

Un Diagnostic de l'UTM selon la norme ISO 9001 v 2015 a été réalisé par la suite. Le résultat global de ce diagnostic a donné un taux de conformité égal à 56%. ce qui constitue un élément encourageant pour la mise en place d'un SMQ. Les résultats par chapitre ont montré:

- une conformité satisfaisante au chapitre 8 relatif à la réalisation des activités opérationnelles avec un taux de 80%,
- des conformités moyennes au niveau du:
 - chapitre 4 relatif à la capacité de l'organisme à déterminer ses enjeux internes et externes, dû à des informations insuffisantes sur le marché de l'emploi,
 - chapitre 5 relatif au leadership, liés à une faible communication portant sur les objectifs qualité et l'absence de responsable chargée du suivi de la performance du Système de management de la Qualité,

- chapitre 7 relatif au support: liés à des insuffisances en matière d'identification des ressources et de communication dans le domaine de la qualité,
- chapitre 10 relatif à l'amélioration: en raison d'une absence d'une procédure ou de processus pour le traitement des non conformités,
 - une faible conformité au niveau du chapitre 9 avec un taux de 36%, dû à l'absence d'un processus dédié à la revue de direction.
 - Une non conformité au niveau du chapitre 6 dédié à la planification avec un taux de conformité égal à 8%. D'où de sérieux efforts doivent être déployés en matière de planification.

Des plans d'actions ont été développées afin de traiter ces non conformités comprenant la définition de l'action, son ou ses pilotes et le délais de sa mise en œuvre.

La dernière étape de cette mission consiste en la définition des processus de l'UTM et la détermination de leur cartographie. Ainsi la méthode qui a été utilisée est celle de l'approche remontante, qui à partir des activités de l'organisme on détermine les processus de réalisation ensuite les processus de management et de support.

Ainsi on a défini la cartographie des processus comprenant 5 processus de réalisation, 3 processus de management et 7 processus support.

Pour l'élaboration des fiches processus, on s'est concentré sur 3 processus de réalisation à savoir le processus Formation, Amélioration de l'Employabilité et Vie Universitaire. Cela est dû au fait qu'il est difficile de concevoir tout le système vu la contrainte temporelle. Les autres processus vont être élaborés selon la planification énoncée.

Le processus Formation renferme les sous processus suivants: Habilitation des licences, Concours de réorientation, Concours de mobilité des étudiants, Organisation des journées d'information et Détermination des capacités d'accueil des étudiants.

Le processus Vie Universitaire comprend les sous processus: Organisation d'activités culturelles et sportives et Suivi psychologique.

le processus Amélioration de l'Employabilité renferme les sous processus: Avis sur convention avec des acteurs du monde socio économique, Conseil individuel des étudiants, Formation en Soft Skills, Organisations des journées de recrutement et Réalisation du concours du meilleur plan d'affaires.

Les fiches processus comprennent la définition et l'analyse des risques. D'où un référentiel du management du risque a été élaboré.

Pour conclure, il convient de noter les points suivants:

- ce PFE est une expérience enrichissante puisqu'il permet de mettre en application des informations qui ont été accumulées pendant au moins trois semestres,
- la mise en place d'un système de management de la qualité est une tâche qui nécessite la collaboration d'une équipe de travail pluridisciplinaire,
- il existe une réelle difficulté dans la détermination des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes à cause de la réticence de ces derniers à répondre,
- beaucoup d'efforts doivent être déployés en matière de communication et de sensibilisation afin d'impliquer le personnel dans la démarche Qualité.

ANNEXES

Table des matières

Introduction Générale	1
La conclusion générale va retracer les différents résultats de ce projet de fin d'études, l'expérience tirée et les perspectives d'avenir pour l'UTM.	2
Chapitre I: Présentation de l'Université de Tunis ElManar et Diagnostic de la situation	3
1.1 Université de Tunis ElManar : Historique, Evolution et Organigramme	3
1.1.1 Historique et Evolution	3
1.1.2 Organigramme de l'Université de Tunis El Manar.....	5
1.2 Service d'Affectation	6
1.3 Etude de l'existant et Diagnostic	7
1.4 Mission confiée	8
1.4.1 Qualité : Définition et Principes	8
1.4.2 Intérêt d'une démarche qualité dans l'enseignement supérieur et à l'UTM en particulier ..	11
1.4.3 Mission du Projet	18
Chapitre II: Préparation à la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) à l'UTM	19
2.1 Sensibilisation Autour du Management de la Qualité à l'UTM	19
2.2. Choix du Référentiel	19
2.3 Diagnostic	22
2.4 Système de management de la Qualité et ses processus	78
Conclusion Générale.....	82

Bibliographie

- Bartoli A. et Blatrix C., 2015, "Management dans les organisations publiques", 4^{ème} édition, Dunod,
- B. Hassine Slim Mounir, 2015, " Les trois niveaux de maturité en Management Qualité", éd 2015
- Cattar M., 2008, "Guide des processus", ed Afnor,
- Charles J., 2012, " L'amélioration continue en 3 jours", 2^{ème} éd. AFNOR 2014,
- Colloque du G3:" La qualité dans les institutions de l'enseignement supérieur, vos outils sous la loupe", Genève du 13 au 14 Octobre 2016.
- Commission européenne, "Améliorer la Qualité de l'Enseignement Supérieur", -une étude du programme Tempus,
- De Boislandelle H.M., Bories-Aseau I., 2009, "Les nouveaux défis du manager public", Ed l'Harmattan,
- Ernoul R., 2010, " Le grand livre de la qualité", Ed ANOR
- Fernandez A., 2012, " Les nouveaux tableaux de bord des managers", cinquième tirage, éd. Eyrolles,
- International Framework, Yale's Agenda for 2009 through 2012,
- Jambart C., 2007, "Gestion de la Qualité", Ed Economica,
- Karoui S., 2005, " Management: décrire et piloter un processus",
- Kammoun-Chouk, 2008, "Veille stratégique: comment amorcer le processus", Centre de Publication Universitaire,
- Loi n° 2008-19 du 25 février 2008, relative à l'enseignement supérieur,
- Mercier S., 2001, " L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature",
- Mignot O. et Alouani A., 2014, "Faites le diagnostic de votre entreprise", Pearson France,
- Nguyen N., 2006, "Gestion de la Qualité", éd. Les éditions de la chenelière,
- Norme ISO 9001 v 2015,
- Pigé B., 2011, "Qualité de l'audit", Ed Groupe de Boek
- Pinet C., 2015, " 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001-2015", éd. AFNOR,
- Plan Stratégique MERS 2015-2025,
- Plan Stratégique de l'UNIGE: " Une vision pour 2020", Edition 2011,

- Programme d'Harmonisation de l'Administration de la Recherche & de l'Enseignement de l'Université Tunis El Manar, "Acquis et Perspectives", Faculté de Médecine de Tunis, Samedi 12 mars 2016,
- Programme d'Harmonisation de l'Administration de la Recherche & de l'Enseignement de l'Université Tunis El Manar, " Le Projet Accréditation des Institutions de l'Enseignement Supérieur de l'UTM Problématiques, Spécificités & Approches ", Faculté de Médecine de Tunis, Samedi 12 mars 2016,
- Raquin M. et Artiguebaille C., 2013, "Transformer par les processus, le pilotage du changement étape par étape",
- Roesslinger F. et Siegel D, 2015, " Management stratégique et management de la qualité", Ed AFNOR,
- Trosa S., 2012, " La crise du management public, comment conduire le changement", Groupe De Boeck,