



Manuel Qualité de l'Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité (ANEAQ) - Maroc

Version provisoire – 21 Février 2017



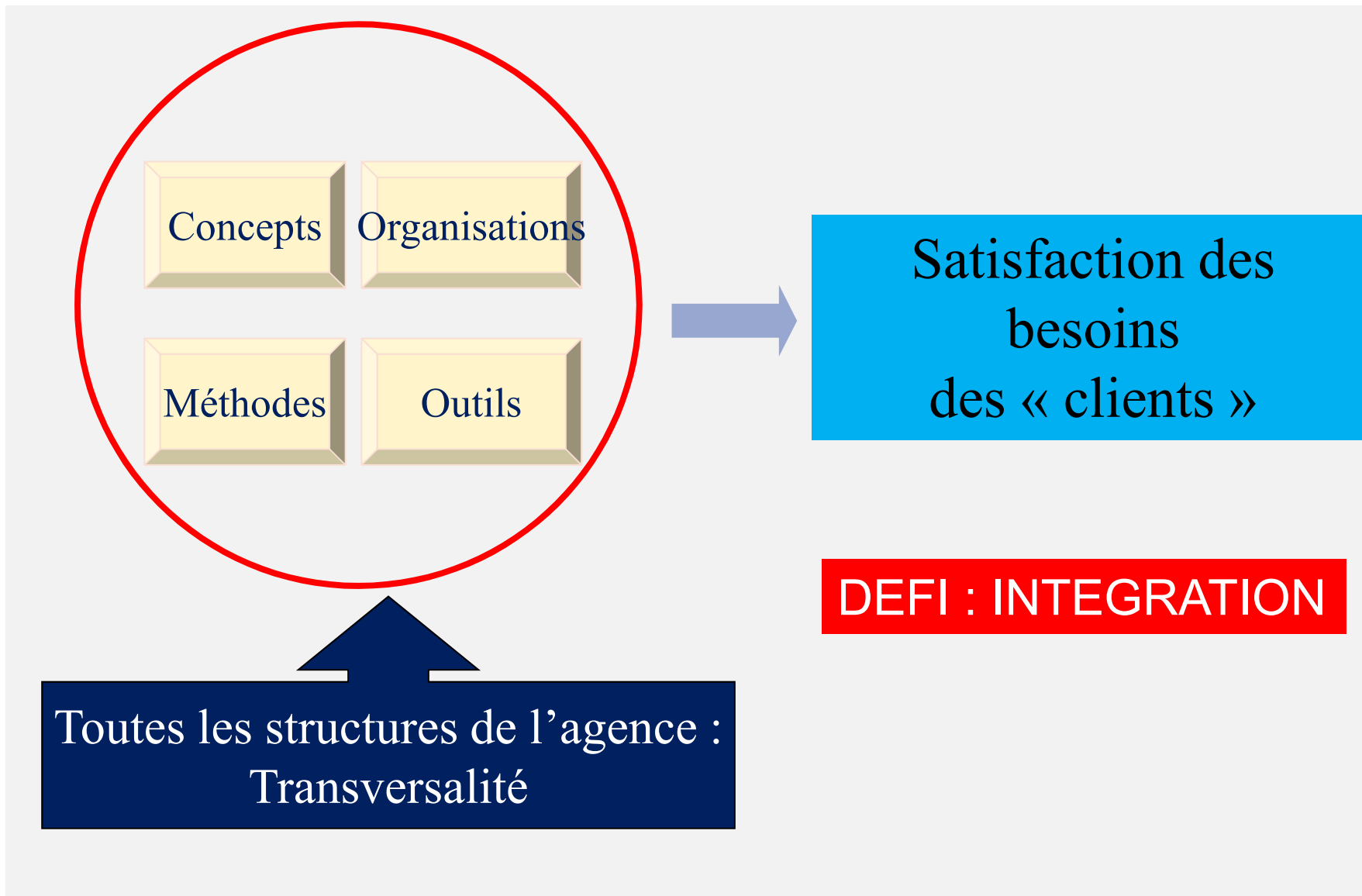
Contexte

- Programme de coopération Maroc – Union européenne « réussir le statut avance » (RSA II) - Appui à l'opérationnalisation de l'ANEAQ
- **Premier résultat:** La structuration de l'ANEAQ autour de ses missions est renforcée
- **Deuxième activité:** Concevoir et élaborer un manuel qualité pour l'ANEAQ
- **Objectif:** Conception d'un **manuel qualité** détaillé, qui explique les lignes directrices que le Maroc souhaite suivre en matière d'assurance qualité
- **Livrable:** **Manuel qualité** comprenant une présentation du contexte, une charte déontologique, le plan d'action de l'ANEAQ, accompagné de son guide d'application

