

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

ISC / CESAG

CYCLE : MPTCF

Institut Supérieur de Comptabilité (ISC)



**SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE
DEMARCHE DE CERTIFICATION :
CAS DE LA SONES**

Mai 2005

Bibliothèque du CESAG



107215

Présentée par : Mme Fatou THIAM

**Directeur de Mémoire :Mr
BA Mouhamadou Alioune**

DEDICACES

Louange à ALLAH Seul, le Très Haut, le Tout Miséricordieux et que la prière et le salut soient sur l'ultime prophète MUHAMMAD (PSL)

Je rends grâce au bon DIEU de m'avoir donné le courage et la volonté de mener cette formation jusqu'à son terme.

Je dédie ce mémoire :

- A mon cher père GANA THIAM et ma chère sœur ADJA SAGAR arrachés à notre affection et dont les souvenirs restent toujours de même que nos pensées. Que le bon Dieu vous accueille dans son paradis.
- A mes parents adorés MADIAKHOU DIONGUE et MADA NIANG pour tous les sacrifices et les efforts que vous avez consentis. Que le tout Puissant vous accorde longue vie et que vos sacrifices puissent porter leurs fruits.
- A mon époux Mamadou Moustapha Thiam ,mon complice pour ses sacrifices et sa compréhension.
- A mes frères et sœurs Kamal, Gora, Mbaye, Margot, Bouso, Aby, Coumba, Aicha, Fama, Mada et Mammy pour la solidité des liens qui nous unissent
- A mes enfants Bachir, Aby, Said, Moustapha, Mohamed, Oumou kalsoum ,Malick, Marieme , Ablaye , Coumba et Fallou qu'ils comprennent que la rigueur de l'éducation c'est la réussite. Que mes vœux les accompagnent et que ce travail leur serve d'exemple
- A Abdou Goth Diouf qui m'a élevé dans le sens de la droiture et de l'amour du travail
- A Djibril Kandj mon oncle pour son soutien sans faille.
- A tous mes amis qui n'ont cessé de m'encourager et de me pousser vers la réussite.
- A tous les collaborateurs de la SONES pour la famille que nous constituons.
- A tous mes collègues stagiaires de la 2 eme promotion MPTCF pour tous les bons moments que nous avons partagés ensemble.
- A ma belle famille pour sa compréhension.
- A tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont soutenue durant cette formation.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier très sincèrement :

- Le Directeur Général de la SONES pour m'avoir donné l'occasion de suivre le programme de la MPTCF 2002-2004.
- Le Directeur du Contrôle Général qui n'a ménagé aucun effort pour la réussite de cette formation.
- Monsieur Fadel NDAO coordonnateur du PSE , la formation est financée par le projet.
- Monsieur Mouhamadou Alioune BA, Chef Service Audit et Responsable Qualité de la SONES mon Directeur de Mémoire.
- Monsieur Mbacké DIOP Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité au CESAG.
- Monsieur Moussa YAZI ,Responsable du DESS Audit et Contrôle de Gestion au CESAG.
- Monsieur Elhadj DIOP et Mlle Marieme NDIAYE au CESAG pour leur disponibilité.
- Madame SARR Marie Pascale , secrétaire à la Direction de l'Administration du Personnel.
- Madame LEYE Ngoné Mbaye secrétaire à la Direction des Travaux.
- Madame THIAM Adja Awa secrétaire à la Direction Générale.
- Madame BOISSY Joséphine Manka secrétaire à la Direction Financière pour leur disponibilité et leur professionnalisme.
- Madame SECK Salimata Wade pour ses encouragements.
- Tout le personnel enseignant et administratif du CESAG pour la qualité de l'encadrement et de la formation reçue.
- Tout le personnel de la SONES pour son soutien et sa disponibilité.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFAQ : Association Française pour l'Assurance Qualité

AFNOR : Association Française de Normalisation

CC :Conseiller en Communication

CEI : Commission Electrotechnique Internationale

CEN : Comité Européen de Normalisation

CJ : Conseiller Juridique

DAP : Direction de l'Administration du Personnel

DCE : Direction du Contrôle d'Exploitation

DCG : Direction du Contrôle Général

DF : Direction Financière

DG : Direction Générale

DSP : Direction de la Stratégie et de la Planification

DTX : Direction des Travaux

DIEPA : Décennie de l'Eau Potable et de l'Assainissement

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

IRDQ : Institut de Recherche de la Qualité

IRIS: Impact de la Révision des normes ISO 9000

MFQ : Mouvement Français de la Qualité

ONAS : Office National de l'Assainissement du Sénégal

PDCA: Plan- Do- Check- Act

PLT: Programme Eau à Long Terme

PSE : Programme Sectorielle Eau

RQ : Responsable Qualité

SDÉ : Sénégalaise des Eaux

SMQ : Système de Management Qualité

SONES : Société Nationale des Eaux du Sénégal

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Distinction entre Qualité et Management de la qualité.....	page 25
Figure 1 : Modèle d'approche par les processus	page 29
Figure 2 : La roue de Deming.....	page 44
Figure 3 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus	page 62

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFAQ : Association Française pour l'Assurance Qualité

AFNOR : Association Française de Normalisation

CC :Conseiller en Communication

CEI : Commission Electrotechnique Internationale

CEN : Comité Européen de Normalisation

CJ : Conseiller Juridique

DAP : Direction de l'Administration du Personnel

DCE : Direction du Contrôle d'Exploitation

DCG : Direction du Contrôle Général

DF : Direction Financière

DG : Direction Générale

DSP : Direction de la Stratégie et de la Planification

DTX : Direction des Travaux

DIEPA : Décennie de l'Eau Potable et de l'Assainissement

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

IRDQ : Institut de Recherche de la Qualité

IRIS: Impact de la Révision des normes ISO 9000

MFQ : Mouvement Français de la Qualité

ONAS : Office National de l'Assainissement du Sénégal

PDCA: Plan- Do- Check- Act

PLT: Programme Eau à Long Terme

PSE : Programme Sectorielle Eau

RQ : Responsable Qualité

SDE : Sénégalaise des Eaux

SMQ : Système de Management Qualité

SONES : Société Nationale des Eaux du Sénégal

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Distinction entre Qualité et Management de la qualité.....	page 25
Figure 1 : Modèle d'approche par les processus	page 29
Figure 2 : La roue de Deming.....	page 44
Figure 3 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus	page 62

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	5
I. PROBLEMATIQUE	7
II. OBJET DE L'ETUDE	8
III. OBJECTIFS DE L'ETUDE	9
1- <i>Objectif principal</i>	9
2- <i>Objectifs spécifiques</i>	9
PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE	10
CHAPITRE 1 : Cadre de l'étude.....	10
1.1. <i>–Intérêt de l'étude</i>	10
1.2. <i>Périmètre de l'étude</i>	11
1.3. <i>Démarche</i>	11
2. <i>Revue de quelques écrits</i>	12
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	14
HYPOTHESE DE TRAVAIL.....	14
2.1. <i>-Question de recherche</i>	14
2.2. <i>- Hypothèse de recherche</i>	14
2.3. <i>- Modèle d'analyse</i>	14
2.4. <i>Techniques d'investigation</i>	15
CHAPITRE 3 : APERCU THEORIQUE SUR LES SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001	16
3.1. <i>Introduction à la qualité</i>	16
3.1.1. <i>Définition de la qualité</i>	16
3.1.2. <i>Historique du concept de la qualité</i>	17
3.1.2.1. <i>L'ère du tri</i>	17
3.1.2.2. <i>L'ère du contrôle</i>	17
3.1.2.3. <i>L'ère de la prévention</i>	18
3.1.2.4. <i>L'ère de la stratégie</i>	18
3.1.3 <i>Définition des concepts liés à la qualité</i>	19
3.1.3.1. <i>La qualité</i>	19
3.1.3.2. <i>La qualité de service</i>	20

SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET DEMARCHE DE CERTIFICATION :
CAS DE LA SONES

3.1.3.3. La notion de performance.....	21
3.1.3.4. Coût de non qualité.....	21
3.1.3.5. Approche processus	22
3.1.3.6. Assurance qualité	23
3.1.3.7. Management par la qualité totale (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)..	23
3.1.3.7. L'Amélioration continue	24
3.1.3.8. Le manuel qualité et le cahier de charges	24
3.1.3.9. Le management de la qualité	25
3.2. LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	26
3.2.1. Evolution de la norme ISO 9001	26
3.2.1.1. Origines.....	26
3.2.1.1.1. Les normes ISO : qu'est-ce que c'est ?	27
3.2.1.1.2. Les objectifs de la révision des normes ISO	27
3.2.1.1.2. Les axes majeurs d'évolution	28
3.2.2. Présentation de la Norme ISO 9001 Version 2000	28
3.2.2.1. Lien avec les autres systèmes de management	30
3.2.2.2. Incidence sur la Certification	31
3.2.2.3. Les objectifs de la nouvelle version.....	31
3.3. IMPORTANCE DE LA CERTIFICATION SYSTEME	32
3.1.1. Justifications économiques	32
3.1.2. Justifications pratiques	33
DEUXIEME PARTIE : DEMARCHE QUALITE A LA SONES	34
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SONES	34
1.1. PRESENTATION DE LA SONES	34
1.2. Organigramme de la SONES (voir annexe 4&5).....	36
1.3. ORGANISATION DE LA SONES	36
1.4. MISSIONS DES DIFFERENTES DIRECTIONS.....	36
CHAPITRE 2 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE DE LA SONES	41
2.1. Pourquoi s'engager dans ce système ?	42
2.1.1. Enjeux internes.....	42
2.1.2. Enjeux externes	42
2.2. La Politique qualité de la SONES.....	43
2.3. Démarche adoptée par la SONES.....	43
2.3.1. Etapes fondamentales de la démarche	43

CHAPITRE 3 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES PROCESSUS ET

MECANISMES DE CERTIFICATION.....	46
<i>3.1. La valeur d'un certificat.....</i>	<i>46</i>
<i>3.2. Les différentes étapes de la certification de la SONES.....</i>	<i>46</i>
3.2.1. Diagnostic de l'existant.....	46
3.2.2. : Lancement de la mise en œuvre	47
3.2.3. La formation du personnel.....	48
3.2.4. Mise en place du SMQ.....	48
3.2.5. La gestion du SMQ	48
3.2.6. Formation et mise en œuvre de l'audit qualité interne.....	49
3.2.6. Audit à blanc ou Interne	49
3.2.7. Choix de l'organisme certificateur	50
3.2.8. L'Audit de certification	50
<i>3.3. Cartographie : périmètre de certification (voir annexe2)</i>	<i>51</i>
CHAPITRE 4 : REVUE DES PROCESSUS.....	52
<i>4.1. Exigences générales</i>	<i>52</i>
4.1.1 Les processus de pilotage.....	52
4.1.2. Les processus de réalisation	52
4.1.3. Les processus de support.....	53
<i>4.2. Les exigences relatives à la documentation.....</i>	<i>53</i>
4.2.1. L'expression documentée de la politique et des objectifs qualité	53
4.2.2. La documentation qualité	53
4.2.3. Les enregistrements	54
<i>4.3. Responsabilité de la Direction Générale.....</i>	<i>54</i>
4.3.1. Ecoute client	55
4.3.2. Engagement de la Direction	55
4.3.3. La planification du Système de Management de la Qualité et les objectifs.....	55
4.3.4. La Politique Qualité	56
4.3.5. Responsabilités de collaborateurs et communication interne.....	56
4.3.6. La revue de direction.....	57
<i>4.4. Management des Ressources.....</i>	<i>58</i>
4.4.1. Les Ressources Humaines	58
4.4.2. Infrastructures et environnement de travail	58
<i>4.5. La réalisation du produit ou service</i>	<i>59</i>

4.5.1. Le processus d'achat	59
4.6. Mesures, analyse et amélioration.....	59
4.6.1. Généralités	59
4.6.2. Surveillance et mesure du SMQ et de la satisfaction du client	60
4.6.3. Analyse des données.....	61
4.6.4. Amélioration continue	61
4.6.5. Actions correctives et préventives	63
CHAPITRE 5 : OPTIMISATION DES RESULTATS	64
5.1. OUTIL D'ANALYSE UTILISE.....	64
5.1.1. Enquête de satisfaction	64
5.2. RESULTAT DE L'ENQUETE	65
5.3. ANALYSE	65
5.3.1. IDENTIFICATION DES POINTS FORTS	66
5.3.2 IDENTIFICATION DES AXES D'AMELIORATION	66
CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS	67
6.1. Mise en place de cercle de qualité au sein de la SONES	67
6.2. <i>La qualité du service.....</i>	67
6.3. <i>Le benchmarking.....</i>	67
6.4. <i>La formation à la qualité.....</i>	68
6.5. <i>L'intégration de l'outil informatique performant à tous les niveaux.....</i>	68
6.6. <i>Envisager un environnement de travail plus adéquat : confiance et coopération.....</i>	68
CONCLUSION GENERALE	69
BIBLIOGRAPHIE.....	71

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, l'amélioration des produits et des services représente une priorité absolue pour de nombreuses entreprises. La plupart des clients, qu'ils soient internes ou externes, n'acceptent plus une qualité moyenne mais plutôt une satisfaction totale sur la qualité du service ou du produit.

Les entreprises qui l'ont compris, ont embrassé l'approche qualité face aux exigences du client. En effet, le développement d'une approche originale de la qualité fondée sur l'intégration de la participation du client est devenu un champ d'intérêt privilégié. Il s'agit d'un défi de taille qui se situe à la base même de la réputation et de la position concurrentielle des organisations.

La concurrence fait qu'il est désormais impossible de gérer une entreprise sans tenir compte des exigences de qualité. Les défis deviennent de plus en plus nombreux à relever et peuvent être listés comme suit :

- piloter un système de management adapté au niveau de performance à atteindre ;
- renforcer le leadership ;
- développer les marchés stratégiques pour pérenniser et développer le business de l'entreprise ;
- combiner le capital connaissances et compétences de l'entreprise ;
- obtenir des retours d'expériences de l'encadrement pour participer et réagir aux problèmes internes et externes ;
- chasser les sources de gaspillage à tous les niveaux ;
- améliorer les marges par une connaissance accrue des prix de revient et des cours de profit et de perte. Source (lettre du programme qualité UEMOA)

Tous ces éléments sont d'une importance capitale. C'est la raison pour laquelle, pour répondre aux attentes des clients, les entreprises doivent montrer un engagement total envers la qualité.

L'entreprise doit pouvoir et savoir :

- répondre aux exigences de ses clients ;
- répondre aux exigences d'une bonne gestion interne de l'entreprise ;
- répondre aux exigences externes de la société (réglementation, pratiques professionnelles ...).

La qualité fera de plus en plus partie intégrante de la stratégie d'affaire de toute organisation.

L'engagement du personnel et sa contribution ainsi que les clients deviennent le pivot d'une politique de qualité qui ne se concrétise que par la synergie des habilités et compétences lors des transactions internes et externes. L'Objectif de la qualité c'est de fidéliser la clientèle en lui offrant des services d'une qualité à laquelle elle peut se fier.

Les meilleures entreprises discutent régulièrement des enjeux de qualité et sondent continuellement leurs clients pour bien évaluer, non seulement leurs attentes face aux résultats, mais aussi leurs contributions quant au bon déroulement des processus.

De même, l'organisation performante surveille constamment l'évolution de la technologie et des contextes organisationnels afin de protéger le niveau d'efficacité et ses processus de production. Les investissements sont dirigés vers un meilleur encadrement de la clientèle qui sollicite ses services : le client devient l'acteur clé de la gestion des processus.

La qualité permet donc à la fois à l'entreprise mais aussi au client de tirer satisfaction et profitabilité de la relation client-fournisseur. Elle est devenue aujourd'hui un atout concurrentiel. Quel que soit le choix, démarche qualité où démarche de certification, la qualité est devenue aujourd'hui une nécessité stratégique pour les entreprises.

Dans tous les secteurs d'activités, les entreprises sont devenues tout simplement plus performantes. Et aujourd'hui, lorsque l'on évoque la performance globale d'une entreprise, l'idée qui la sous-tend est d'arriver à satisfaire de façon complète le client.

I. PROBLEMATIQUE

Pendant très longtemps, l'ensemble de l'activité économique était inspiré par une logique de l'entreprise caractérisée par une production de masse destinée à amoindrir les coûts pour vendre à bas prix.

Cette orientation se retrouvait dans tous les domaines d'activité, vu le mécanisme de fonctionnement. De même la relation avec l'extérieur était très différente par rapport aux actionnaires, aux partenaires et surtout aux clients.

Avant, penser aux clients semblait si banal et si simple. Dans l'approche conventionnelle de la direction d'une entreprise, l'accent est mis sur le flux vertical des ordres, des rapports, des informations et du pouvoir. Ce flux vertical est généralement représenté par un organigramme pyramidal, qui illustre plusieurs caractéristiques de l'approche conventionnelle de management :

Toutes les lignes de pouvoir et de communication sont verticales ;

Le personnel de base reçoit des ordres et fait ce qu'on lui demande de faire ;

Le client est absent du modèle.

Le chef d'entreprise n'a souvent qu'un seul objectif : assurer le développement de son entreprise. C'est en général à travers une vision strictement économique qu'il la dirige même s'il accorde une importance particulière à la qualité du produit et du service qu'il offre. Mettre en œuvre un système de management de la qualité n'est pas au centre de ses préoccupations.

Une telle approche ne convient pas aujourd'hui car l'environnement économique et concurrentiel des entreprises a beaucoup changé. Actuellement, l'offre est devenue supérieure à la demande, et l'exigence accrue des clients sur la performance des produits a modifié le fonctionnement des organisations. La gestion de la qualité est devenue essentielle pour la survie des entreprises. Ces dernières cherchent plus d'innovation, d'efficacité et de réactivité. Pour ce faire, il est nécessaire de décloisonner cette organisation hiérarchique en intégrant le facteur qualité dans leurs objectifs pour apporter plus de valeur ajoutée à leurs clients.

Le concept n'est pas un jeu de mot managérial, mais une méthode de gestion car la qualité recouvre une réalité dont l'application appelle une mobilisation globale de l'ensemble des ressources de l'entreprise (financière, technique et humaine).

Il s'agit d'avoir dans toutes les actions la satisfaction complète du client et pour cela il faut disposer d'indicateurs de performance, véritables unités de mesure par lesquels on les apprécie et jauge le comportement du client par rapport aux produits et services qui lui sont proposés. Ces éléments de mesure sont les coûts, les délais et surtout la qualité.

Comment la SONES pourra t-elle se rendre compte de l'état de performance du travail effectué en son sein, autrement dit, qu'est ce qui permet de suivre et de capter les niveaux réels de performance de la SONES, en matière de qualité ?

La réponse est difficile et complexe. Elle l'est d'autant plus qu'une société nationale, comme la SONES, n'exécute pas les travaux de façon linéaire ; elle a une activité diversifiée, faisant intervenir différents secteurs et pour des objectifs nombreux.

Au Sénégal, ce secteur a connu depuis quelques années de profonds changements, notamment la réforme institutionnelle du sous-secteur de l'hydraulique urbaine. A cela s'ajoute un enjeu majeur de mettre à la disposition du consommateur (client) un produit et des services de qualité mais également d'assurer la pérennité de la SONES.

C' est ce que semble comprendre la SONES en s'engageant dans la mise en place d'un Système de Management de la Qualité pour une certification de toutes ces activités selon la norme ISO 9001 version 2000.

Dés lors, notre problème est de voir pourquoi la SONES a visé toutes ces activités et comment elle a mis en œuvre sa démarche qualité pour gagner la confiance de ses clients (bailleurs, personnel, consommateurs etc.)

II. Objet de l'étude

Le mode de gestion des services d'eau actuellement au Sénégal permet de mettre en place une nouvelle forme d'intervention basée sur des méthodes spécifiques qui couvrent l'ensemble du secteur.

D'ou notre propos d'étudier le sujet que voici :

**SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET DEMARCHE DE CERIFICATION
CAS DE LA SONES.**

Les enjeux d'une telle étude et le degré de maîtrise qu'elle exige rendent la tâche laborieuse. Mais elle est d'autant plus intéressante pour nous en ce sens qu'elle constitue un pas en avant dans le secteur.

III. OBJECTIFS DE L'ETUDE

1- Objectif principal

Ce mémoire a pour objectif de mettre en évidence l'importance et l'apport du pilotage des processus d'entreprise notamment une société nationale dans un système de management de la qualité ISO 9001 version 2000.

2- Objectifs spécifiques

La certification ISO 9001 version 2000 n'est pas une fin en soi pour les entreprises, mais la satisfaction du client en lui prouvant que piloter et maîtriser les processus dans la durée, la qualité et à moindre coût, devient l'enjeu majeur des années à venir.

Ainsi nous nous fixons comme objectifs :

- De décrire le système de management de la qualité défini par la SONES ;
- D'analyser la démarche de certification ;
- De faire la revue des processus afin de mesurer les forces et faiblesses et ;
- Enfin formuler des recommandations pour une amélioration continue.

PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE

CHAPITRE 1 : Cadre de l'étude

Quelle soit publique ou privée, la gestion des services d'eau doit avant tout augmenter son efficacité et assurer la pérennité de ses infrastructures à long terme dans le strict intérêt des contribuables.

La SONES l'a compris très vite. C'est la première société nationale à se lancer dans une démarche de certification pour toutes ces activités (maîtrise d'ouvrage des investissements, contrôle de la qualité de l'exploitation, sensibilisation du public etc.).

Cette démarche de certification est un événement important pour la SONES. Elle lui permet de franchir une étape supérieure dans sa recherche de qualité totale à travers son slogan « LA SONES, UN SERVICE PUBLIC DE QUALITE » et sa devise « L'EAU PARTOUT LE BIEN ETRE POUR CHACUN ».

Elle assure aux clients (le personnel, l'Etat, les bailleurs et les prestataires) la garantie de fournir des prestations de qualité dans des délais réduits et à moindre coût.

1.1. – Intérêt de l'Etude

Aujourd'hui, la gestion de la qualité en entreprise est un concept nouveau présentant un intérêt certain qui doit être développé.

La démarche qualité adoptée par le client (partenaires, personnel, etc) est un facteur de performance pour améliorer le travail effectué et le service rendu.

Vu l'importance du système de management qualité, nous avons identifié les raisons qui nous ont guidés vers ce choix.

- La démarche qualité vise à s'assurer de la qualité des produits et services en pérennisant le système de fonctionnement et le savoir faire ;

- L'implication du personnel favorise un management participatif qui l'associe à certaines prises de décision, ce qui contribue à un enrichissement et à un élargissement des tâches pouvant déboucher sur l'autocontrôle, voire sur une certaine autonomie de gestion ;
- La qualité introduit une autre organisation du travail (meilleures conditions et qualité du service) ;
- L'exigence des partenaires telle que la banque mondiale sur la mise en place des procédures optimales permettant d'assurer la traçabilité qui est l'une des finalités de la démarche qualité.

En ce qui me concerne, l'étude constitue un complément de ma formation de deux (2) ans au CESAG « la Maîtrise Professionnalisée des Techniques Comptables et Financières » MPTCF et permet de mettre en valeur les outils d'un bon système de management, qui contribue au développement de mon entreprise. Cette dernière pourra, je l'espère, puiser dans ce document d'utiles outils de progrès.

1.2. - Périmètre de l'Etude

La SONES s'est engagée dans la certification de toutes ces activités à savoir :

- Les investissements
- La gestion des projets
- Le contrôle du fermier
- La communication avec les usagers

Dans le cadre de cette étude, nous allons analyser le système de Management de la Qualité et de la certification de toutes les activités de la SONES.

1.3. - Démarche

La démarche que nous nous proposons d'adopter consiste principalement à :

- Retracer les grandes étapes de leur apparition, de leur concrétisation et après la mise en évidence de quelques concepts clés, une définition de la qualité ;
- Présenter la SONES ainsi que ses activités ;
- Faire l'analyse documentaire ;
- Faire un état des Systèmes de Management de la Qualité ;
- Analyser et interpréter les données recueillies ;

- Formuler des recommandations pour une amélioration de la qualité des activités de la SONES.

2. Revue de quelques écrits

La qualité est un thème à l'ordre du jour, non pas qu'il soit nouveau, bien au contraire, mais parce qu'elle est devenue un enjeu majeur ; elle est devenue une nécessité stratégique pour l'ensemble des entreprises.

Plusieurs auteurs ont relevé des écrits, des réalisations qui illustrent, au fil des siècles, cet intérêt humain pour la qualité. Une série d'échanges écrits et oraux avec divers organismes, dans le cadre du débat autour des normes ISO, ont démontré l'importance d'une clarification des termes et concepts employés dans les domaines de la normalisation, de la certification et de la recherche qualité.

En 1880, aux Etats Unis, un directeur d'usine de la Bethlehem Steele Company, Frederick Winston Taylor, a donné une certaine légitimité aux conceptions du patronat américain en publiant une série d'articles, qu'il a regroupés plus tard dans un ouvrage : **Scientific Management**.

Ce n'est qu'en 1931 que fut énoncée une théorie scientifique du management vraiment cohérente dans le livre de Shewhart *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Cette théorie est symbolisée par le cycle d'amélioration permanente des processus, la roue de DEMING ou **PDCA : Plan, Do, Check, Act** traduit par **Préparer, Développer, Comprendre et Agir**.

La théorie de management de SHEWHART a été complétée et améliorée au fil du temps par des professeurs d'université tels que DEMING, JURAN, CROSBY qui, en façonnant les dimensions, les pratiques sous-jacents à l'implantation du management de la qualité totale, ont transformé ce mouvement en un véritable système de pensée.¹

Le plus célèbre auteur sur le management est le consultant américain PETER DRUCKER, dont le premier ouvrage *management : Tasks, Responsibilities, Practices* date de 1957. Il fut l'artisan du succès en France de la méthode **Direction Par Objectifs (DPO)** Il la définissait ainsi : « les

¹ DETRIE Philippe, *Conduire une démarche qualité : nouvelle édition du best-seller le client retrouvé* éditions d'organisations quatrième édition deuxième tirage 2003.

objectifs fixés par un directeur doivent préciser les résultats de l'unité concernée et sa contribution aux résultats d'ensemble. Ces objectifs doivent découler de ceux de l'entreprise ».

En 1985, la DPO étant passée de mode, il a développé deux idées nouvelles qui avaient beaucoup de succès chez les dirigeants d'entreprise américaines. Son livre Innovation and Entrepreneurship incite les acteurs de l'économie à se grouper autour d'un projet d'entreprise. Une source d'innovation bien connue dans ce domaine du management est le cabinet américain MCKINSEY. C'est l'origine du livre In Search of Excellence dont les auteurs, Peters et Waterman, annonçaient avoir trouvé une théorie de management « nouvelle et largement obscure ».

En 1984 un livre français semblable a connu un certain succès Il s'agissait de l'Entreprise du Troisième Type d'Archier et Serieyx.

Les auteurs soutenaient la thèse selon laquelle des entreprises mutantes sont parmi nous. A les entendre, il suffirait donc, d'imiter ces entreprises pour que toute l'industrie s'améliore.

La théorie de la qualité totale fixait à l'entreprise cinq objectifs nommés les cinq zéros olympiques (Zéro panne, zéro défaut, zéro délai, zéro stock, zéro papier).

Kaoru Ishikawa, le fondateur des cercles de qualité, explique, notamment dans son livre le TQC ou la Qualité à la Japonaise : « d'après mon analyse personnelle, le mouvement zéro défaut ne s'appuie pas sur une véritable méthode. On recommande simplement à chacun de bien s'appliquer à son travail pour en éliminer les défauts ».

Aujourd'hui, le problème majeur que rencontrent les personnes qui doivent mesurer la qualité tient au fait qu'elles se réfèrent à une qualité universelle et globale souvent mal définie. La qualité apparaît alors comme un concept pluriel. Il y a eu aussi des écrits élaborés par : « The New ISO Technical Committee on drinking Water » qui travaillait sur les normes dans le secteur de l'eau potable.

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

HYPOTHESE DE TRAVAIL

2.1. - Question de recherche

Au delà du fait que le système de management de la qualité et la certification participent à l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise, ils sont synonymes d'amélioration concurrentielle, de performance, de la relation et surtout de satisfaction des clients.

Cette satisfaction reflète la perception qu'ils ont de la qualité des produits et services offerts.

Ce qui nous conduit à nous poser la question suivante :

Un client satisfait par la qualité de produits et services offerts est-il plus fidèle ?

2.2. - Hypothèse de recherche

La fidélité du client peut être définie ainsi :

Quand il effectue de façon répétitive le choix d'un même produit ou service à plusieurs autres substituables.

De ce fait, l'hypothèse de recherche est : plus le client est satisfait de la qualité du service ou du produit, plus il a l'intention d'être fidèle. La fidélisation dépend directement de la satisfaction du client.

2.3. - Modèle d'analyse

A travers l'hypothèse de travail, nous retiendrons de cette analyse, l'importance de la relation qui existe entre la qualité des produits et services et la fidélité des clients (bailleurs, personnel, fournisseurs etc.).

De ce fait une mauvaise adéquation entre les besoins du client et les produits et services offerts condamnera l'entreprise pour incompétence de son personnel.

Il est vrai que dans le domaine des services, la satisfaction du client est plus difficile à évaluer. Cependant, ce sentiment de satisfaction doit faire partie intégrante des principaux objectifs de l'entreprise.

Par conséquent, des actions de suivi et de contrôle permanents de la qualité doivent être menées.

2.4. Techniques d'investigation

Une enquête à usage strictement interne, par mesure de confidentialité est menée.

Le but est de mesurer et de dégager les critères de satisfaction des clients de la SONES par rapport au traitement de toutes les activités liées au périmètre.

La démarche adoptée est la suivante :

- Définition des objectifs : cibler les critères de satisfaction
- Traitement de l'information : délai de transmission des données d'exploitation, taux d'exécution du plan de formation, taux de requêtes de financement etc.
- Analyse du problème : étude de la satisfaction des clients.

CHAPITRE 3 : APERCU THEORIQUE SUR LES SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001

Il serait intéressant de parler de ce concept clé qu'est la qualité en présentant :

- une définition ;
- un historique du concept ;
- une définition des différents concepts.

3.1. INTRODUCTION A LA QUALITE

3.1.1. Définition de la qualité

Il y a de nombreuses définitions du concept QUALITE.

Qualité est par origine abstraite et fut repoussée des sciences qui permettent, elles, la mesure. Le quantitatif fut opposé au qualitatif. Tout l'enjeu consiste à faire coïncider parfaitement qualité attendue et qualité perçue. La difficulté est qu'il y a autant de qualités attendues que de clients.

D'où l'importance de l'accord lors de la spécification entre le client et l'entreprise.

Pour Aristote la qualité est statique : elle n'est pas un acte mais un état. Cet état peut être une habitude, une aptitude, une manière être ou un aspect. Cette définition n'allait pas sans poser problème car l'aspect d'une chose peut être décrit, parfois mesuré, mais pas toujours complètement.

Pour Joseph Juran (quality control handbook-1951) la qualité se traduit par : l'aptitude à l'usage

Pour Phil Crosby (quality is free-1979) c'est la conformité aux spécifications

Pour Kaoru Ishikawa (le TQC-1984) c'est l'aptitude à satisfaire le client.

La norme ISO 9000 version 2000 définit la qualité comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».²

² GOGUE Jean Marie, Management de la qualité, Editions Economica 2001 – 3^{ème} Edition

Par ailleurs, dans une norme précédente (NF X 50-100 D'AVRIL 1987) l'AFNOR (l'Association Française de Normalisation) avait déjà étendu la notion de qualité à l'aptitude, à la conformité aux exigences, à la sûreté, à la sécurité, à la disponibilité, à la fiabilité et à la maintenabilité.

Sa définition normalisée est donnée par L'ISO. La qualité est la conformité aux attentes réelles du client. La conformité à l'attente du client s'obtient par la satisfaction de trois exigences :

- les caractéristiques du produit ou du service,
- le prix,
- le délai acceptable.

3.1.2. Historique du concept de la qualité

Dans un marché très concurrentiel, l'intérêt pour la qualité est grandissant. La mise en place d'un système qualité dans une entreprise reste un moyen très efficace pour se démarquer. Afin de mieux cerner la qualité, il est intéressant de remonter à son origine.

L'évolution du concept de la qualité depuis sa naissance jusqu'à nos jours, se décline en quatre étapes.

3.1.2.1 L'ère du tri

Aux Etats -Unis, FORD met en œuvre le principe de « la division du travail en tâches élémentaires » selon les préceptes de F.W.TAYLOR. On entre dans l'ère de la production de masse. Les industriels prennent conscience de la nécessité de contrôler les produits finis pour garantir une certaine qualité. Le concept en est à ses débuts. On entre dans l'âge du tri, où chaque pièce est contrôlée et jetée au rebut si défectueuse ce qui coûtait extrêmement cher à l'entreprise.

3.1.2.2 L'ère du contrôle

Bell Labs confie à Walter A. SHEWHART, ingénieur statisticien la mission d'améliorer la qualité et la productivité. Il élabore le concept de contrôle statistique, applicable à la production de série, et, plus généralement à tout processus répétitif.

Deming et Juran ont contribué à développer la qualité au JAPON en y introduisant les statistiques comme moyen de contrôle sur les produits finis et sur les processus.

On prélevait dans chaque lot ou série un échantillonnage de produits afin de leur faire subir des tests qualité. La première norme ISO « Température normale de référence des mesures industrielles de longueur » est publiée.³

3.1.2.3 L'ère de la prévention

Dans les années 50, il est jugé plus rentable de sensibiliser et de former les personnes à la qualité, plutôt que de rectifier les défauts de fabrication. Ce sont les japonais qui ont développé les cercles de qualité prenant en compte le facteur humain, dans le but d'impliquer tout le personnel, et de le rendre efficace et responsable.

C'est l'époque des 30 glorieuses et du développement du marché de la consommation.

1987 : Naissance de la série des normes ISO 9000

La qualité fait l'objet d'une approche beaucoup plus globale et devient même un argument de vente.

3.1.2.4 L'ère de la stratégie

L'exigence du client vis-à-vis de son fournisseur est de plus en plus forte. L'assurance de la qualité consiste à pouvoir garantir à sa clientèle un niveau de qualité constant et à présenter un cahier des charges de production complet permettant d'expliquer les différentes méthodes appliquées pour y parvenir.

1994 : PREMIERE EVOLUTION DES NORMES ISO 9000

Ces normes ont ensuite continué d'évoluer, mettant en place des référentiels sectoriels pour répondre aux besoins spécifiques des secteurs économiques (Industrie de l'automobile, dispositifs médicaux, environnement, sécurité, services, ...). Selon les procédures de l'ISO, toutes les normes doivent être révisées au moins tous les cinq ans afin de déterminer si elles doivent être confirmées, révisées ou annulées.

2000 : SECONDE EVOLUTION DES NORMES ISO 9000

La famille ISO 9000 : 2000 est constituée de quatre normes principales :

ISO 9000 : Systèmes de Management de la Qualité – Principes essentiels et vocabulaire ;

ISO 9001 : Systèmes de Management Qualité – Exigences

ISO 9004 : Systèmes de Management de la Qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances ;

ISO 19011 : Lignes directrices relatives aux audits de Systèmes de Management Qualité et /ou environnemental.

Les principales modifications des normes ISO 9000 révisées sont l'accent placé sur l'engagement de la Direction, l'insistance sur l'approche processus au sein de l'organisme, l'amélioration continue ainsi que le renforcement de la satisfaction du client et d'autres parties intéressées.

Au fil du temps, le concept de qualité a connu une évolution majeure. On ne parle plus d'assurance qualité mais de management par la qualité. L'entreprise doit comprendre les besoins présents et futurs de ses clients et satisfaire ses exigences.⁴

3.1.3 Définition des concepts liés à la qualité

Le concept de qualité n'a cessé d'évoluer depuis le 19^{ème} siècle, partant d'une notion d'autocontrôle à un contrôle de la production industrielle, coïncidant avec la naissance de l'AFNOR puis à une phase de maîtrise. Au même moment naissait l'ISO. Le concept d'Assurance qualité a mis l'accent sur la recherche de la confiance du client et a progressivement intégré l'optimisation des coûts. Ce concept a évolué vers la recherche de la satisfaction des clients à travers l'application de la norme ISO 9001 : 2000.

3.1.3.1. La qualité

La qualité est à la fois d'une simplicité évidente et d'une complexité insoupçonnée. On croit savoir ce qu'est la qualité d'une chose, mais on n'arrive pas à décrire ce qui la distingue de l'absence de qualité (GLASSER, 1992).

³ GOGUE Jean Marie, Management de la qualité, Editions Economica 2001 - 3^{ème} Edition

CLERMONT B. (1995), précise qu'en règle générale, on envisage la qualité de deux façons. Dans un cas, on évalue la performance réalisée à la production d'un produit ou celle réalisée à la prestation d'un service. On apprécie alors la façon avec laquelle un produit a été manufacturé ou la façon avec laquelle un service a été rendu.

Une autre façon de définir la qualité d'un produit ou d'un service, consiste à réaliser qu'un produit ou qu'un service ne présente aucun défaut. On remarque dans ce cas qu'un produit est durable ou qu'un service est rendu de la même façon et d'une manière constante.

Il est important de remarquer que dans les deux cas, c'est le client qui est juge de la qualité, c'est à dire celui qui achète le produit ou reçoit le service rendu ce qui est une constante.

Selon DEMING (1982), dans les entreprises, l'amélioration de la qualité fait que des heures de travail et de temps machine qui, autrement, auraient été gaspillés, vont à la réalisation d'un bon produit et d'un meilleur service. Cela déclenche une réaction en chaîne : un prix de revient plus faible, une meilleure position concurrentielle, des gens plus heureux au travail et des emplois plus nombreux.

3.1.3.2. La qualité de service

Elle a des propriétés qui lui sont particulières et qui compliquent sa définition et sa gestion. Par exemple : la qualité de service inclut généralement un ensemble de services qui sont souvent immatériels et difficiles à exprimer en terme d'attribut clairement définis. La qualité de service dépend souvent tout aussi bien du « serveur » que du « servi ». Les processus de service peuvent être instables, délivrant des services de qualité à un moment et des services de mauvaise qualité à un autre.