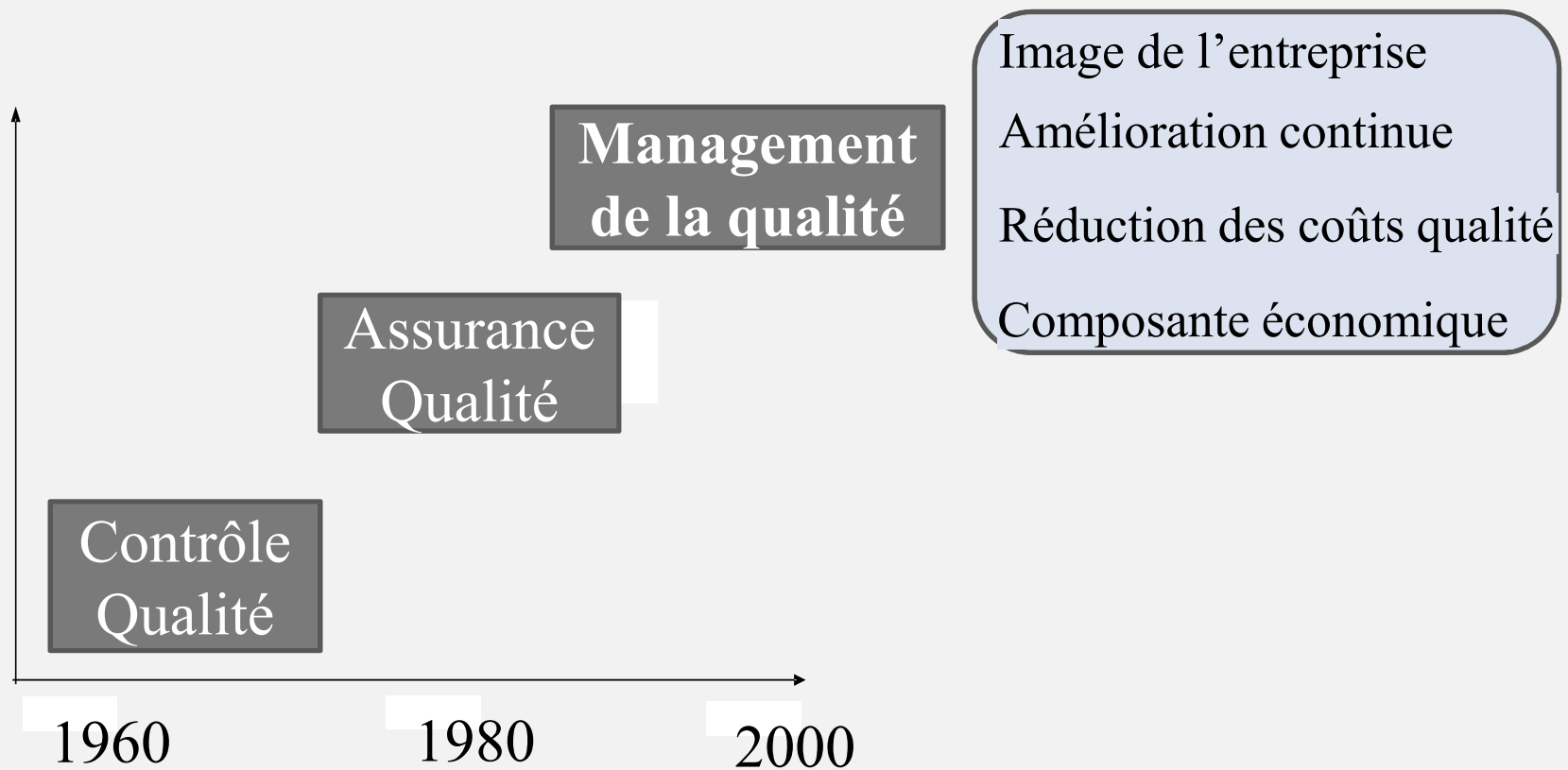
Démarche Qualité

- Dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche qualité dans l'agence.
- Il s'agit d'un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans
 - le fonctionnement de l'agence (**qualité interne**)
 - la satisfaction de ses « clients » (**qualité externe**).
- Selon l'ISO, elle s'appuie sur
 - la culture d'**amélioration continue** de la qualité
 - le concept d'**approche processus** et les choix pour leur maîtrise.