Des études statistiques ont ainsi révélé cinq dimensions essentielles qui caractérisent la qualité de service :

- la tangibilité
- la fiabilité
- la réactivité
- l'assurance
- l'empathie

⁴ Bonne pratique pour une démarche qualité (Expérience du club qualité de la CCI Rouen)

3.1.3.3. La notion de performance

La performance de l'entité (établissement, administration, entreprise,...) est l'ensemble des indicateurs montrant combien les objectifs stratégiques et les objectifs annuels sont réalisés, compte tenu de leurs priorités relatives. Ce qui est important, c'est que les priorités relatives soient établies par un cycle stratégique, quelle que soit la difficulté de la tâche car, elles seules, permettent d'évaluer la pertinence des indicateurs.

Pour un indicateur donné, la difficulté de le définir provient souvent de la mauvaise définition de l'objectif dont il est censé dériver.

La **performance future** doit être comparée à la performance présente. Donc les indicateurs de **performance présente** doivent déjà être identifiés et utilisés par l'entité.

La qualité des produits et des services renvoie à la **performance opérationnelle** relative aux mesures et indicateurs des exigences sur les produits et services dérivés, de l'information sur les préférences des clients. Par exemple : fiabilité, taux des défauts, temps de réponse pour un service.

La performance liée aux clients renvoie à la performance relative aux mesures et indicateurs de la perception des clients, de leurs réactions et de leurs comportements.

Par exemple : la fidélisation des clients, les plaintes, les résultats d'enquêtes.⁵

3.1.3.4. Coût de non qualité

« La non qualité est la différence entre ce qu'on devait donner aux clients pour les satisfaire pleinement et ce qu'on leur donne effectivement » selon Aboubacry BARO Association Sénégalaise de Normalisation (ASN).⁶

Selon la norme AFNOR NF X 50-126, qui sert de guide d'évaluation des coûts résultant de la non qualité.

⁵ Document de travail des journées nationales qualité au Sénégal 02-03 février 2005

⁶ Bulletin d'informations ASN

Le coût d'obtention de la qualité=

Coûts des anomalies internes	Coûts des anomalies externes	Coûts de détection	Coût de prévention
------------------------------	------------------------------	--------------------	--------------------

Source : cabinet performance management consulting

Les objectifs de la mesure du COQ (Coût d'Obtention de la Qualité) sont triples :

- mesurer le bilan économique de la qualité au sein de l'entreprise,
- identifier et justifier les actions d'amélioration à mettre en œuvre,
- évaluer ultérieurement les progrès réalisés par l'entreprise.

La diminution du COQ par des actions sur la qualité entraîne une augmentation de la valeur ajoutée utile, donc du profit pour l'entreprise.

3.1.3.5. Approche processus

L'Approche processus est selon la norme ISO 9001 (version 2000). Une approche recommandée à toutes les entreprises certifiées. Un processus est un ensemble d'activités qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Cette transformation doit apporter une valeur ajoutée des éléments d'entrée aux éléments de sortie. Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.

Il existe trois grandes familles de processus :

Les processus de réalisation (opérationnels) : Ils contribuent directement à la réalisation du produit ou du service.

Les processus de support (soutien) : Ils contribuent au bon déroulement des processus de réalisation, en leur apportant les ressources nécessaires.

Les processus de management (pilotage) : Ils contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans l'entreprise.

Le management des processus se décompose en trois (3) étapes :

- Identification des processus de l'organisme
- Description de chacun des processus
- Mise en œuvre du pilotage et de l'amélioration de ces processus

Chaque processus doit être décrit selon :

Ces caractéristiques (intitulé, donnée d'entrée et de sortie, acteurs, ressources et les interfaces)

Sa représentation (logigramme)

Sa vitalité (objectifs et indicateurs)

Ces processus doivent être pilotés de façon à permettre d'assurer leur amélioration continue.

(Voir annexe 3)

3.1.3.6 Assurance qualité

L'assurance de la qualité concerne l'organisation et les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour garantir la qualité. L'assurance de la qualité vise à donner confiance dans l'aptitude de

l'entreprise à réaliser et à maintenir la qualité voulue. Elle conduit l'entreprise à s'assurer que toutes les activités ayant une influence sur la qualité des produits ou des services sont suffisamment définies et maîtrisées.

Selon la norme ISO 8402 l'assurance de la qualité est l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontré en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences de la qualité

L'assurance qualité est le contraire de l'improvisation : il faut préétablir ce que l'on doit faire, le faire et apporter la preuve que cela a été fait. Pour créer cette confiance, on prend appui sur un nombre restreint de textes écrits, précisant les règles et les procédures, qui constituent le système documentaire de l'assurance qualité.

L'assurance qualité suppose, par ailleurs, la mise en place préalable de méthodes de travail spécifiques comme la métrologie, l'écriture de certaines règles de travail, la gestion documentaire, etc. Afin de pouvoir donner la preuve qu'elle a respecté le bon déroulement des processus, l'entreprise doit en garder des traces écrites dont la somme constitue la traçabilité.

3.1.3.7. Management par la qualité totale (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

La qualité qui est recherchée doit être cependant totale, c'est à dire que l'entreprise doit constamment orienter tous les aspects de son fonctionnement vers la satisfaction du client. La

qualité est totale en ce sens qu'elle est constamment recherchée, elle n'est pas temporaire ni passagère. Barry (1991) affirme qu'elle n'est pas une destination, mais plutôt un trajet à suivre.

La démarche qualité totale consiste à améliorer constamment tous les processus internes et externes qui contribuent à la fabrication d'un produit ou la dispensation d'un service (FARQUHAR ET JOHNSON ,1990) . Les processus internes visés par la qualité totale sont par exemple ; la qualité de gestion, la qualité du travail ; la qualité des relations interpersonnelles ; la qualité de l'image de l'organisation ; la qualité en tout. Parmi les processus externes on retrouve entre autres, le recrutement du personnel, le marketing, les relations publiques (CLERMONT B 1995)

En résumé, « la qualité totale » est une philosophie de gestion basée sur la recherche constante de l'amélioration de la capacité d'une organisation à satisfaire les besoins actuels et futurs du client.

3.1.3.7 L'Amélioration continue

L'amélioration est une activité continue et dynamique qui vise à augmenter la satisfaction des clients et des partenaires. Elle consiste à analyser les exigences des clients et les possibilités d'améliorations internes, à rechercher des solutions aux dysfonctionnements, à mettre en place et à suivre l'efficacité des solutions retenues, à évaluer enfin les résultats obtenus et à communiquer des actions d'amélioration.

3.1.3.8 Le manuel qualité et le cahier de charges

Le premier est un document interne à l'entreprise, retraçant l'ensemble des démarches et des méthodes à appliquer pour assurer la qualité.

Ce document doit être consultable par tous et constamment remis à jour. L'implication de chacun dans la démarche qualité repose sur l'utilisation de ce document. Enfin, il est obligatoire pour correspondre aux exigences de la norme ISO 9001 qui régit le Système de Management de la Qualité.

Le cahier des charges est un document contractuel entre l'entreprise et un client ou un fournisseur. Il fixe de manière précise les besoins du demandeur en termes de fonctions, de service, et de contraintes. La plupart des normes l'exigent comme gage de bonnes relations entre

l'entreprise et l'extérieur. Enfin, il permet à l'entreprise d'avoir un document de liaison entre tous les services.⁷

3.1.3.9 Le management de la qualité

Le management de la qualité se définit par des activités qui permettent l'orientation et le contrôle dans le domaine de la qualité.

On retrouve ici les grands thèmes du management, c'est-à-dire la surveillance des activités et la politique.

Pour concrétiser les orientations choisies en matière de qualité, il est nécessaire de fixer des objectifs concrets. Pour faciliter la réalisation de ces objectifs, huit principes de management ont été définis :

- l'écoute client,
- le leadership,
- l'implication du personnel,
- l'approche processus,
- le management par l'approche système,
- l'amélioration continue,
- l'approche factuelle pour la prise de décision,
- les relations mutuelles bénéfiques avec les fournisseurs

Tableau : 1. Distinction entre qualité et management de la qualité

	QUALITE	MANAGEMENT DE LA QUALITE
qu'est ce que ça fait au client	satisfaction	confiance
sur qui ça porte	service	entreprise
quel en est l'objectif	zéro défaut sur le service fourni	zéro impasse
quand peut-on l'évaluer	a posteriori	a priori et régulièrement

Source : Philippe Détrié, conduire une démarche qualité 4eme édition deuxième tirage 2003

⁷ ISHIKAWA Kaoru, La gestion de la qualité : outils et applications pratiques, Editions Dumod – Paris 1996

3.2. LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Un système de qualité comprend les programmes de gestion de la qualité, la planification et la structure organisationnelle. C'est un système autogéré, c'est-à-dire que c'est vous qui créez les bornes et les critères de votre système. Une fois établis, ils doivent être respectés par tous les membres de votre personnel.

Les organismes fournissent des produits ou des services pour satisfaire les exigences et ou besoins des clients. La mondialisation de la concurrence amène à préciser plus en détail les attentes des clients concernant les aspects de qualité.

Pour rester compétitifs et maintenir de bons résultats économiques, les organismes doivent utiliser des systèmes appropriés et efficaces. De tels systèmes doivent avoir un résultat en amélioration continue et une augmentation de la satisfaction de l'ensemble des clients et autres parties intéressées de l'organisme.

Les exigences des clients font souvent partie intégrante des spécifications. Toutefois, la réponse aux spécifications seule, ne garantit pas forcément que les exigences des clients soient entièrement satisfaites, notamment lorsque les spécifications sont déjà indiquées dans le SMQ pour répondre au produit.

Ces considérations ont donc conduit à développer des normes et des lignes directrices de SMQ, afin d'ajouter, aux spécifications techniques, les exigences pertinentes sur les produits.

3.2.1. Evolution de la norme ISO 9001

3.2.1.1. Origines

Le mot ISO est dérivé du grec « isos », qui signifie égal. Ce mot est utilisé comme racine du préfixe ISO dans une multitude d'expressions telles que isométrique (dont les dimensions sont égales), isonomie (égalité devant la loi) et en physique pour la cristallisation uniforme. Du sens égal à la notion de norme, le cheminement conceptuel menant au choix d'ISO comme nom de l'organisation est facile à saisir.

En plus, le nom ISO a l'avantage d'être commun aux trois langues officielles de l'organisation : l'anglais, le français et le russe.

3.2.1.2 Les normes ISO : qu'est-ce que c'est ?

L'ISO est l'organisation Internationale de Normalisation. Elle est une organisation non gouvernementale chargée d'élaborer des normes techniques, d'utilisation volontaire, qui donnent une valeur ajoutée à tous les types d'activités économiques.

Les normes de la famille ISO 9000 sont le fruit d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management. Leur objectif est d'assurer qu'une organisation (entreprise, multinationale, service public, ...) peut régulièrement fournir des produits ou des services qui répondent aux exigences de sa clientèle en matière de qualité. Ainsi, ces normes donnent des orientations et des exigences sur ce qui constitue un système efficace de management de la qualité. Une phase de révision des normes ISO a été réalisée. Cette révision a abouti à la publication en 2000 des nouvelles normes de base de la série ISO 9000. Cette révision incite

l'entreprise à faire évoluer son système de management global, c'est à dire agir en permanence sous la forme de l'organisation et sur ses processus.⁸

3.2.1.2.1 Les objectifs de la révision des normes ISO

- La satisfaction des besoins des clients à tous les niveaux de l'entreprise,
- La comptabilité ascendante avec les versions actuelles des normes,
- L'adaptation aux quatre catégories génériques de produit (matériels, produits issus de processus, services et logiciels),
- L'adaptation à toute taille d'entreprise,
- La comptabilité avec les autres normes de système de management,
- La cohérence des démarches assurance qualité et management de la qualité,
- Le lien entre les processus de l'entreprise et son système qualité

⁸ ISHIKAWA Kaoru, La gestion de la qualité : outils et applications pratiques, Editions Dunod – Paris 1996

3.2.1.2.2 Les axes majeurs d'évolution

Une seule norme d'exigences : la norme ISO 9001 ; Les normes ISO 9002 et 9003 disparaissent.

Les exigences applicables correspondent aux processus de l'entreprise.

Uniquement 5 articles pour la norme ISO 9001 :

- Exigences en matière de Système de Management de la Qualité,
- Responsabilité de la Direction,
- Management de Ressources,
- Management des Processus,
- Mesures, Analyses et Améliorations

De nouvelles exigences sont introduites : qualification/compétences, environnement de travail, infrastructures, amélioration continue, etc.

L'identification des exigences légales fait l'objet d'un article séparé et la communication interne devient une nouvelle exigence de la Direction.

La norme ISO 9004 aligne sa structure sur celle de la norme ISO 9001 et se veut un tremplin vers l'excellence, **Total Quality Management**. Elle devient un véritable outil de management

pour les entreprises qui veulent intégrer l'ensemble de leurs activités au Système de Management de la Qualité Totale. Elle présente aussi une démarche d'auto évaluation selon des niveaux de progrès.

La norme ISO 9000 intègre le vocabulaire de l'ISO 8402 :1994 et les concepts développés dans la norme ISO 9000-1 : 1994

3.2.2. Présentation de la Norme ISO 9001 Version 2000

La norme indique les buts à atteindre et les précautions à prendre mais ne précise nullement comment y arriver. C'est bien là son intérêt et ce qui permet d'affirmer qu'elle est d'utilisation générale. Elle nous précise que tout dépend de la taille, du type d'activité et de la compétence du personnel.

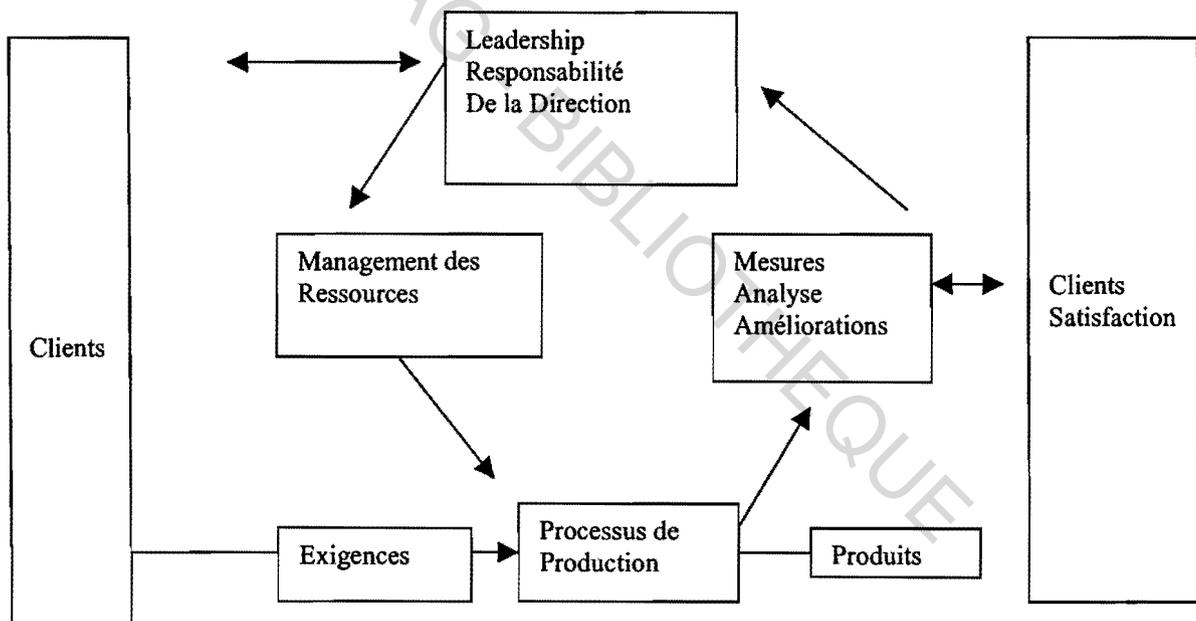
La norme ISO 9001 est un sous ensemble de la norme 9004. Au lieu d'être une liste de 20 exigences, présentant une logique d'enchaînement peu visible, la nouvelle version apparaît comme un système articulé autour de 4 pôles :

- la responsabilité de la direction
- le management des ressources
- la réalisation du produit
- l'amélioration continue.

Ces quatre pôles définissent un modèle d'approche par les processus.

MODELE D'APPROCHE PAR LES PROCESSUS

Figure 1 : Modèle d'approche par les processus



Source : J.P Hubérac, guide des Méthodes de la Qualité 2 e Edition Maxima ,Paris 2001

Cette norme renforce les exigences managériales. Les ressources humaines sont valorisées. L'efficacité des processus prime sur la conformité aux procédures. La satisfaction du client devient élément prépondérant, avec les résultats qui en découlent. Elle incite les entreprises à rechercher les exigences des clients pour définir les processus maîtrisés qui permettent de les satisfaire.

L'organisme doit identifier les processus nécessaires au management de la qualité et leur application.

3.2.2.1. Lien avec les autres systèmes de management

Chacune des trois normes ISO 9000, 9001, 9004 s'appuie sur huit principes de management de la qualité identifiés qui peuvent être utilisés par la direction pour mener l'organisme vers de meilleures performances.⁹

■ Principe 1 – Orientation client

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

■ Principe 2- Leadership

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

■ Principe 3-Implication du personnel

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

■ Principe 4 – Approche processus

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

■ Principe 5 – Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

⁹ Normes ISO 9001 Système de management de la qualité manuel AFNOR

■ Principe 6 – Amélioration continue

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

■ Principe 7 – Approche factuelle pour la prise de décision

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

■ Principe 8 – Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

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

3.2.2.2 Incidence sur la Certification

Il n'y a plus qu'une norme d'exigence. Les entreprises devront démontrer, pour être évaluées conformes à l'ISO 9001, que leurs processus (identifiés par l'organisme comme ayant un impact sur la qualité du produit et la satisfaction du client) sont maîtrisés et efficaces. La norme ISO 9004 reste une norme de recommandations, non utilisable dans un cadre contractuel.

En revanche, le texte pourra servir de base à l'auto évaluation.

3.2.2.3 Les objectifs de la nouvelle version

La refonte des normes ISO s'appuie sur l'amélioration de la facilité d'utilisation et l'appropriation par tous les secteurs d'activités (y compris le secteur des services en général, la banque en particulier) des normes de base par l'adoption d'une structure plus adaptée au fonctionnement de l'entreprise.

La nouvelle version permet de veiller à la prise en compte de tous les acteurs de l'entreprise en mettant en exergue le rôle moteur du client sans oublier la contribution des autres parties intéressées.

Il est également question d'éviter la multiplication des référentiels sectoriels qui risqueraient de remettre les entreprises sous la contrainte d'un nombre important d'audits, situation similaire à celle d'avant 1987.

L'accent est aussi mis sur la nécessité d'assurer la cohérence des normes traitant du système de management dans divers domaines d'application, puisqu'elles s'appliquent aux mêmes entreprises, qui n'ont qu'un seul système de management global.

3.3. Importance de la certification système

Le phénomène est récent puisque les premières certifications de conformité aux normes ISO 9000 ont été délivrées en France en 1989. Le nombre de certificats attribués est un témoin incontestable de l'avancée de chaque pays en matière de qualité.

220 127 certificats attribués en Europe et 408 631 dans le monde.¹⁰

Cette évolution a conduit au développement de différents organismes certificateurs en France. Ces organismes missionnent dans l'entreprise des auditeurs qui viennent s'assurer de la conformité de l'organisation et des pratiques qualité de l'entreprise avec le référentiel ISO choisi.

3.1.1. Justifications économiques

La certification à la norme ISO 9001 constitue pour les entreprises un moyen de communiquer à leurs différents clients, leur volonté et leur engagement dans la voie de la Qualité. C'est aussi une façon de faire reconnaître officiellement tous les efforts consentis par les différents acteurs internes à l'entreprise pour améliorer la qualité des produits et services et son souci de répondre pleinement aux attentes des clients.

La certification est la preuve du système de management fonctionnel, la base de confiance pour le client et constitue simultanément un outil de marketing.

L'obtention du « label » ISO 9001, délivré par un organisme extérieur, indépendant et reconnu, est un atout dans le jeu de la concurrence.

¹⁰ GOGUE Jean Marie, Management de la qualité, Editions Economica 2001 – 3^{ème} Edition

Pour un produit défectueux, il faut remonter aux processus, localiser le défaut, modifier, ce qui coûte du temps et de l'argent. Ce défaut rejaillit sur l'image de l'entreprise, puisqu'un client satisfait le dit à huit (8) personnes alors qu'un client mécontent le dit à vingt-quatre (24) personnes.

Renforcer la prévention, permet donc d'obtenir la qualité de manière plus économique ; instaurer la qualité, c'est instaurer la confiance du client pour le produit ou le service.

3.1.2. Justifications pratiques

Afin de mieux satisfaire les exigences du client, telles que fiabilité et performance, il est intéressant de créer des structures de contrôle dans les différentes étapes des processus. Ces étapes sont déterminées par des études statistiques prévues dans la démarche qualité. L'avantage de ces structures de contrôles est la rétroaction qu'elles permettent : on ne va pas plus loin dans le processus tant que le problème n'est pas résolu.

On améliore ainsi le flux des opérations en assurant la fiabilité des produits et services et en surveillant la qualité tout au long du processus.

Par la reconnaissance et la valorisation de chacun, l'entreprise développe ses ressources humaines. Une communication efficace au sein d'une équipe ou entre les différents services évite les erreurs d'interprétation. Tous les employés constituent les maillons du cycle de la Qualité, c'est dans cet esprit que les Japonais ont inventé et développé les cercles de Qualité.

Un climat de confiance est instauré entre le client et l'entreprise par le biais de règles précises mises en place lors de la démarche qualité : cahier de charges.¹¹

¹¹ ISHIKAWA Kaoru, la gestion de la qualité : outils et applications pratiques, Editions Dunod – Paris 1996

DEUXIEME PARTIE : DEMARCHE QUALITE A LA SONES

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA SONES

1.1. PRESENTATION DE LA SONES

Bien avant l'avènement de la décennie de l'Eau potable et de l'assainissement (DIEPA) décrétée par les nations unies en 1980, le Sénégal a toujours accordé une priorité absolue à l'hydraulique et plus particulièrement au sous-secteur de l'hydraulique urbaine.

C'est ainsi que la SONEES a été créée en 1971, et le changement de statut intervenu en 1983, en a fait une société nationale dotée d'une autonomie de gestion et investie de toutes les responsabilités techniques et financières en vue de mieux asseoir le développement du sous-secteur.

Cette configuration a permis de faire connaître au secteur de l'hydraulique urbaine une avancée appréciable sur tous les plans.

Cependant, avec les ambitions affichées par le sous-secteur en matière d'investissements, les besoins de financements étaient devenus plus importants. Les partenaires au développement sollicités ont alors exigé une plus grande autonomie de gestion de la SONEES et l'amélioration de ses performances techniques et financières. Cette exigence des bailleurs sera à l'origine de la réforme institutionnelle du sous-secteur de l'hydraulique urbaine au Sénégal.

Effective depuis avril 1996, la nouvelle réforme institutionnelle a conduit à la mise en place de trois entités auxquelles les responsabilités de l'ex -SONEES ont été attribuées à:

- La SDE (Sénégalaise Des Eaux) dont la mission s'articule autour de l'exploitation et la maintenance des ouvrages, de la gestion technique et commerciale; assure le renouvellement du matériel d'exploitation ainsi qu'une partie du réseau de distribution conformément au contrat d'affermage qui la lie à l'Etat

- L'ONAS (Office National de l'Assainissement du Sénégal) est chargé de la maîtrise d'ouvrage des travaux d'assainissement (eaux usées et pluviales) ainsi que de l'exploitation et de la maintenance des ouvrages et installations d'assainissement.
- La SONES, dont le capital social fixé est à **3.927.930.000 CFA** est réparti en **392.793** actions d'une valeur nominale de **10.000 Fcfa**, entièrement libérées et appartenant à l'Etat du Sénégal ou à d'autres personnes morales de droit public sénégalais (communes).

Une augmentation du capital à **15.800.000.000 FCFA** est en cours (inventaire, revalorisation des immobilisations).

Il s'agit, à travers la réforme institutionnelle de l'hydraulique urbaine au Sénégal, de garantir un développement harmonieux du secteur, grâce à une viabilité financière solide et durable.

Trois objectifs sont ainsi visés :

- ❖ Assurer une meilleure qualité de service aux consommateurs par une disponibilité de l'eau chez l'abonné, une facturation plus transparente, une bonne qualité de l'eau ;
- ❖ Accès à l'eau potable aux populations en densifiant les réseaux et en augmentant le nombre de branchements et de bornes fontaines ;
- ❖ Inscrire le développement du secteur dans une phase de croissance constante basée sur son autofinancement.

Ces objectifs trouvent leur cadre d'exécution à travers quatre contrats liant les acteurs de la réforme que sont l'Etat, la SONES et la SDE.

Ces contrats sont :

- ❖ Un contrat de concession entre l'ETAT et la SONES ;
- ❖ Un contrat plan entre l'ETAT et la SONES ;
- ❖ Un contrat d'affermage liant l'ETAT, la SONES et la SDE
- ❖ Un contrat de performance régissant les relations entre la SONES et la SDE.

L'objectif majeur de la SONES est la recherche de la satisfaction de ses clients (fournisseurs, bailleurs, personnel, consommateurs). Elle cherche à contribuer ainsi au développement du pays à travers tous les secteurs d'activité.

1.2. Organigramme de la SONES (voir annexe 4&5)

1.3. ORGANISATION DE LA SONES

La SONES a été créée par la loi 95 -10 du 07 avril 1996. C'est une Société Anonyme au Capital de 3,9 milliards détenu à 99,6 % par l'Etat et 0,4 % par les communes. Les organes statutaires de la SONES sont :

L'Assemblée Générale

Le Conseil d'Administration

Le Comité Directeur

1.4. MISSIONS DES DIFFERENTES DIRECTIONS

LA DIRECTION GENERALE

Conseiller Juridique

Il a pour mission de conseiller et d'assister le Directeur Général sur les questions juridiques. Il est chargé :

- D'étudier et de traiter les questions juridiques posées par la Direction Générale ;
- De superviser la préparation des projets de texte à caractère juridique ;
- D'assister le Directeur Général dans le suivi des relations avec les autorités administratives et /ou judiciaires ;
- D'Analyser les contrats, marchés et baux soumis à la SONES et formuler des avis ;
- De Gérer les dossiers contentieux

Conseiller en Communication

Il a pour mission de conseiller et d'assister le Directeur Général dans la conception et la mise en œuvre de la politique de communication interne et externe de la SONES

Il est chargé :

- D'assurer le protocole de la direction générale ;
- De superviser la création des supports de présentation de la SONES, le cas échéant, en relation avec les cabinets de conseil en communication ;

- D'assurer les relations avec les médias : télévision, radios, presse écrite ;
- D'organiser et participer aux foires et salons professionnels, aux conférences de presse et manifestations internes ;
- De développer par des moyens et supports appropriés, les relations entre la SONES, le public, les usagers et les partenaires ;
- De superviser la mise en place d'outils de communication interne : journal d'entreprise, bulletins d'information, affiches etc....
- D'étudier et traiter toutes autres requêtes de la Direction Générale en matière de communication ;
- De mesurer l'impact de la politique de communication de la SONES

La Direction du Contrôle général

Elle a pour mission de définir la planification financière à partir du programme annuel d'actions, d'apporter au Directeur Général les informations administratives et financières nécessaires à la prise de décisions stratégiques et d'animer le processus budgétaire et élaborer les différents tableaux de bord de gestion de la société., d'apporter au Directeur Général les informations nécessaires à l'amélioration du contrôle interne et de veiller au respect des procédures et à leur mise à jour

Elle est chargée :

- d'assister les différents directeurs et chefs de service dans l'élaboration de leurs budgets ;
- de consolider les hypothèses des différents directions et services dans un programme annuel d'actions ;
- de coordonner l'élaboration des budgets des différents directions et services et participer aux arbitrages nécessaires ;
- de confectionner les tableaux de bord et surveiller les indicateurs de performance ;
- de rendre périodiquement compte au Directeur Général de l'état d'exécution du budget, de ses analyses et des actions correctives à mener
- d'élaborer chaque année un programme d'audit et d'assurer sa mise en œuvre ;
- de confectionner chaque mois un état de reporting de ses travaux ;
- d'organiser et superviser les travaux d'assistance Audit Interne

- de contrôler le respect des procédures et de les évaluer en vue de leur amélioration
- de définir et mettre en œuvre les tests de validité sur les opérations comptables et financières

La Direction des travaux

Elle a pour mission de coordonner et de superviser les activités de ses agents dans la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage des projets, elle est chargée :

- d'assister le Directeur Général dans les négociations avec les tiers
- de valider les choix des commissions techniques
- de programmer les travaux d'extension et de renouvellement des infrastructures et de s'assurer de leur correcte exécution
- d'assurer la maîtrise d'ouvrage conformément au Contrat de Concession de travaux publics conclu avec l'Etat
- d'élaborer les programmes d'investissements
- de superviser l'élaboration des termes de références
- de suivre l'exécution des dossiers d'appels d'offres
- de valider les plans de passation des marchés et veiller à leur respect
- d'établir périodiquement les plannings d'activités par projet et par agent
- de participer aux réunions d'évaluation périodique des résultats des contrats liant les différents acteurs de l'hydraulique urbaine
- d'analyser et d'approuver les rapports de mission

La Direction de la Stratégie et de la Planification

Elle a pour mission de définir l'organisation du plan directeur et l'organisation des missions d'études utiles pour la SONES, d'élaborer la convention triennale d'investissement et de superviser, coordonner les activités de ces agents. Elle est chargée :

- d'apporter au Directeur Général les informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques
- de définir le schéma du directeur de l'hydraulique urbaine ;
- de définir le programme d'activités de ses services ;
- d'assister le Directeur Général dans les négociations avec les tiers ;

- d'assurer l'évaluation périodique des résultats des contrats liant les différents acteurs de l'hydraulique urbaine ;
- de définir les actions de sensibilisation des consommateurs et de mesurer leur impact ;
- de gérer l'information scientifique et technique ;

La Direction du contrôle de l'Exploitation

Elle a pour mission :

- d'apporter au Directeur Général les informations techniques nécessaires à la prise de décisions stratégiques ;
- d'organiser le contrôle de l'activité de la société d'exploitation (SDE) au plan de la gestion administrative, commerciale, de la maintenance de l'infrastructure et de la qualité eau ;
- d'assurer le suivi de la qualité de service et des performances de la société d'exploitation (SDE) ;
- d'assurer l'évaluation périodique des résultats des contrats liant les différents acteurs de l'hydraulique urbaine ;
- d'approuver les programmes des contrôles périodiques sur l'activité de l'Exploitant ;
- d'élaborer le rapport annuel de l'activité ;
- de participer aux réunions d'évaluation périodique des résultats des contrats liant les différents acteurs de l'hydraulique urbaine ;
- de donner des instructions nécessaires par rapport aux constats effectués sur terrain ; de recevoir les plaintes des usagers et donner les instructions nécessaires ;

La Direction de l'Administration du Personnel

Elle a pour mission :

- d'apporter au Directeur Général les informations administratives et techniques relevant de son domaine et nécessaires à la prise de décisions stratégiques ;
- de mettre en œuvre les politiques administratives, informatiques, de gestion des ressources humaines, des achats et des services généraux de la société ;
- de superviser et de coordonner les activités des services relevant de son autorité

- de piloter la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences(plan de carrière, plan de formation, plan de recrutement, système d'évaluation, politique de motivation du personnel)
- d'assurer la fiabilité des éléments permanents des fichiers de la paie
- de s'assurer du respect du règlement intérieur de la société
- de veiller à la bonne maintenance des bâtiments, des équipements et du matériels

- de mettre en œuvre la politique d'informatisation de la SONES
- d'assister et encadrer le personnel de la SONES sur tous les problèmes informatiques

La Direction Financière

Elle a pour mission :

- d'apporter au Directeur Général les informations financières nécessaires à la prise de décisions stratégiques ;
- d'assister le Directeur Général dans les relations avec les partenaires financiers (bailleurs de fonds, banques, etc.)
- d'assister le Directeur Général dans les relations avec le fermier (SDE) et avec l'Etat du Sénégal (Ministère de l'Hydraulique, Ministère des Finances , etc.)
- de participer à la recherche de financement des activités de la SONES
- d'élaborer le plan prévisionnel de financement et de trésorerie de la société ;
- d'assurer la gestion optimale des ressources financières de la société ;
- d'assurer la coordination entre ces différents services
- d'approuver les conditions de délais applicables aux encaissements et décaissements
- de négocier et de contrôler l'application des conditions bancaires

CHAPITRE 2 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE DE LA SONES

A l'instar de certaines d'entreprises, la SONES a mis en œuvre une démarche qualité vers une certification ISO 9001 : 2000.

Elle est la première Société de Patrimoine au Sénégal à se lancer dans la démarche .

Cette orientation qualité se traduit par des enjeux pour chaque acteur de la chaîne de valeur et auxquels la SONES doit apporter satisfaction. Il s'agit des trois (3) types de clients identifiés par la SONES :

Le client Partenaire

Le client Actionnaire/ Etat

Le client Interne /Personnel.

Cette ambition de « Satisfaction aux exigences de la norme » nécessite la prise en compte de la philosophie de la norme ISO 9001 :2000.

Pour accompagner ses ambitions, la Direction de la SONES a lancé le projet de certification ISO 9001 depuis mars 2004.

Les objectifs de la Direction sont :

- ❖ de mesurer les performances de ses processus de gestion et de développement du patrimoine de l'hydraulique urbaine
- ❖ de disposer d'un système de management de la qualité reconnu
- ❖ d'obtenir la certification ISO 9001 : 2000
- ❖ de poursuivre le développement du partenariat avec la société privée d'exploitation

La mise en œuvre de cette démarche Qualité vers la certification permet, au -delà de la reconnaissance officielle, de tendre vers un système de management de la qualité avec des améliorations identifiées pour accompagner les activités croissantes de la SONES.

Cette orientation qualité se traduit par des enjeux pour chaque acteur de la chaîne de valeur de la SONES. L'engagement dans la démarche qualité permettra d'aboutir à la satisfaction de tous ses clients.

2.1. Pourquoi s'engager dans ce système ?

Deux types de problématique conduisent une entreprise à se lancer dans la mise en place d'un Système de Management de la Qualité certifié ISO 9001 :

Sollicitations du marché,

Amélioration des performances orientée vers l'entreprise qui, le plus souvent est de nature à agir sur la qualité du service final, donc sur la satisfaction du client.

Ainsi, on comprend facilement l'importance du Système de Management de la Qualité et de la nécessité d'être parfaitement clair sur les buts poursuivis, sous peine de confusion dans la conduite du projet et de difficultés à impliquer le personnel. De ce fait, les motivations peuvent être d'ordres externe ou interne

2.1.1. Enjeux internes

- identification des responsabilités,
- application de l'efficacité et de la rigueur,
- réduction des coûts de non conformité,
- expression de la politique qualité et ses objectifs,
- clarification des besoins et attentes des clients,
- mobilisation de toute l'entreprise vers un objectif commun et amélioration des conditions de travail,
- recherche des causes de dysfonctionnements et mise en œuvre de solutions d'amélioration,
- optimisation des méthodes de production et de gestion,
- mettre sous tension le management pour que la vision qualité soit déployée dans l'entreprise,
- formalisation des procédures qui interviennent dans la qualité du service,
- maîtriser les activités par un symptôme qualité documenté.

2.1.2. Enjeux externes

- répondre à une initiative ISO de la concurrence,
- utiliser la conformité à la norme ISO comme levier de valorisation de l'offre,
- améliorer son image, refléter vers l'extérieur une image forte et contrastée
- satisfaire et fidéliser le client, en conquérir de nouveaux,

- rassurer un client lui même engagé dans la démarche ISO,
- satisfaire aux conditions d'appel d'offres,

2.2. La Politique qualité de la SONES

L'amélioration permanente de la qualité des produits et services est un des axes politiques majeurs de la SONES.

Les Systèmes de Management de la Qualité qui visent à accroître la satisfaction de la clientèle font partie de la stratégie de la SONES.

Dans cette optique, le Système de Management de la Qualité est au cœur de la démarche de la SONES car il a pour mission d'assurer la satisfaction des attentes du client.

Pour y arriver, une lettre d'engagement (Voir annexe 1) a été établie.

Ainsi la politique qualité de la SONES, structurée et formalisée par la lettre d'engagement, n'est pas statique. Elle suit le mouvement qu'impriment les nouvelles exigences de notre temps.

Tous les collaborateurs de la SONES ont le devoir de pratiquer une communication claire avec le client et d'appliquer des procédures diligentes. D'où leur engagement de mettre en place un environnement de travail suscitant la motivation, l'émulation, l'innovation et le souci d'améliorer en permanence la qualité des prestations.

2.3. Démarche adoptée par la SONES

La démarche repose sur le PDCA (Plan, Do, Check, Act), le principe de la Roue de Deming

2.3.1. Etapes fondamentales de la démarche

Le cycle PDCA résume toute la philosophie du management de la qualité. Il est à la base de la méthode scientifique permettant de comprendre et d'améliorer un processus.

Première étape : toute démarche qualité consiste d'abord pour l'organisme à CONCEVOIR un produit ou un service conforme aux spécifications des clients.