La démarche qualité comme processus d'amélioration continue



Prendre en compte l'évolution du concept Qualité



Les objectifs de la démarche qualité

Objectifs internes	Objectifs externes
<ul style="list-style-type: none">- Réduire les dysfonctionnements.- Réduire les coûts de non qualité.- Fiabiliser les contrôles et les processus.- Améliorer les méthodes de travail.- Pérenniser le savoir-faire.- Définir des méthodes de travail communes.- Mettre en place une organisation efficace orientée résultats.- Motiver le personnel autour d'un projet d'entreprise.- Mieux piloter les processus et responsabiliser les équipes.- Accompagner et maîtriser la croissance de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">- Améliorer la qualité des services.- Placer le client au cœur de l'entreprise.- Mieux identifier et anticiper les besoins des clients.- Améliorer la satisfaction et la fidélisation des clients.- Améliorer et Valoriser son savoir-faire et son image.- Instaurer un climat de confiance avec les clients.- Obtenir une reconnaissance externe.

Les obstacles dans une démarche qualité

La résistance au changement	Changer ses habitudes n'est pas facile, et chacun doit trouver dans la démarche qualité un intérêt au niveau collectif et individuel (amélioration de son quotidien, gain de temps...).
Le client	Ecouter le client nécessite parfois un changement culturel important.
Le manque de temps	Le temps consacré durant la démarche qualité est un investissement qui va se traduire par des gains une fois aboutie.
Les outils de la démarche qualité	Les outils de la qualité sont faciles d'approche, très performants et utiles au quotidien. L'investissement en formation à ces outils est donc vite rentabilisé.
Le statut public	Les organismes publics ont aussi des services à rendre et des usagers à satisfaire ! En outre, ces organismes doivent fonctionner efficacement avec des budgets de plus en plus serrés et rendre des comptes. La démarche qualité s'applique donc parfaitement bien au secteur public.



Le temps qu'il faut pour mener une démarche ISO

- Habituellement, il faut 8 à 12 mois pour mener une démarche qualité.
- Le temps nécessaire dépend des spécialistes de chaque entreprise et en particulier de :
 - L'implication de la direction.
 - La taille de l'organisme et la complexité de son organisation.
 - Le besoin de formation du personnel.
 - La formalisation du savoir-faire déjà plus ou moins existante.

Assurance Qualité de l'enseignement supérieur

- Pas de définition absolue
- Pas de modèle unique
- Chaque organisme doit adopter son modèle selon :
 - Son historique
 - Les lois
 - Les traditions
 - La culture ...
 - Le positionnement

- Mais nécessité de :
 - Adéquation aux objectifs
 - Adéquation des finalités
 - Excellence
 - Standards minimaux
 - Amélioration continue
 - Satisfaction des «clients» ...
 - Rapport qualité / prix

Mise en place de la démarche qualité à l'ANEAQ

« Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'ANEAQ, et non pas à l'ANEAQ d'adopter un système de management modèle ».

- L'enjeu est
 - de décrire au mieux l'organisation
 - de repérer et de limiter les dysfonctionnements.
- Les bénéficiaires de cette démarche qualité sont les acteurs internes à l'agence (direction et personnel de l'agence).

Démarche de mise en place

- La démarche proposée pour la mise en place du système de management de la qualité comporte six étapes :

1. Engagement de la direction
2. Evaluation de la situation actuelle
3. Elaboration d'un plan d'action
4. Mise en œuvre du système de management de la qualité

5. Vérification interne de l'implantation du système qualité
6. Confirmation externe de l'implantation du système qualité.