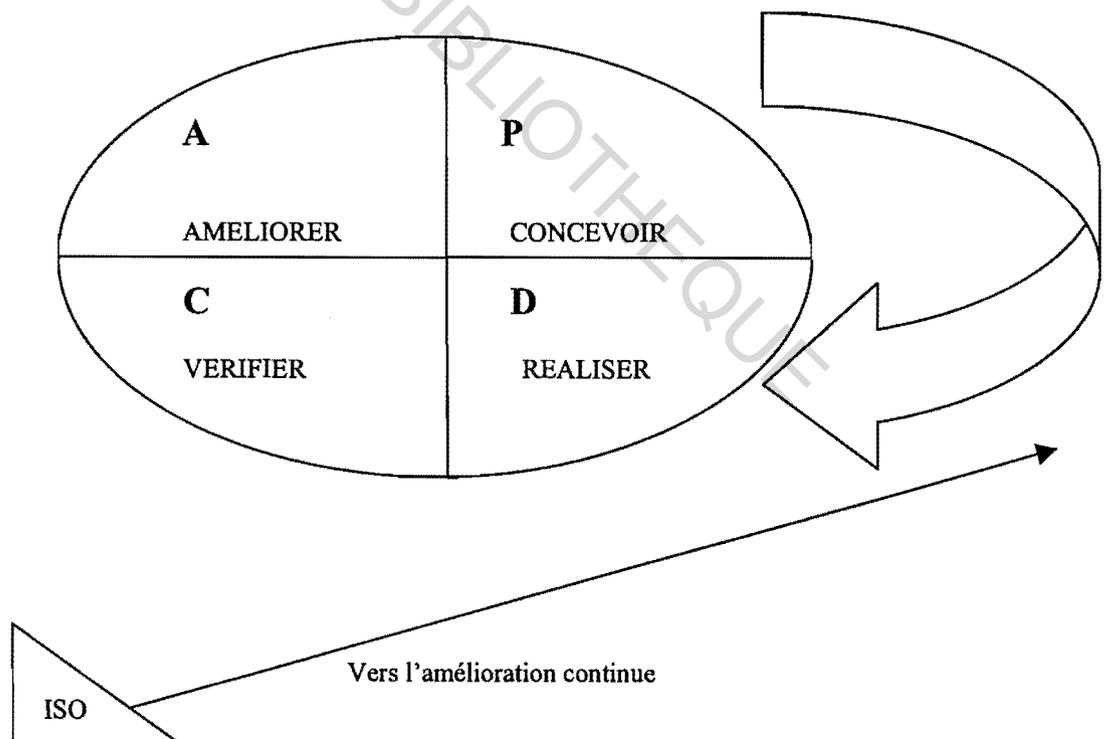
Deuxième étape : une fois conçue, il s'agit ensuite de REALISER ce produit ou ce service conformément à ces mêmes spécifications.

Troisième étape : il convient de VERIFIER si le produit ou le service réalisé est bien conforme au cahier des charges.

Quatrième étape : si tel n'est pas le cas, il faut rechercher les causes de non-conformité afin de pouvoir AMELIORER le processus et éviter que celles ci ne se reproduisent.

Le schéma ci- dessous représente les quatre étapes fondamentales qui, en se succédant, permettent à l'entreprise de progresser.

Figure 2 : la Roue de DEMING



Source : qualiteonline.com

Cette démarche obéit à des raisons économiques qui sont :

- respecter les délais et éviter les pénalités,
- améliorer sa notoriété,
- améliorer sa productivité, donc ses marges,
- avoir une meilleure visibilité de son activité et la maîtriser.

La démarche qualité de la SONES concerne toutes ces activités

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES PROCESSUS ET MECANISMES DE CERTIFICATION

On pourrait définir la certification comme la vérification par un organisme accrédité de la conformité du système qualité à un modèle d'organisation. L'AFNOR donne deux définitions possibles :

« Assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant tendant à attester qu'un produit /service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier de charges ou une norme officielle »

« acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit... à un référentiel (règlement, norme...) ».

3.1. La valeur d'un certificat

Le détenteur d'un certificat souhaite que le certificat donne confiance à ses clients. Les organismes certificateurs doivent donc être reconnus et donner confiance au marché de leurs clients.

Si l'organisme certificateur n'aide pas ou n'incite pas à améliorer le système qualité mais à seulement satisfaire les exigences minimum, les clients n'apprécient pas le certificat et perdront peut être confiance dans les systèmes qualité certifiés.

3.2. Les différentes étapes de la certification de la SONES

Le parcours de la certification peut être découpé en neuf(9) étapes chronologiques

3.2.1. Diagnostic de l'existant

La direction générale doit en premier lieu communiquer clairement sur les objectifs et les enjeux de la démarche. Elle doit impliquer au maximum le personnel.

Il faut :

- la connaissance des activités de l'entreprise
- l'identification des processus de l'entreprise

- la mesure de la formalisation (procédures écrites) des activités par rapport aux exigences du modèle (norme ISO)
- l'élaboration du plan d'action sur la mise en œuvre du système

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du produit. ce diagnostic a donné lieu à un rapport qui a présenté l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et un plan d'action a été proposé.

Cette étape a permis de diagnostiquer les points critiques de l'entreprise par rapport à ses clients et à son organisation.

3.2.2 Lancement de la mise en œuvre

Le rapport sur le diagnostic a permis de mettre en place des améliorations :

La direction a procédé à la définition du périmètre d'activité en collaboration avec le Comité de Direction. Dans le cas de la SONES, le périmètre concerne toutes les activités, ce qui nous a emmené à identifier dix sept (17) processus (voir cartographie annexe 2).

La Direction Générale a procédé à la nomination d'une équipe qualité et des pilotes de processus.

L'ensemble du personnel doit connaître les exigences de la norme. Pour ce faire un plan de communication a été établi.

Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise et non pas à l'entreprise d'adopter un système de management modèle

3.2.3 La formation du personnel

La formation concerne l'ensemble du personnel directement impliqué dans la démarche. Son but est la compréhension du système et le rôle de chaque acteur dans le système .

Les formations ont porté sur :

Les concepts qualités, l'approche processus, les principes de management par la qualité, les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 et la zoom sur la responsabilité de la direction.

Chaque pilote de processus, le comité de pilotage et l'équipe qualité ont eu à participer à ces formations.

Ces formations sont réalisées en interne avec le consultant qui nous accompagne.

Le but de la formation est aussi de faire comprendre à l'ensemble du personnel les enjeux de la mise en œuvre d'un système de management orienté « client » et de les rassurer face à l'obligation d'une certaine formalisation.

Il est important de procéder au choix et à la détermination des pilotes et auditeurs qualité ainsi que de leur formation.

3.2.4 Mise en place du SMQ

La mise en place s'est fait par :

- la réorganisation et la mise en place des actions d'amélioration
- l'élaboration des documents écrits nécessaires à la gestion du système : méthodes, instructions de travail
- l'élaboration du manuel qualité
- la diffusion de la documentation et du plan de communication.

La documentation doit décrire, de façon ordonnée l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Cette dernière doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, de l'autonomie de son personnel, etc.

3.2.5 La gestion du SMQ

Elle concerne :

- la diffusion des documents du SMQ au sein de la SONES

- la formalisation des enregistrements qualité
- la mise en place d'indicateurs de la qualité
- le suivi des actions mises en place
- l'exploitation des données recueillies
- l'amélioration continue du système

L'important est de mettre en œuvre une amélioration continue. Celle –ci passe obligatoirement par la mise en place d'indicateurs pour mesurer la performance et constater les écarts par rapport aux objectifs fixés.

Des indicateurs de performance et d'activité ont été retenus pour chaque type de processus.

3.2.6. Formation et mise en œuvre de l'audit qualité interne

Il faut :

- le choix, et le profil des auditeurs internes (compétence, rigueur, adéquation, etc.)
- la formation des auditeurs
- l'élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes)
- la mise en œuvre du système d'audit qualité

3.2.7 Audit à blanc ou Interne

Elle permet de valider la mise en place de la démarche vers la conformité et prépare la SONES à l'audit de certification. Il s'agit de valider l'adéquation et la conformité entre le modèle (norme ISO retenue), le référentiel (système qualité en place) et la réalité (l'existant) : c'est le suivi de l'audit et des actions correctives.

Il permet :

- d'identifier les actions correctives aux non conformités constatées
- de s'assurer que la SONES est prête pour la norme ISO 9001
- de s'assurer de la mise en place du dispositif de maintien de la démarche d'amélioration continue.

3.2.8 Choix de l'organisme certificateur

La constitution du dossier de candidature est le point ultime avant l'audit de certification.

Parmi les intervenants du marché nous avons : AFAQ -AFNOR, ASCERT, BVQI, LRQA, ETC.....

Après avoir choisi l'organisme certificateur, celui-ci envoie son devis en fonction du périmètre choisi par l'entreprise et de la taille.

La SONES envoie le dossier de candidature avec comme support le manuel qualité et la liste des documents qualité applicables et répond au questionnaire d'évaluation préliminaire.

L'organisme effectue une étude de recevabilité et envoie le programme d'audit et en fin l'audit peut se réaliser.

L'audit se fait sur site avec une partie documents et une partie application

3.2.9 L'Audit de certification

Un plan de communication sur l'intervention de l'organisme certificateur est mis en place pour préparer le personnel.

Des vérifications documentaires et des entretiens sont faits par les auditeurs car ils s'intéressent plus au respect des méthodes définies dans les procédures qu'à la technique utilisée.

Les auditeurs portent un intérêt particulier à la maîtrise des non conformités et aux actions correctives ainsi qu'à l'engagement de la Direction. Les écarts peuvent être sous forme de remarques, c'est à dire la non satisfaction d'une exigence du référentiel qui n'entraîne pas de risque ou ne compromet pas l'amélioration du Système de Management de la Qualité.

L'entreprise dispose de 15 jours à 3 mois selon l'organisme certificateur pour mettre en place des actions correctives pour corriger les écarts constatés.

Suite à l'audit le responsable donne sa conclusion sur la démarche de l'entreprise en précisant les écarts majeurs ou mineurs et transmet le rapport à l'organisme certificateur.

La SONES répond sur les écarts en apportant des actions correctives et le cas échéant les preuves de la mise en œuvre de ces actions . L'organisme certificateur transmet le dossier au comité de certification. Le responsable d'audit étudie les réponses, lève les écarts et propose une décision au comité de Certification qui prend sa décision.

Quatre cas sont possibles :

Un certificat pour 3 ans

Un certificat avec réserves

Un audit complémentaire

Un refus

Le certificat accordé est valable pour trois (3) ans. Pendant cette période, l'essentiel du travail doit viser à éviter l'enlisement du système dans la routine, les procédures devant être sans cesse améliorées et simplifiées. Cela suppose des employés impliqués et des audits internes réguliers.

Un audit de contrôle est réalisé au minimum chaque année (audit de suivi) : ce contrôle intermédiaire est également une condition de maintien de la crédibilité du dispositif.

Le renouvellement du certificat donne lieu à un nouvel audit complet.

La vie du système qualité ne s'arrête pas avec la certification, ce n'est pas un objectif en soi. La version 2000 de la norme ISO 9001 incite aujourd'hui la SONES à se tourner vers une amélioration continue permanente.

3.3. Cartographie : périmètre de certification (voir annexe2)

CHAPITRE 4 : REVUE DES PROCESSUS

4.1. Exigences générales

Le système de Management de la Qualité rassemble les dispositions organisationnelles et les pratiques mises en œuvre par les collaborateurs pour traiter de manière rigoureuse les services et au delà, offrir aux clients une volonté de les satisfaire et de s'améliorer en permanence.

Ce système répond aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000.

Les processus sont :

- Processus de pilotage (planifier les investissements, piloter le SMQ et effectuer le contrôle général)
- Processus de réalisation (planifier les projets, assurer la maîtrise d'œuvre des travaux, assurer la maîtrise d'ouvrage des travaux, effectuer le suivi de la dette, assurer le contrôle technique de l'exploitant, assurer le contrôle de la gestion commerciale de l'exploitant, assurer le contrôle de la gestion financière de l'exploitant, assurer la gestion des droits et réclamations des consommateurs du périmètre affermé et sensibiliser les usagers)
- Processus de support (gérer les ressources humaines, assurer la gestion financière, gérer les services généraux, gérer les aspects juridiques et gérer le système d'information).

4.1.1 Les processus de pilotage

La Revue de direction et le comité de pilotage sont des éléments essentiels de la planification du processus. La politique et les objectifs en matière de qualité ainsi que la planification des actions à entreprendre et l'analyse des données y sont traitées.

4.1.2. Les processus de réalisation

Ce sont les plus visibles. Il est souhaitable de les appréhender en prenant en compte des aléas du produit. Il existe une interaction entre ces processus.

4.1.3. Les processus de support

Ils revêtent une importance particulière compte tenu du périmètre de certification .Ils permettent de préciser les relations avec l'ensemble des autres entités de la SONES et de mettre en place les actions de coordination nécessaires.

4.2. Les exigences relatives à la documentation

La structure documentaire du Système de Management de la Qualité doit comprendre l'expression documentée de la politique qualité de la SONES et de ses objectifs. Le manuel qualité, les procédures, les documents nécessaires à l'entreprise pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces des processus et les enregistrements qualité.

4.2.1. L'expression documentée de la politique et des objectifs qualité

L'expression de cette politique doit passer par un texte court, aussi précis que possible et doit :

- permettre la compréhension, par l'ensemble de l'entreprise, des objectifs qualité
- démontrer l'engagement du chef d'entreprise pour la qualité
- encourager l'engagement pour la qualité à tous les niveaux de l'entreprise, avec un leadership clair de la direction et répondre à la satisfaction du client et à l'amélioration continue

En rédigeant cette déclaration de politique qualité, on doit prendre en compte les clients, les produits/services, les acteurs de l'entreprise, l'environnement de l'entreprise et l'amélioration continue.

Cette politique doit fixer des objectifs mesurables en tenant compte des besoins présents et futurs : prise de marché, satisfaction du client, objectifs financiers. La politique et les objectifs qualité sont revus régulièrement si besoin est, et en particulier lors des revues de direction.

4.2.1 La documentation qualité

Elle est désormais présentée comme un outil en direction de tous les collaborateurs, devant vivre et évoluer en même temps que le système qualité lui même C'est dans cet esprit qu'elle peut être abordée avec, en outre, l'objectif de la concevoir de la façon la plus simple possible.

C'est ainsi que toute la documentation est mise à la disposition des collaborateurs du RQ. La tenue de cette base documentaire (actualisation, diffusion, identification) est placée sous la responsabilité de AQ.

4.2.2 Les enregistrements

Pour démontrer la conformité aux exigences définies et pour prouver l'efficacité du système de management de la qualité, l'entreprise doit établir un certain nombre d'enregistrements. Ceux ci sont en général réalisés à partir de formulaires type que l'entreprise définit.

Il s'agit de documents représentant les résultats obtenus ou la preuve de la réalisation d'une activité. Ils sont destinés à fournir des preuves tangibles en matière de qualité.

Non seulement ils contribuent à compléter utilement le système d'information et la communication, mais ils démontrent aussi que la qualité est obtenue et que le Système de Management de la Qualité est en bon état de fonctionnement à l'instant considéré.

De ce fait, les enregistrements nécessaires sont repérés, collectés et répertoriés en sûreté.

Le modèle du Système de Management de la Qualité basé sur les processus illustre les relations entre les processus suivants :

- Responsabilité de la Direction,
- Management des Ressources,
- Réalisation du Produit,
- Mesures, Analyse et Améliorations.

4.3. Responsabilité de la Direction Générale

C'est une partie fortement renforcée dans la nouvelle norme.

4.3.1. Engagement de la Direction

Afin de mener à bien le SMQ, la Direction Générale de la SONES s'est engagée à mettre en œuvre, à développer et à améliorer de manière continue son efficacité. Elle doit fournir la preuve de son engagement au développement . Cet engagement figure au début du manuel qualité.

Ainsi, la Direction Générale s'est engagée à identifier les attentes du client et mettre tout en œuvre pour que celles-ci soient respectées. Pour cela, elle fixe les objectifs et les ressources, permet une bonne communication de la politique qualité au sein de la SONES et nomme des responsables. Elle conduit également les Revues de Direction, à intervalles définis, et est destinée à s'assurer que le SMQ demeure constamment apte à satisfaire la politique qualité.

4.3.2. Ecoute client

Il faut préciser qu'il s'agit non seulement de clients réels et des utilisateurs réels mais aussi de clients potentiels et d'utilisateurs potentiels. Selon la norme ISO 9001, la Direction répond de l'écoute clients avec un relevé des exigences et besoins des clients et l'obtention de leur satisfaction. De ce fait, nous distinguons des besoins implicites (savoir vivre, courtoisie, règle de base du métier) des besoins explicite (contrats, spécifications, cahiers de charge) et des exigences légales (normes, règlements, codes). Pour donner plus de dynamique à l'écoute client un numéro vert a été proposé . Il faut aussi donner aux employés des méthodes et outils de travail adéquats, pour suivre l'amélioration de la satisfaction client notamment les questionnaires et autres. Les résultats obtenus sont exploités et présentés en Revue de Direction.

4.3.3. La planification du Système de Management de la Qualité et les objectifs

Le fonctionnement du SMQ et l'atteinte des objectifs sont liés à la pertinence des dispositions prises (management, organisation, compétences, moyens déployés,...)

Pour permettre la réalisation de la politique qualité selon la norme, il faut définir comment satisfaire les exigences pour la qualité. La planification doit être cohérente avec l'ensemble des exigences du système qualité et doit être consignée sous une forme adaptée aux méthodes de travail du service. Le Responsable du Management de la Qualité doit donc porter toute son attention sur les activités documentaires.

Pour ce faire, un comité de pilotage est chargée de réfléchir aux problèmes rencontrés par les différents processus et de proposer des solutions ou des axes de réflexion à la RDD. Le comité de pilotage est animé par le RQ et se réunit une fois par an minimum

4.3.4. La Politique Qualité

Elle correspond à l'orientation et aux intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la Direction. Elle doit être pertinente par rapport aux objectifs généraux de la banque et aux attentes et besoins de ses clients. La Direction Générale doit s'assurer que cette politique est comprise, mise en œuvre et entretenue à tous les niveaux de l'organisme.

D'ailleurs, selon la norme ISO 9001, elle doit définir et consigner par écrit sa politique en matière de qualité, y compris ses objectifs et son engagement en la matière.

Une identification des engagements de la Direction Générale permet de relever plusieurs axes d'amélioration. Il s'agit entre autres de la qualité du service fourni.

Ainsi, la politique qualité énonce les objectifs qualité à atteindre et décrit l'engagement de la Direction Générale à satisfaire les exigences (légales, internes, clients) et à s'améliorer.

4.3.5 Responsabilités de collaborateurs et communication interne

La Direction Générale est responsable du Système de Management Qualité. Elle doit définir les responsabilités de chacun. C'est à cet instant que la communication interne prend une place prépondérante.

- Responsabilités et autorité

La norme exige que les responsabilités, l'autorité et les relations entre les personnes chargées d'activités ayant une incidence sur la qualité soient définies par écrit.

C'est ainsi que la SONES a précisé les rôles et responsabilités de chaque collaborateur dans les fiches descriptives de poste, référencées dans le SMQ.

L'entreprise définit et communique les responsabilités, notamment celles du RQ qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir une autorité définie pour assurer qu'un système qualité est défini, mis en œuvre et entretenu conformément à la présente norme internationale. Il doit également rendre compte du fonctionnement du système qualité à la Direction pour en faire la revue et servir de base à l'amélioration du système qualité.

- Communication interne

Il appartient à la Direction Générale de veiller à ce que la communication s'établisse bien entre les gardiens du SMQ et les autres services.

De ce fait, la communication au sein de la SONES s'effectue par tout moyen de communication mis à la disposition des collaborateurs (bulletin mensuel flash qualité, intra net, bulletin AFNOR etc.)

4.3.6 La revue de direction

La revue de direction est une évaluation formalisée, effectuée par la direction au plus haut niveau, de l'état et de l'adéquation du système qualité par rapport à la politique qualité et à ses objectifs.

C'est un examen entrepris pour évaluer la pertinence du système en place.

Les revues de Direction sont tenues et sont destinées à faire le point sur le fonctionnement du système qualité pour s'assurer de son efficacité et l'améliorer en permanence. Les éléments d'entrée principaux des RDD sont les résultats d'audit, les retours d'information clients (satisfaction ou mécontentement), le fonctionnement des processus et conformité du service, l'état des actions correctives et préventives, les actions issues des RDD précédentes, les modifications planifiées pouvant affecter le SMQ, les recommandations d'amélioration.

Elle doit déboucher sur des éléments de sortie à savoir des décisions et actions relatives à la qualité telles que l'amélioration de l'efficacité du SMQ, l'amélioration des processus, l'amélioration du service en rapport avec les exigences du client, les besoins en ressources....)

Chaque RDD donne lieu à un compte rendu qui permet de suivre la réalisation des décisions prises à la planification définie. Les comptes-rendus sont conservés trois (3) ans par le RQ.

4.4. Management des Ressources

Il s'agit de définir et de démontrer que les ressources humaines et matérielles nécessaires pour satisfaire les besoins et exigences des clients sont adaptées et disponibles, c'est à dire :

- un environnement de travail et des moyens matériels qui aident à obtenir la conformité du service ou produit
- des compétences nécessaires pour le personnel en relation directe avec la qualité et la conformité du produit.

Le personnel devra être formé à l'importance de satisfaire aux exigences des clients et à l'amélioration du Système de Management Qualité.

La SONES s'est ainsi engagée à pourvoir aux besoins en ressources, tant humaines que matérielles, afin d'entretenir le SMQ et également d'améliorer en permanence son efficacité.

4.4.1. Les Ressources Humaines

L'implication du personnel dans la qualité doit être encouragée (formation, objectifs individuels et d'équipes, transparence des informations, recueil des suggestions et opinions, ...). Les compétences nécessaires sont identifiées, les formations déterminées, rédigées et évaluées. Les impératifs en matière de ressources sont particulièrement développés en termes d'implication des personnes, de compétences, du résultat de la formation initiale et professionnelle (études, diplômes, stage, formation continue), du savoir faire (aptitudes, qualifications nécessaires pour gérer efficacement les dossiers), et de l'expérience (cursus professionnel, projets réalisés).

Les besoins de formation sont évalués régulièrement et enregistrés selon les dispositions en vigueur au sein de la SONES.

4.4.2. Infrastructures et environnement de travail

Les infrastructures nécessaires comme les bâtiments, les espaces de travail et installation, les équipements logiciels et matériels et les services de support, sont identifiés et déployés pour un environnement de travail favorable tel que édicté par la norme ISO 9001.

La gestion de cet environnement de travail vise entre autres, l'obtention de la conformité du service rendu aux clients.

4.5. La réalisation du produit ou service

Elle constitue l'aboutissement de l'ensemble des processus concernant le client, le cycle de vie du produit ou du service, complété par les processus requis par le SMQ.

4.5.1. Le processus d'achat

Le service concerné doit établir et tenir à jour des procédures écrites pour assurer que les prestations des fournisseurs sont conformes aux exigences spécifiées. Il doit également, selon la norme, définir le type et l'étendue de la maîtrise exercée par le service sur ses fournisseurs. Celle-ci doit dépendre du type de prestation, de l'incidence de cette prestation sur la qualité du produit final et, lorsque cela est applicable, des rapports d'audit qualité où des enregistrements relatifs aux aptitudes et performances sont faits.

Ainsi le périmètre retenu amène la direction à maîtriser les relations avec les autres directions de la SONES à partir des interfaces précisant les engagements réciproques des directions.

La SONES est un ensemble de services qui ont entre eux des relations de client à fournisseur. Chaque service est client de l'autre: celui qui a besoin du service de l'autre pour faire sa tâche est en position de client pour celui qui exécute le besoin (voir annexe interfaces processus).

4.6. Mesures, analyse et amélioration

A ce niveau, la principale nouveauté porte sur l'exigence d'effectuer des mesures de performances concernant les processus. Aucun outil n'est préconisé.

4.6.1. Généralités

L'entreprise doit mener régulièrement des audits pour déterminer si le système de management de la qualité est entretenu de manière efficace. Ces mesures de surveillances doivent faire l'objet d'analyses qui permettront de mettre en œuvre des actions correctives et préventives et qui

permettront à l'entreprise de s'engager dans l'amélioration continue de son système de management. Pour apprécier la conformité du service, il faut définir des indicateurs qualité.

Ceux-ci portent sur la méthode de mesure, les critères retenus et les niveaux à atteindre et l'enregistrement des résultats.

4.6.2. Surveillance et mesure du SMQ et de la satisfaction du client

□ La satisfaction du client

Une enquête de satisfaction est programmée pour suivre l'amélioration de la satisfaction du client et les réclamations écrites ou orales recensées.

Le RQ exploite les résultats et les présente en RDD.

Ces données permettent de renforcer la connaissance des attentes des clients, de recueillir des éléments d'information qualitatifs et de contribuer à l'amélioration du SMQ.

□ L'audit qualité interne

Les audits internes permettent de s'assurer de l'application du SMQ et de contribuer à son amélioration. Ils sont effectués par des auditeurs internes de la SONES formés à cet effet, afin de vérifier si les activités relatives à la qualité et les résultats correspondants sont conformes aux dispositions prévues et de déterminer l'efficacité du système qualité.

Au moins un audit qualité interne annuel. La planification de ces audits est validée en RDD.

Les audits qualité internes doivent être programmés en fonction de la nature et de l'importance de l'activité soumise à l'audit.

Lors de modifications significatives du SMQ ou sur demande de la RDD, du RQ, des audits qualité internes supplémentaires peuvent être programmés.

Les résultats des audits doivent être enregistrés et portés à la connaissance des personnes qui ont la responsabilité du domaine soumis à l'audit.

Les écarts entre les dispositions du MAQ (Manuel Assurance Qualité) et la mise en application sont détaillés dans le rapport d'audit interne. Les responsables du domaine soumis à l'audit doivent engager des actions correctives en temps utile pour remédier aux déficiences trouvées

lors de l'audit. L'auditeur s'assure, en liaison avec le RQ, de la conduite et de l'efficacité des actions correctives engagées et suit les levées de non-conformités.

Chaque rapport d'audit est adressé au RQ, au DG et au CP.

Le RQ s'assure que chaque audit est bien mené à son terme et en réalise une synthèse qui sera présentée et analysée en RDD.

□ Surveillance et mesure des processus

Les processus et les procédures qui les décrivent font régulièrement l'objet de modifications et d'améliorations en fonction des résultats enregistrés, qu'ils proviennent :

- des données sur la satisfaction des clients à partir des enquêtes menées,
- des indicateurs et tableaux de bord,
- des audits réalisés.

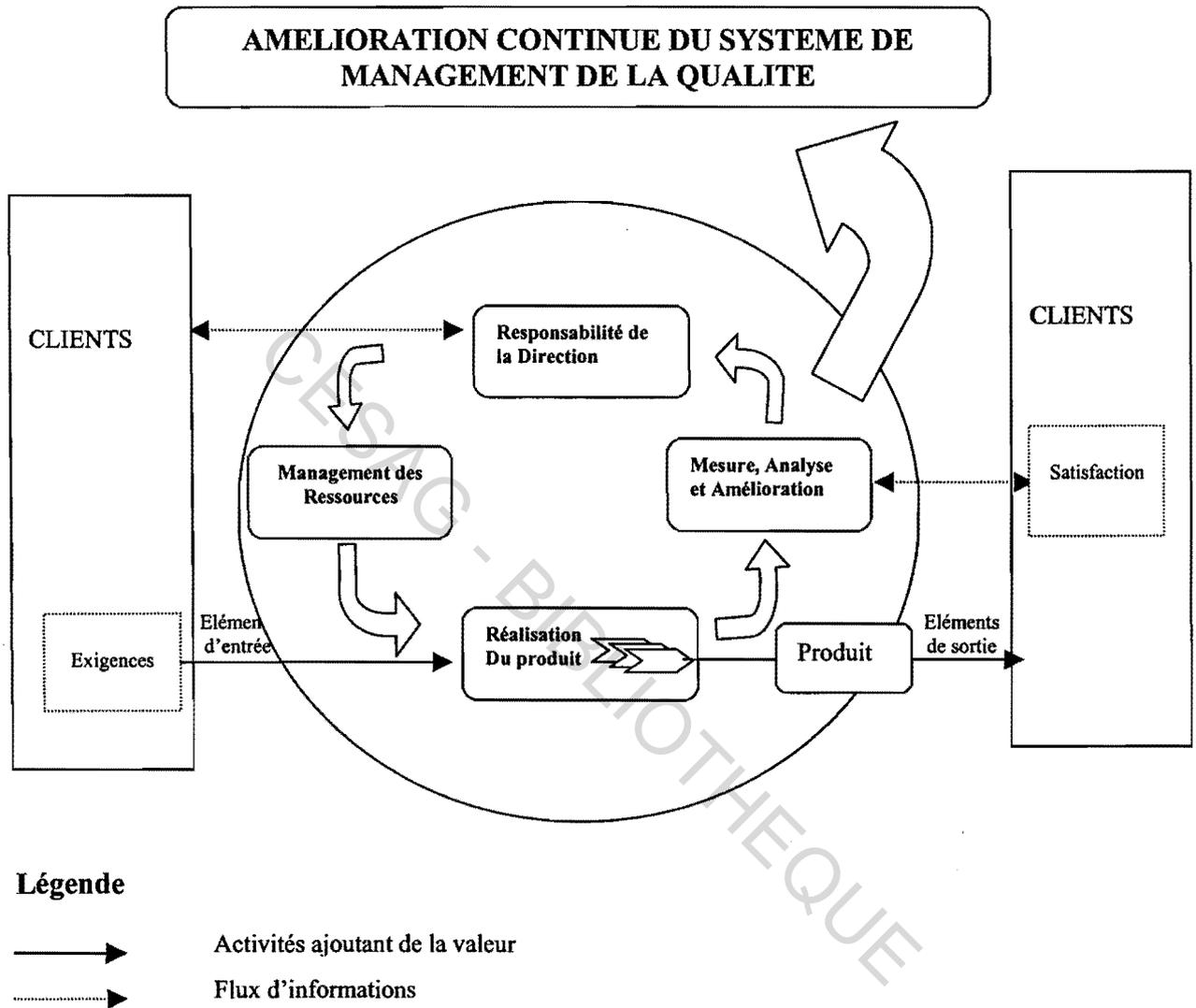
4.6.3. Analyse des données

La mesure des performances qualité est effectuée à l'appui des indicateurs qui permettent d'apprécier l'efficacité des dispositions du SMQ et d'évaluer ses effets sur la satisfaction des clients.

4.6.4. Amélioration continue

Pour assurer l'amélioration continue, la SONES s'est conformée à l'approche processus édictée par la norme ISO 9001 et qui se résume comme suit :

Figure 3 – Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus



Source : Norme iso 9001 AFNOR

L'entreprise doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audit, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la RDD. Ces actions peuvent être initiées par tout collaborateur du périmètre.

4.3.5 Actions correctives et préventives

Pour se conformer aux exigences de la norme dans l'élaboration des procédures obligatoires, des actions correctives et préventives sont prévues.

Le plan d'action corrective se prépare en groupe avec toutes les personnes qui ont une responsabilité dans les décisions à prendre. Il comporte des prévisions de résultats en termes économiques et autres. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées tandis que les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : OPTIMISATION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, seront développés l'outil d'analyse utilisé, les résultats d'enquête, l'identification des points forts et des axes d'amélioration pour enfin formuler des recommandations.

5.1. OUTIL D'ANALYSE UTILISE

La norme n'exige pas d'établir un indice de satisfaction du client, mais demande de surveiller les informations relatives à la satisfaction ou à l'insatisfaction de client.

Il est rappelé que ces informations constituent une des mesures de la performance du Système de Management de la Qualité. Cette exigence est d'ailleurs juxtaposée à l'exigence d'audit qui concerne aussi le Système de Management de la Qualité (conformité aux exigences de la norme). La norme incite à obtenir des informations sur la satisfaction pour alimenter la démarche d'amélioration continue et la planification des actions correspondantes. Il s'agit plus de faire l'audit de la satisfaction du client dans la perspective d'améliorer la performance du Système de Management de la Qualité que d'établir un indice destiné à annoncer que le client est satisfait.

La nouvelle version de la norme est centrée sur la satisfaction du client.

Il existe plusieurs indicateurs nous permettant d'évaluer la satisfaction des clients.

Un tableau de bord qui permet de mesurer mensuellement le taux de non conformité est mise en place. Ce taux représente le pourcentage d'actes effectués par les différents processus, et auxquels sont attachés une ou plusieurs anomalies. Une fiche de non conformité est confectionnée et mise à la disposition de chaque pilote de processus pour le traitement des non-conformités.

5.1.1. Enquête de satisfaction

La mesure de la satisfaction clients constitue un outil précieux. L'intérêt de cette mesure est d'évaluer précisément le niveau de qualité perçue, au delà de l'intuition ou du recueil de propos spontanés.

L'enquête de satisfaction est l'outil idéal pour recueillir de manière objective l'avis des clients (bailleurs, fournisseurs, personnel). Ces remontées d'informations permettent d'identifier des priorités d'amélioration et agir efficacement sur les sources d'insatisfaction.

L'enquête de satisfaction s'inscrit donc dans la logique d'amélioration continue selon les principes du PDCA.

La nouvelle norme ISO prend clairement acte de l'importance de l'enquête satisfaction et intègre la mesure de satisfaction client dans le référentiel ISO 9001 version 2000.

Elle est essentielle dans le cadre du principe d'amélioration continue qui est au cœur même de la révision de la norme iso 9000 puisqu'il est exprimé sous forme d'exigence.

5.2. RESULTAT DE L'ENQUETE

L'étape de mise en forme des résultats est très importante pour optimiser la communication interne sur l'exigence de la mise en place d'un Système de Management Qualité.

Il convient de rappeler que les résultats analysés portent sur une enquête réalisée par l'équipe qualité et le conseiller en communication. L'ensemble de enquête a tourné autour de la satisfaction des clients, la communication, les délais d'exécution des travaux, délais de paiement, délai de transmission des données d'exploitation et des rapports de mission de contrôle, etc. Tout ceci est fait par rapport aux différents processus.

5.3 ANALYSE

Par rapport aux délais pour plus de 45% des résultats, le fait de s'engager sur les délais est un « plus ». Pour les autres, c'est une norme standard.

Par rapport à la communication, 80% sont informés des actions, du plan d'amélioration qualité et des résultats obtenus. Seuls moins de 20% ne connaissent pas la norme ISO 9001 de la certification.

5.3.1 IDENTIFICATION DES POINTS FORTS

L'ensemble des mécanismes exigés par le référentiel ISO 9001 version 2000 est mise en place au sein de la SONES

- L'engagement de la direction à travers sa politique générale qualité, sa lettre d'engagement et la mise en place d'un comité qualité dynamique
- L'implication sans faille de tout le personnel, les formations qualité ainsi que les séminaires
- Le dispositif d'amélioration continue de la qualité : suivi des indicateurs, tableaux de bord, réunion qualité hebdomadaire, comité de pilotage et les Revues De Direction
- Création d'un bulletin interne « FLASH QUALITE » afin de faciliter la communication interne et informer le personnel des différentes actions et des évolutions concernant le SMQ.

5.3.2 IDENTIFICATION DES AXES D'AMELIORATION

Les axes d'amélioration identifiés portent essentiellement sur des problèmes liés aux conditions de travail et d'information.

En ce qui concerne les conditions de travail :

- Motiver d'avantages le personnel à travers les plans de carrière, promotion interne, redéploiement
- Système informatique défaillant par moment, les logiciels en particulier et l'intra net
- Traitement manuel dans certaines sections malgré l'importance des opérations.

En ce qui concerne l'information, nous notons une absence de boites de commentaires et de suggestions

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS

Après analyse, un certain nombre de recommandations a été retenu.

6.1. Mise en place de cercle de qualité au sein de la SONES

Ceci pourrait être utilisé pour sensibiliser le personnel à une démarche qualité à travers ces objectifs qui sont :

Agir, c'est-à-dire supprimer la non qualité

Communiquer (dialoguer avec les membres du personnel, échanges d'idées)

Soutenir (former à la qualité dans l'action individuelle et collective)

6.2. La qualité du service

La qualité d'un service fait référence à la fois à la qualité du résultat obtenu de la prestation du service. Donc certains critères de qualité doivent avoir une attention particulière/

- la fiabilité
- la disponibilité
- la compétence
- le sérieux
- la courtoisie
- l'accessibilité
- la communication
- la compréhension du client

6.3. Le benchmarking

Voir ce qui se fait ailleurs n'est pas une mauvaise chose mais c'est la façon de faire qui importe le plus. Le benchmarking est une technique d'évaluation de plus en plus répandue, il consiste à comparer précisément la manière dont tu travailles par rapport à une autre entité qui a la même activité, c'est pour relever quelles solutions pour régler des problèmes similaires. Exemple la SDE et l'AGETIP avec qui nous avons presque les mêmes activités surtout le dernier.

6.4. La formation à la qualité

La formation joue un rôle très important dans la démarche car elle permet d'améliorer les performances du personnel dans ce domaine. Elle peut avoir pour but :

- d'anticiper sur les besoins futurs de la SONES en matière de qualité.
- d'améliorer le professionnalisme des employés
- d'accompagner les changements d'organisation
- de développer les compétences qualité au sein de la SONES
- d'intégrer la qualité dans toutes les dimensions de la SONES
- de soutenir la stratégie qualité de la SONES

Et tout ceci par une analyse des besoins par le recensement des compétences requises pour construire la qualité.

6.5. L'intégration de l'outil informatique performant à tous les niveaux

Il s'agit de limiter le traitement manuel de certaines opérations qui accroissent les frais généraux et de privilégier le système informatisé pour la réduction de délais et de temps (exemple du courrier).

6.6. Envisager un environnement de travail plus adéquat : confiance et coopération

Le manque de confiance et l'insatisfaction chez le personnel peut augmenter la résistance d'une organisation au changement. Lorsque le personnel se fait, mutuellement confiance, il a un meilleur niveau de satisfaction et de coopération.

L'employeur doit garder l'œil ouvert face aux signes d'insatisfaction des employés, par exemple, la fréquence de tensions persistantes. Ces questions sont souvent un indice de mauvaise communication interne. L'employeur peut encourager la collaboration des employés en communiquant avec eux, en leur donnant le pouvoir de prendre des décisions et en appuyant leurs choix.

CONCLUSION GENERALE

En conclusion nous pouvons dire que le résultat ne suffit plus. Il faut nécessairement démontrer la manière de l'obtenir grâce à des plans d'action clairement définis avec des dates « début » et des dates « fin ».

La qualité est le résultat assuré, immanquable de la maîtrise des processus.

Les ISO 9000 ont pour origine l'harmonisation des normes nationales et internationales d'assurance de la qualité. La notion de qualité est le fondement des valeurs de cette fin de siècle, c'est une préoccupation permanente exigée pour l'évolution internationale des marchés et des mentalités. Aucun succès durable ne s'obtient sans la qualité. Il n'y a pas de progrès qui ne soit un progrès dans la qualité, pas de leader qui ne soit en même temps un leader dans la qualité.

La qualité est le meilleur critère de satisfaction du client. C'est même le seul.

A travers cette étude, nous sommes consciente du fait que toute entreprise doit avoir une politique de Qualité car c'est une condition nécessaire à son développement. Pour améliorer ses performances, il est indispensable de la considérer comme un système, c'est à dire un ensemble d'éléments interdépendants et interactifs dirigés vers un but commun : la satisfaction du client.