Le Manuel Qualité

- Le Manuel Qualité est un **document synthétique** qui décrit les dispositions générales de l'ANEAQ pour obtenir la qualité de ses prestations.
- C'est la « règle du jeu » que se donne l'ANEAQ pour obtenir la qualité (**référence interne**).
- C'est aussi un **outil de communication** interne et externe.
- Il a pour vocation de :
 - ✓ présenter de manière simple et concise les principales dispositions du système de management de la qualité
 - ✓ faciliter la mise en relation entre les exigences de la norme et les dispositions qui ont été définies pour la mettre en œuvre
 - ✓ permettre une “ navigation ” aisée entre les différents documents qui constituent l'ossature du système.

Finalité du Manuel Qualité

- Le Manuel Qualité doit permettre, notamment :
 - ✓ de mieux définir l'organisation, les moyens et méthodes utilisées
 - ✓ de lever les ambiguïtés
 - ✓ d'apporter la connaissance suffisante du système qualité
 - ✓ de donner la confiance dans la conformité au référentiel qualité

Caractères du Manuel Qualité

- ✓ Systématique
- ✓ Évolutif
- ✓ Explicatif
- ✓ Référentiel
- ✓ Descriptif



Points clefs

- Il n' y a qu'**UNE version** officielle du Manuel Qualité.
- Le Manuel Qualité n'est jamais fini, il est toujours amélioré.
- Le Manuel Qualité devrait être :
 - lu, compris et accepté par tous.
 - rédigé clairement dans un langage facilement compréhensible.
 - daté et signé par la direction.
- Des entêtes standardisés devraient être utilisés et la version de chaque procédure inscrite.

Le contenu et la présentation

- Le Manuel Qualité contient des chapitres correspondant aux exigences de la norme :
 - ✓ Responsabilité de la direction
 - ✓ Système de management de la qualité
 - ✓ Approche processus
 - ✓ Amélioration continue
- C'est un guide !

Comparaisons de manuels qualité

ANR (France)	AERES (France)	AEQES (Belgique)	A3ES (Portugal)
1 ENGAGEMENT ET POLITIQUE QUALITE DE LA DIRECTION 2 PRESENTATION DE L'ANR 3 SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Finalité et gestion du manuel qualité Déclaration de politique qualité Organisation et responsabilités de l'AERES Système de management de la qualité de l'AERES	1 Pourquoi un Manuel Qualité ? 2 Que contient ce Manuel Qualité ? 3 Comment évolue le Manuel Qualité ? 4 Cartographie des processus	1. Scope of the Manual 2. The Agency A3ES 3. A3ES Policy for Quality 4. Publication and historic registry of versions
1 ENGAGEMENT ET POLITIQUE QUALITE DE LA DIRECTION 1.1 ENGAGEMENT DE LA DIRECTION 1.2 POLITIQUE QUALITE DE L'ANR2011 2 PRESENTATION DE L'ANR 2.1 MISSIONS 2.2 ORGANISATION ET PILOTAGE DE L'ANR 2.3 FONCTIONNEMENT 3 SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE 3.1 DOMAINE D'APPLICATION 3.2 CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS 3.3 STRUCTURE DOCUMENTAIRE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE 3.4 PROCEDURES DOCUMENTEES 3.5 ECOUTE CLIENTS 3.6 RESPONSABILITES, AUTORITE, COMMUNICATION 3.7 REVUE DE DIRECTION 3.8 MANAGEMENT DES RESSOURCES	Finalité et gestion du manuel qualité Déclaration de politique qualité Organisation et responsabilités de l'AERES 1. Organigramme 2. Textes fondamentaux Système de management de la qualité de l'AERES – Le comité de pilotage – La cellule qualité – Le référentiel qualité – L'approche processus – La cartographie des processus – La documentation, les enregistrements et l'archivage – La mise à disposition de ressources – La revue de direction – Le plan d'amélioration 2010 – La planification 2010-2014	1 Pourquoi un Manuel Qualité ? 2 Que contient ce Manuel Qualité ? i. le processus MANAGEMENT ii. le processus GESTION de la QUALITE iii. le processus SUPPORT iv. le processus OPERATIONNEL 3 Comment évolue le Manuel Qualité ? 4 Cartographie des processus Processus MANAGEMENT MA 01 - Définition, communication et évaluation des objectifs stratégiques MA 02 - Actualisation du plan décennal MA 03 - Validation des candidatures d'experts et choix du(es) président(s) MA 04 - Prise de décisions récurrentes MA 05 - Politique de communication	2. The Agency A3ES 2.1 Legal framework 2.2 Mission and objectives 2.3 Activities 2.4 Strategic Plan 2.5 Organisational structure 2.5.1 Board of Trustees 2.5.2 Management Board 2.5.3 Audit Committee 2.5.4 Advisory Council 2.5.5 Appeals Council 2.5.6 Scientific Council 3. A3ES Policy for Quality 3.1 Quality Policy Statement 3.2 Internal quality assurance procedures 3.2.1 Documentation 3.2.2 Review of norms and procedures 3.2.3 External feedback 3.2.4 Internal feedback and reflection 3.2.5 Studies and research projects