Ce qu'il faudra retenir et surtout préserver, ce n'est pas la mise en place du système qualité et de la démarche de certification, ni la certification mais l'exigence de demeurer constant dans cette voie, c'est à dire l'amélioration continue.

En définitive nous pouvons dire que la démarche vise à appliquer les principes de la qualité tels que l'écoute client, la prise en compte des attentes des bénéficiaires, l'amélioration des processus, l'implication et l'association du personnel.

Plus précisément, elle propose la mise en œuvre d'un ensemble de méthodes et d'outils organisés suivant une politique et une stratégie globales. Elle mobilise tout le personnel pour mieux satisfaire les besoins des bénéficiaires et ceci au moindre coût.

Autrement dit, pour obtenir une maîtrise pérenne de la qualité de ses produits et services, chacune des parties de l'organisation devra fonctionner différemment en intégrant la qualité dans son management global.

La démarche poursuit nécessairement une finalité. Pour que ce but puisse être atteint, la qualité doit s'inscrire comme l'une des raisons d'être de l'entreprise. Elle doit être considérée comme l'une de ses orientations stratégiques majeures donc l'une de ses priorités. Nombre de démarches ont connu des difficultés, car leur finalité n'était pas claire et surtout n'était pas une réelle préoccupation stratégique de l'entreprise.

Les bénéfices des démarches de certification peuvent être résumer ainsi :

- ❑ rationaliser, clarifier et harmoniser les méthodes de travail
- ❑ rendre en compte les dimensions de l'entreprise (clients, impacts, partenaires...)
- ❑ accroître la rentabilité et l'efficacité
- ❑ renforcer l'image de marque par une reconnaissance internationale.

Enfin si la qualité est une priorité stratégique, les démarches qualité « résisteront » mieux au renouvellement des personnels et auront plus de chance de perdurer.

BIBLIOGRAPHIE

Bonnes pratiques pour une démarche qualité (expérience du club qualité de la cci Rouen)

Documents de travail cabinet Performances Management Consulting

Guide de la qualité pour les PME PMI Ministère de l'Economie ,des Finances et de l'Industrie

Norme ISO 9001 Système de Management de la Qualité (document de travail) AFNOR

Documents de travail des Journées Nationales Qualité du 2 et 3 février 2005

DETRIE Philipe, Conduire une démarche qualité : Nouvelle édition du best-seller le client retrouvé éditions d'organisations quatrième édition deuxième tirage 2003

GOGUE Jean Marie, Management de la qualité, Editions Economica 2001- 3eme Edition

ISHIKAWA Kaoru, La gestion de la qualité : outils et applications pratiques, Editions Dunod-Paris 1996

Sites Internet

Qualité ISO yvion.free.fr

Accept-consultant.fr

Ourworld.compuserve.com

Voirin-consultants.com

Isoconseil.com

Qualiteonline.com

ANNEXES

CESAO BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1

CESAC BIBLIOTHEQUE



LETTRE D'ENGAGEMENT

La SONES est chargée de la gestion du patrimoine hydraulique en zone urbaine et péri-urbaine, du contrôle de la qualité de l'exploitation du service public de production et de distribution de l'eau potable, de l'information et de la sensibilisation des usagers. A cet égard, elle est un acteur majeur du secteur de l'hydraulique urbaine au Sénégal. Pour maintenir cette place dans un environnement aussi sensible et vital, nous nous sommes inscrits dans une dynamique d'amélioration continue en mettant en place une démarche qualité.

L'objectif de la SONES est d'obtenir une certification ISO 9001 version 2000, dans les activités ci-après :

- **Gestion des projets,**
- **Contrôle du fermier,**
- **Communication avec les usagers.**

Le but de la démarche qualité est de développer notre aptitude à satisfaire nos clients que sont : l'Etat du Sénégal, les partenaires au développement, les populations des zones urbaines et périurbaines, les agents de la SONES, la société délégataire du service public de production et de distribution d'eau potable et ceci quelle que soit l'évolution de l'environnement économique et social. Elle permettra également une optimisation de nos processus, une meilleure prise en compte des besoins de l'entreprise et de son personnel, le renforcement des compétences et du savoir-faire ainsi que le développement de notre communication interne et externe.

Je m'engage à fédérer l'ensemble de notre organisation pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés et qui sont orientés vers l'amélioration de nos prestations.

Pour cela, **je veillerai personnellement** à ce que notre politique Qualité soit communiquée à l'ensemble du personnel et que **cette démarche qualité prioritaire** soit entretenue. J'invite tout le personnel à y souscrire et à y participer, à mes côtés, en s'appropriant, chacun, les objectifs identifiés et définis dans chaque service.

Je délègue au Responsable Qualité et aux représentants de la direction, nommés dans ce but, toute l'autorité et les moyens nécessaires à la mise en œuvre, au suivi et à l'amélioration du système de management qualité, et je les appuie de toute mon autorité dans leurs actions.

Je m'assurerai au cours de nos revues de direction de l'efficacité du système qualité et de l'amélioration continue des actions menées.

Le Directeur Général

Contexte
et enjeux

Périmètre
de certification

Voix du client
et Objectifs

Implication
de la Direction
et Engagement
à la communication
de la politique
qualité

Mise à disposition
de moyens

Engagement
à l'amélioration
continue

ANNEXE 2

CESAP BIBLIOTHEQUE

CARTOGRAPHIE GENERALE DES PROCESSUS DE LA SONES

PROCESSUS DE PILOTAGE

Planifier les investissements P1

Piloter le SMQ P2

Effectuer le Contrôle Général P3

PROCESSUS DE REALISATION

Gestion des projets

Planifier les projets R1

Assurer la maîtrise d'œuvre des travaux R2

Assurer la maîtrise d'ouvrage des travaux R3

Effectuer le suivi de la dette R4

Contrôle du fermier

Assurer le contrôle technique de l'exploitant R5

Assurer le contrôle de la gestion commerciale de l'exploitant R6

Assurer le contrôle de la gestion financière de l'exploitant R7

Communication avec les usagers

Assurer la gestion des droits et réclamations des consommateurs du périmètre affermé R8

Sensibiliser les usagers R9

PROCESSUS DE SUPPORT

Gérer les Ressources Humaines S1

Assurer la Gestion Financière S2

Gérer les services Généraux S3

Gérer les aspects juridiques S4

Gérer le Système d'information S5

Client

Exigences

Satisfaction

Client



ANNEXE 3

CESAP BIBLIOTHEQUE



**FICHE DESCRIPTIVE DE PROCESSUS
GERER LES ASPECTS JURIDIQUES**

Date :
Version : AA

Mission du processus :

- Préserver les intérêts de la société en la conseillant et en l'assistant dans tous les actes

Besoins et attentes du client :

- Informations juridiques , conseils et avis juridiques
- Contrat et marchés sécurisés
- Règlement contentieux

Objectifs du processus :

- Respect légal et réglementaire des actes de la SONES
- Gestion des contentieux
-

Types de client(s) et de fournisseur(s) du processus :

- Client interne : Assurer la gestion financière : Gérer les RH ; Effectuer le suivi de la dette, Assurer le Contrôle du fermier (3 processus), sensibiliser les usagers, Assurer le Contrôle Général, Gérer le SI, Assurer les Services Généraux, Assurer la Maîtrise d'Oeuvre.
- Client externe : non applicable
- Fournisseur interne : Effectuer le suivi de la dette, Assurer la gestion financière, Gérer les RH, Gérer le SI, Sensibiliser les usagers, Gérer les services généraux, Assurer le Contrôle du fermier (3 processus), Assurer la MOE
- Fournisseur externe : Avocats, Huissiers, Notaires, Chambres de Commerce, Maisons d'édition

Données d'entrée et de sortie du processus

Données d'entrée

Données de sorties

Pilote processus	Vérificateur	Approbateur
Nom, Prénom : Marietou DIOP Poste : Conseiller juridique Date : Visa :	Nom, Prénom : Poste : Date : Visa :	Nom, Prénom : Poste : Date : Visa :



FICHE DESCRIPTIVE DE PROCESSUS GERER LES ASPECTS JURIDIQUES

Date :
Version : AA

Textes législatifs et réglementaires	→	Information juridiques
Demandes de contrat	→	Contrats valides,
Projets de conventions	→	Conventions validées,
Projets de marchés	→	Marchés validés
Demandes d'avis juridiques	→	Conseils juridiques
Actes d'huissier	→	Note d'informations
	→	Dénouement contentieux (règlement amiable condamnation d'une partie)

Exigences réglementaires associées :

Code de l'eau, loi sur les sociétés nationales, OHADA, statuts, code sur les marchés publics, code du travail, code des obligations civiles et commerciales, code du domaine de l'Etat, code de l'environnement, code de l'Urbanisme.

Procédures associées :

Ressources utilisées :

- Humaines : 1 conseiller juridique, une secrétaire
- Matérielles : cd-rom (textes juridiques), codes, journal officiel, matériel informatique

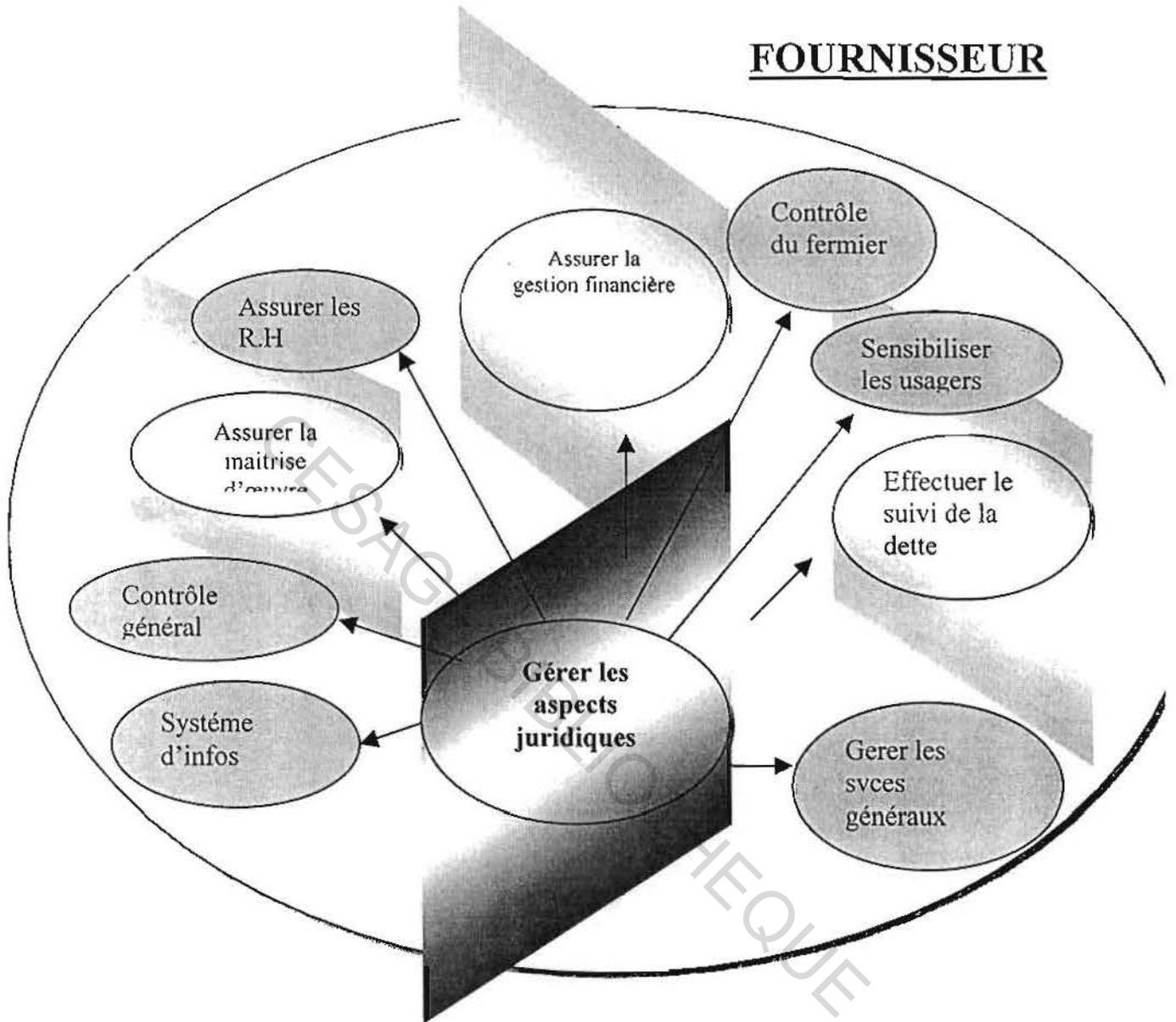
Indicateurs :

- Délai moyen de traitement des contrats
- Délai moyen de traitement des marchés
- Délai moyen de traitement des avis juridiques
- Taux de contentieux traités avec succès

Pilote processus	Vérificateur	Approbateur
Nom, Prénom : Marietou DIOP	Nom, Prénom :	Nom, Prénom :
Poste : Conseiller juridique	Poste :	Poste :
Date :	Date :	Date :
Visa :	Visa :	Visa :



FOURNISSEUR



Pilote processus

Nom, Prénom : Mariétou DIOP
Poste : Conseiller juridique
Date :
Visa :

Vérificateur

Nom, Prénom :
Poste :
Date :
Visa :

Approbateur

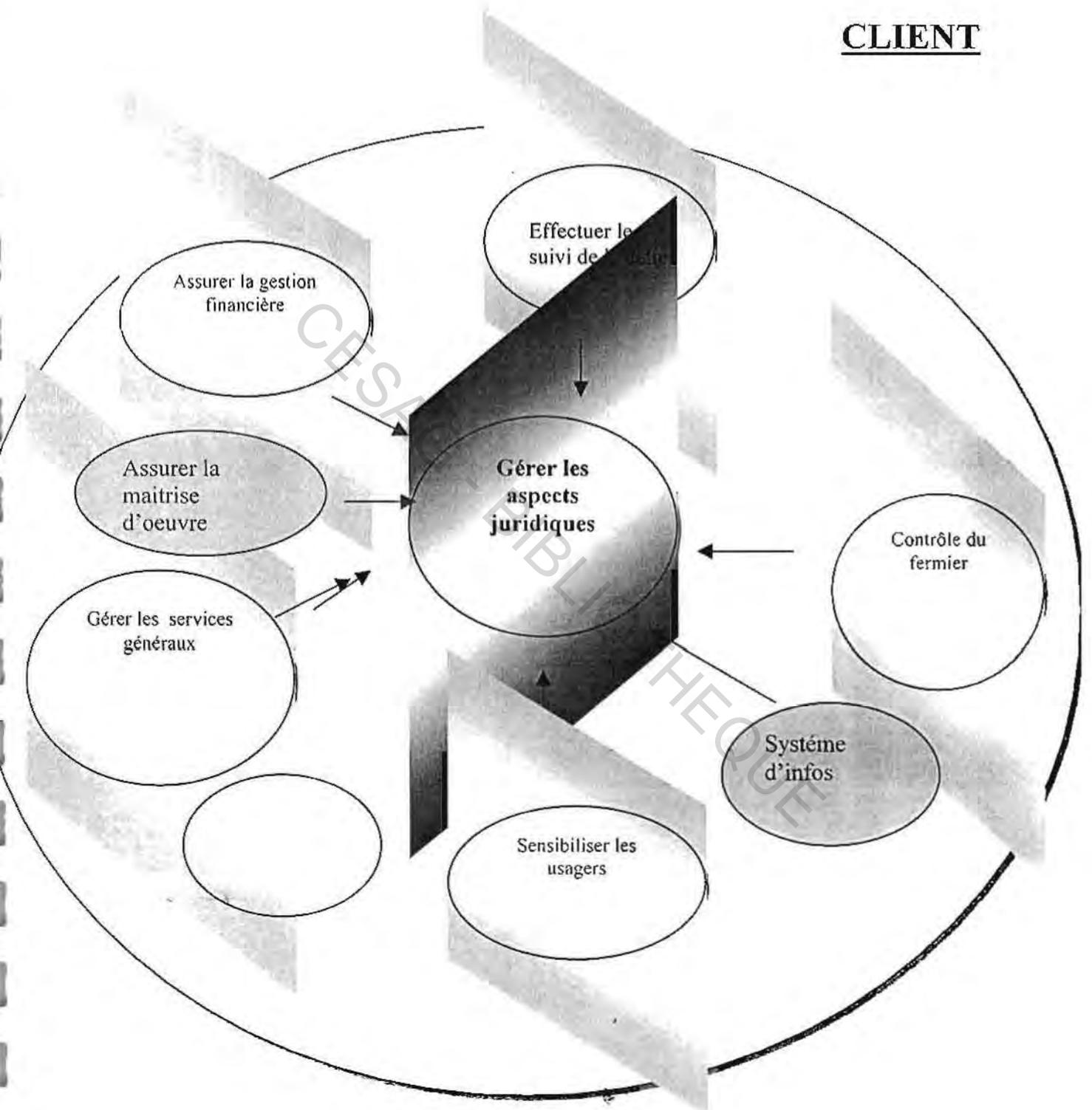
Nom, Prénom :
Poste :
Date :
Visa :



FICHE INTER PROCESSUS

Date :
Version : AA

CLIENT



Pilote processus

Nom, Prénom : Mariétou DIOP
Poste : Conseiller juridique
Date :
Visa :

Vérificateur

Nom, Prénom :
Poste :
Date :
Visa :

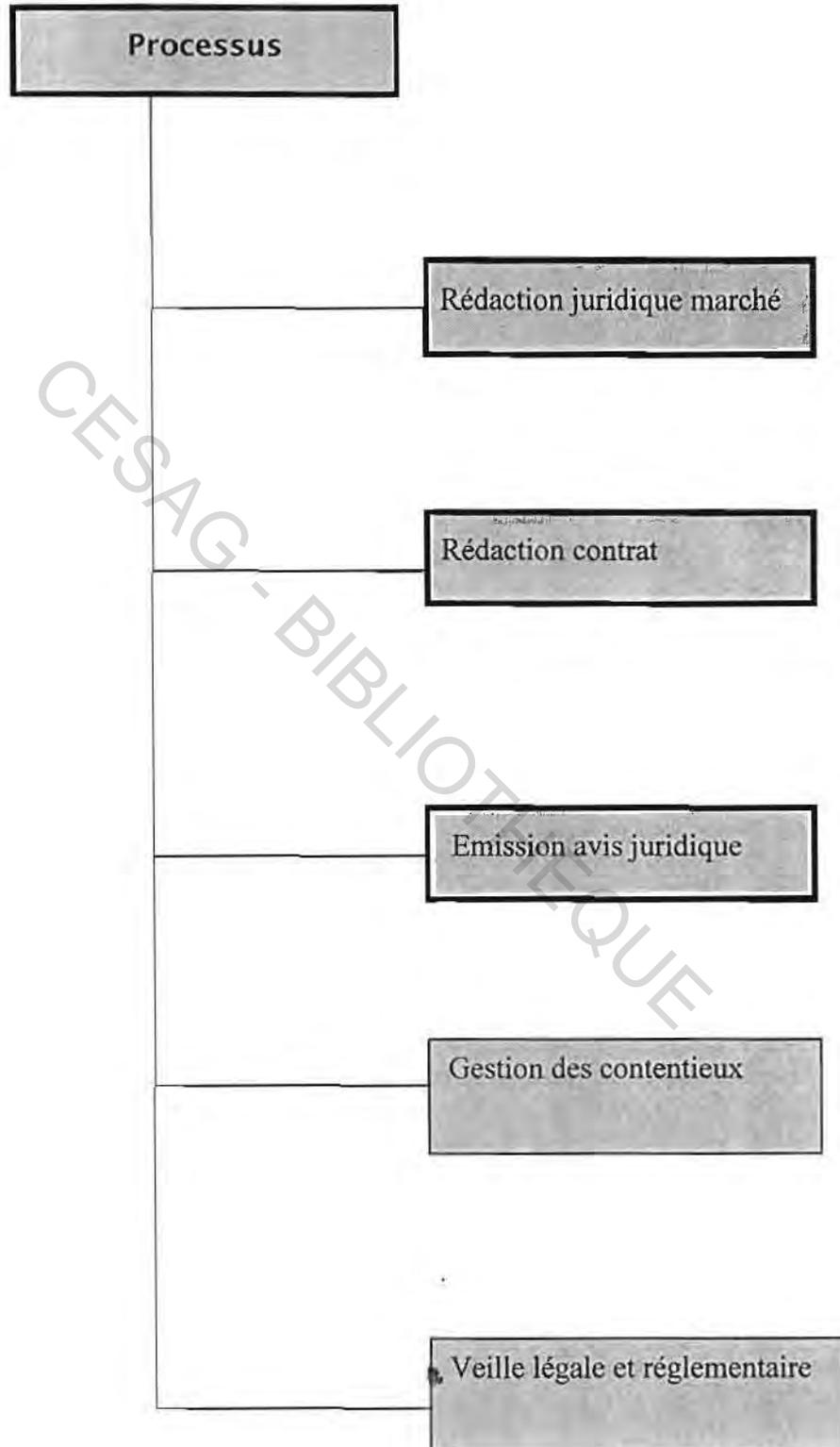
Approbateur

Nom, Prénom :
Poste :
Date :
Visa :



LOGIGRAMME DE PROCESSUS

Date :
Version : AA



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pilote processus	Vérificateur	Approbateur
Nom, Prénom : Mariétou DIOP	Nom, Prénom :	Nom, Prénom :
Poste : Conseiller juridique	Poste :	Poste :
Date :	Date :	Date :
Visa :	Visa :	Visa :



CJ Cloture contentieux

Sous Processus 1: Rédaction juridique marché

Acteurs

QUI ?