Contenu du Manuel Qualité (suite)

1. Introduction

2. Déclaration de la Politique Qualité de la direction

3. Missions et Organisation de l'ANEAQ

4. Le Système de management de la qualité de l'ANEAQ

4.1. Approche Processus

- Processus Management
- Processus Gestion de la qualité
- Processus Support
- Processus Opérationnel

4.2. Documentation, enregistrements et archivage

5. Responsabilité et autorité

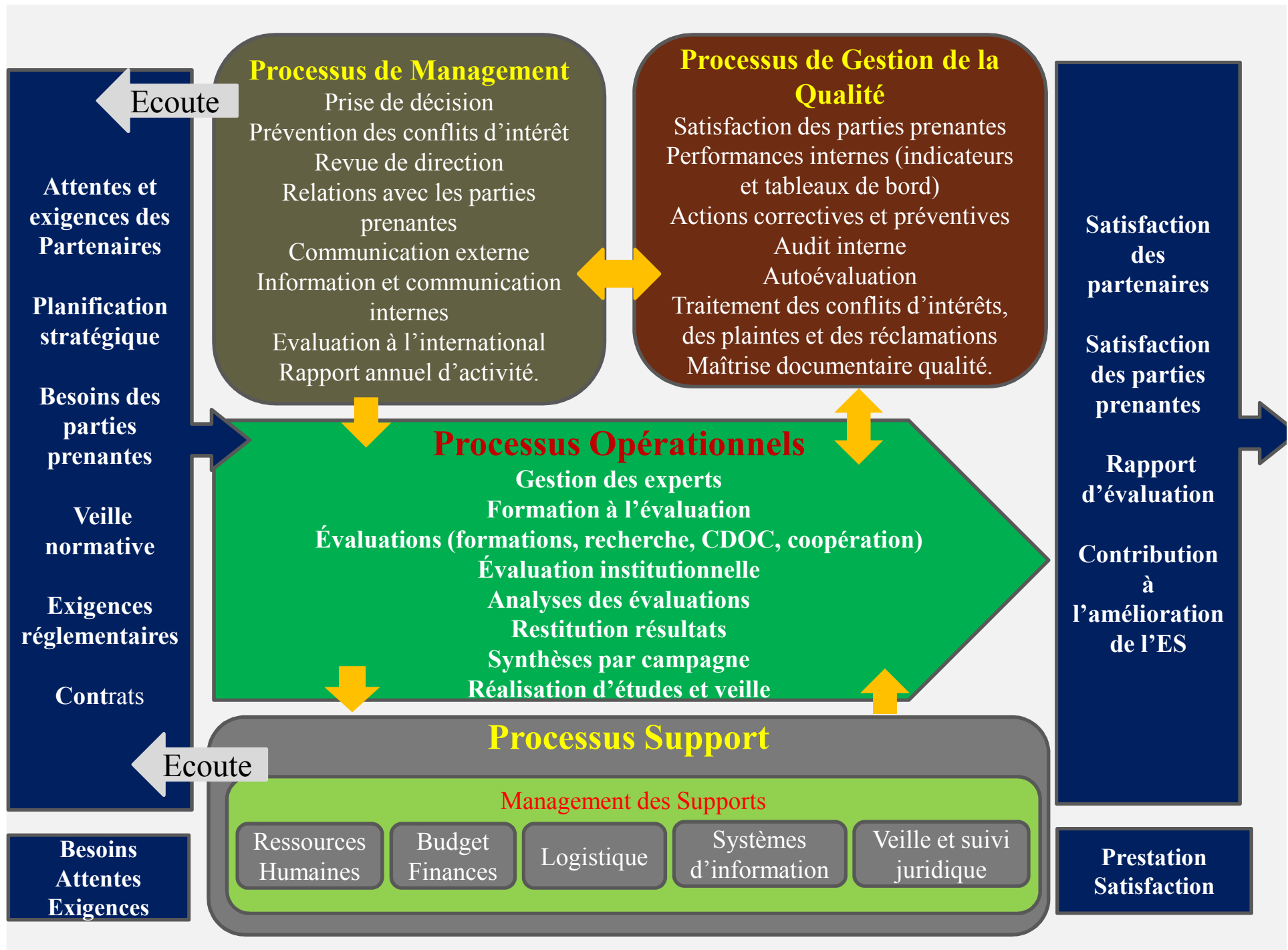
6. Mesure, Analyse et Amélioration du SMQ