DPE, DCE
DPE, DCE

Actions

FAIT QUOI ?

Documents associés

COMMENT ? AVEC QUOI ?

Transmission projet de marché

Vérification conformité légale et
Réglementaire

Conforme ?

Transmission au service émetteur pour établissement

Retour à CJ

Vérification

NON

Code des marchés
Projet de marché

Codes divers, projet de marché

Projet marché, Fiche de
circulation

Fiche circulation, projet marché

Projet marché

CJ

CJ

CJ

Pilote processus
Nom, Prénom : Mariétou DIOP
Poste : Conseiller juridique
Date :
Visa :

Vérificateur
Nom, Prénom :
Poste :
Date :
Visa :

Approbateur
Nom, Prénom :
Poste :
Date :
Visa :



Sous Processus 2: Rédaction contrat

Acteurs

QUI ?

Toutes directions

CJ

CJ

Toutes directions

CJ

Toutes directions

DG

CJ

Actions

FAIT QUOI ?

Demande rédaction contrat

Vérification conformité légale et réglementaire

Rédaction projet contrat

Soumission au demandeur pour avis

Etablissement contrat

soumission au cocontractant

Accord du cocontractant

Validation du contrat

Transmission contrat

Documents associés

COMMENT ? AVEC QUOI ?

Bordereau (information sur prestataire : nom, identification, objet du contrat, délai d'exécution, prix, modalités, paiement, préavis)

Textes juridiques

Projet de contrat

fiche circulation contrats

Contrat

Contrat

Contrat

Fiche circulation contrat

Contrat définitif

Pilote processus	Vérificateur	Approbateur
Nom, Prénom : Mariétou DIOP	Nom, Prénom :	Nom, Prénom :
Poste : Conseiller juridique	Poste :	Poste :
Date :	Date :	Date :
Visa :	Visa :	Visa :



LOGIGRAMME DE PROCESSUS

Date :
Version : AA

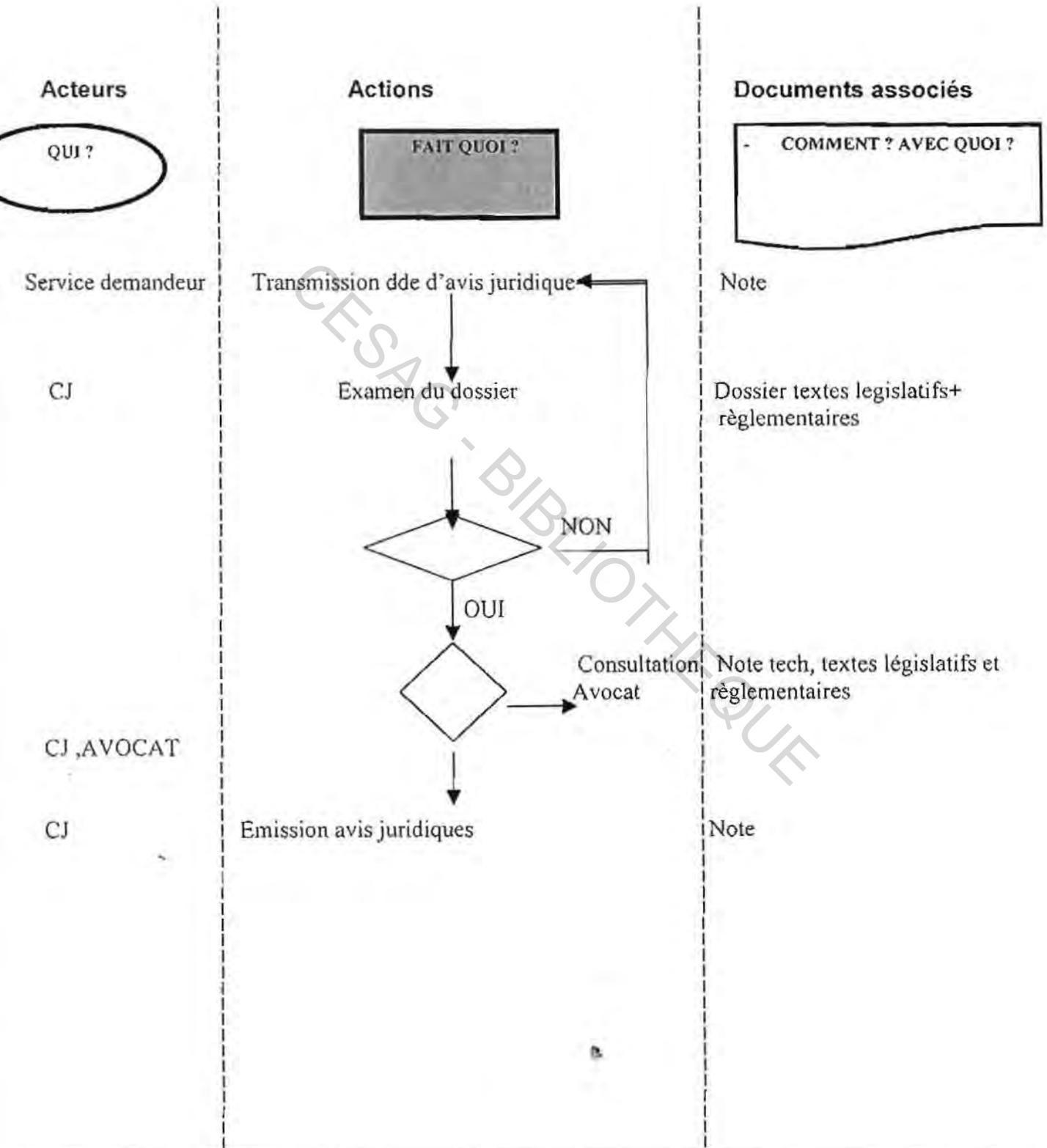


CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pilote processus	Vérificateur	Approbateur
Nom, Prénom : Mariétou DIOP	Nom, Prénom :	Nom, Prénom :
Poste : Conseiller juridique	Poste :	Poste :
Date :	Date :	Date :
Visa :	Visa :	Visa :



Sous Processus 3: Emission avis juridiques



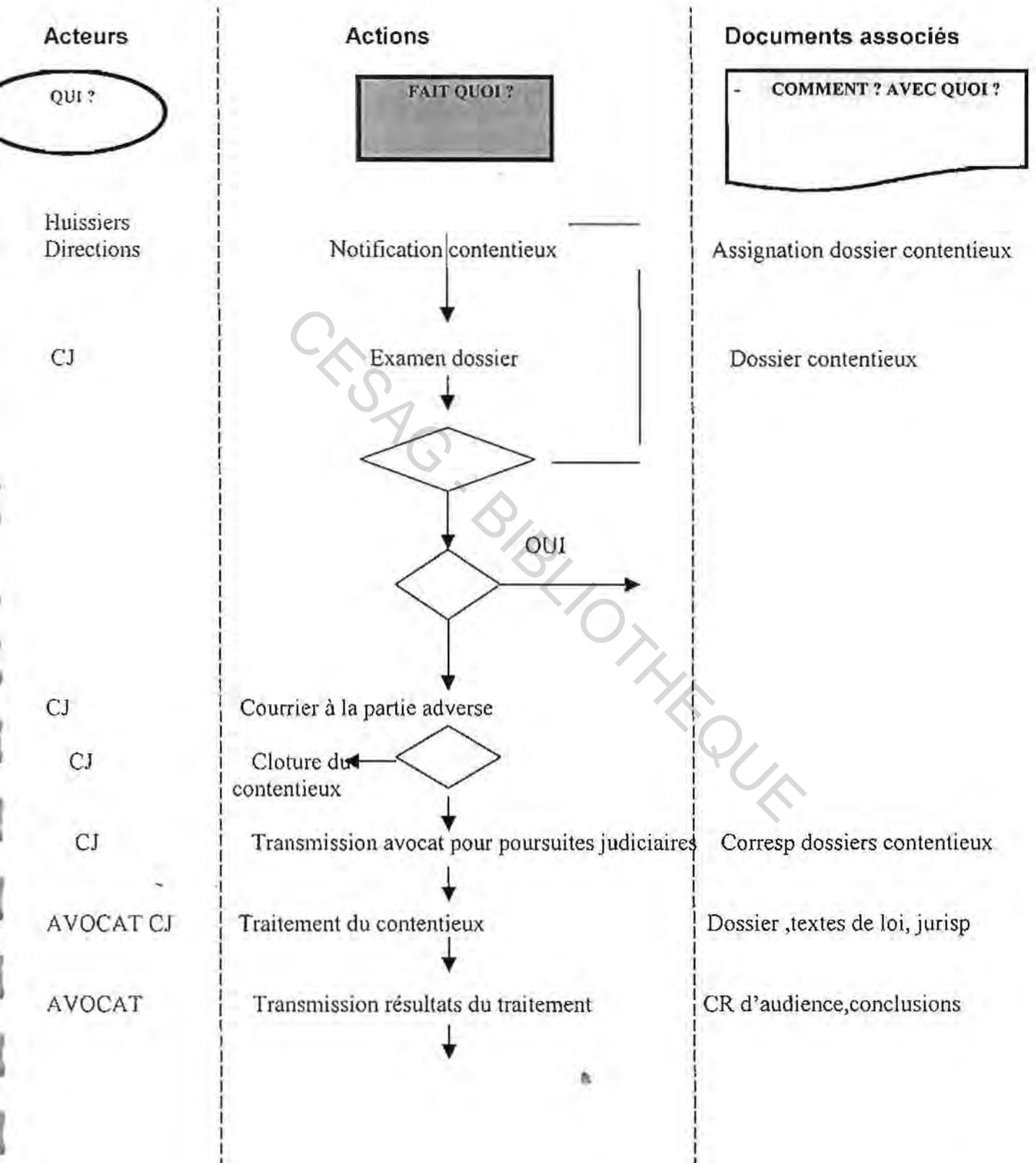
Pilote processus
 Nom, Prénom : Mariétou DIOP
 Poste : Conseiller juridique
 Date :
 Visa :

Vérificateur
 Nom, Prénom :
 Poste :
 Date :
 Visa :

Approbateur
 Nom, Prénom :
 Poste :
 Date :
 Visa :



Sous Processus 4:Gestion des Contentieux



Pilote processus
Nom, Prénom : Mariétou DIOP
Poste : Conseiller juridique
Date :
Visa :

Vérificateur
Nom, Prénom :
Poste :
Date :
Visa :

Approbateur
Nom, Prénom :
Poste :
Date :
Visa :



Sous Processus 5:Veille légale et réglementaire

Acteurs

Actions

Documents associés

QUI ?

FAIT QUOI ?

COMMENT ? AVEC QUOI ?

CJ
Imprimerie nationale
Ministère, Maisons d'editions

Recherche et transmission de texte

Textes

CJ
Consultation

Textes

CJ
Nn
Textes

CJ
Transmission aux directions concernées

Texte note explicative

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pilote processus

Nom, Prénom : Mariétou DIOP
Poste : Conseiller juridique
Date :
Visa :

Vérificateur

Nom, Prénom :
Poste :
Date :
Visa :

Approbateur

Nom, Prénom :
Poste :
Date :
Visa :

SONES	FICHE DE REVUE PROCESSUS	Date :
Réf processus :		Révision n° : AA

Caractérisation du processus :

Type : Réalisation Support Pilotage

Mission(s) du processus :

Données d'entrée et éléments déclencheurs

Sous processus identifiés

Niveau de performance du processus :

Fonctionnement de base Défini, planifié et suivi
 Maîtrisé (Efficacité) Optimisé (Efficience)

Objectifs :	Indicateurs :	Cibles :

Support de communication :

Interfaces

Interfaces clés identifiées	Plan de mise sous contrôle

SONES	FICHE DE REVUE PROCESSUS	Date :
Réf. processus :		Révision n° : AA

Plan de progrès du processus

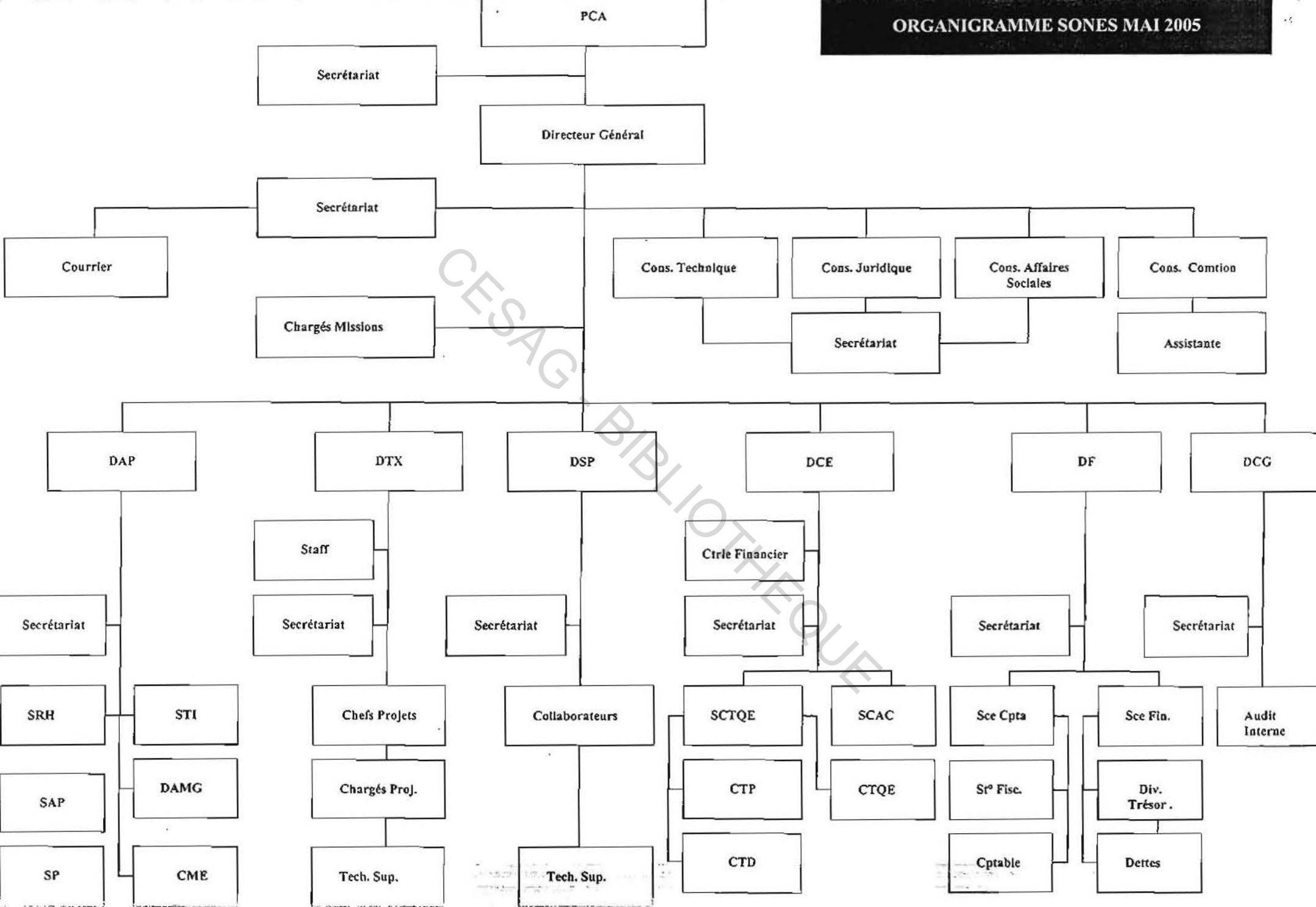
Dysfonctionnement	Actions à mener	Responsable	Délai
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	Nom et Fonction	Date	Signature
Pilote :			
Vérificateur :			
Approbateur :			

ANNEXE 4

CESAC BIBLIOTHEQUE



ABBREVIATIONS

PCA	:	<i>Présidence du Conseil d'Administration</i>
DAP	:	<i>Direction de l'Administration et du Personnel</i>
DTX	:	<i>Direction des Travaux</i>
DSP	:	<i>Direction de la Stratégie et de la Planification</i>
DCE	:	<i>Direction du Contrôle de l'Exploitation</i>
DF	:	<i>Direction Financière</i>
DCG	:	<i>Direction du Contrôle de Gestion</i>
SRH	:	<i>Service Ressources Humaines</i>
SAP	:	<i>Section Administration du Personnel</i>
SP	:	<i>Section Paie</i>
STI	:	<i>Service Technologie de l'Information</i>
DAMG	:	<i>Division Approvisionnements et Moyens Généraux</i>
CME	:	<i>Cellule Médecine d'Entreprise</i>
SCTQE	:	<i>Service Contrôle Technique et de la Qualité de l'Eau</i>
CTP	:	<i>Division Contrôle Technique Production</i>
CTD	:	<i>Division Contrôle Technique Distribution</i>
CTQE	:	<i>Section Contrôle Technique de la Qualité de l'Eau</i>
SCAC	:	<i>Service Contrôle Administratif et Commercial</i>

CESAG - BIBLIOTHEQUE