- Revue de direction
- Audits internes

7. Gestion du Manuel Qualité

8. Annexes

- Charte de qualité
- Liste des procédures du SMQ
- Terminologie (Glossaire)



1. Introduction

- Le présent manuel qualité a pour objet de décrire le système de management de la qualité (**SMQ**) qui sera mis en œuvre au sein de l'Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité (ANEAQ) pour assurer la qualité des activités, prestations et produits relatifs à l'évaluation et l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain, notamment :
 - il expose l'engagement de la direction en termes de politique Qualité et objectifs Qualité
 - il décrit l'organisation mise en place pour maintenir et développer cette politique et atteindre les objectifs qui lui sont associés
 - il témoigne, tant en interne qu'à l'extérieur, de l'image du professionnalisme de l'ANEAQ en matière de management de la Qualité

1. Introduction (suite)

- il contribue à instituer une relation de confiance avec les parties intéressées (partenaires)
- il est fondé sur des normes acceptées à l'échelle internationale et est axé sur les principes de qualité et les meilleures pratiques
- il s'inscrit pleinement dans l'esprit des Références et Lignes directrices du management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG – 2015)
- il est destiné à une communication au personnel de l'agence, aux experts et aux parties prenantes de l'ANEAQ
- il ne contient aucune information confidentielle et il est consultable par les parties prenantes
- Sa diffusion est assurée par le site internet de l'Agence.

1. Introduction (suite)

- La Direction de l'ANEAQ :
 - valide (ou approuve) le manuel qualité
 - s'engage à le porter à la connaissance des personnels de l'agence, des experts et des parties prenantes



2. Déclaration de politique qualité

- L'ANEAQ adoptera et publiera dans le Manuel Qualité l'énoncé de politique de la qualité qui mentionnera notamment que :
 - L'ANEAQ assume formellement son engagement permanent en faveur de la qualité, considérant que l'assurance de la qualité dans l'accomplissement de ses activités est une valeur essentielle pour assurer la crédibilité de ses actions et la confiance de ses parties prenantes, notamment les établissements d'enseignement supérieur, les autorités politiques et la société en général.
 - Le Directeur inscrit dans la politique qualité son engagement à améliorer en permanence ses services, l'implication de son personnel et la satisfaction de ses partenaires.
 - La politique qualité est revue en fonction de l'évolution de l'agence et des attentes des parties intéressées.
 - La politique qualité est déclinée en objectifs annuels et peut être consultée sur le site internet de l'agence.

2. Déclaration de politique qualité (suite)

- Cette déclaration devra être :
 - élaborée en liaison étroite avec les divers partenaires de l'ANEAQ
 - expliquée aux membres du personnel et aux établissements
 - entérinée par le Conseil d'Administration.
- Le directeur de l'Agence est chargé de la mise en œuvre de cette politique Qualité
- Les chefs des divisions et des services s'engagent résolument dans cette démarche en y associant étroitement leurs équipes.

3. Missions et Organisation de l'ANEAQ

- **Création.** L'ANEAQ a été créée par le Dahir n° 1-14-130 du 3 Chaoual 1435 (31 juillet 2014) portant promulgation de la loi n° 80-12 relative à l'Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique qui l'a dotée du statut d'un **établissement public** doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.
- **Objectif.** Son objectif est de promouvoir la culture de l'évaluation et de l'assurance qualité en tant que levier de la réforme du système d'enseignement supérieur au Maroc.
- **Valeurs.** Les valeurs portées par l'ANEAQ sont reprises dans une charte qualité. Ces valeurs contribuent à renforcer l'identité de l'institution.

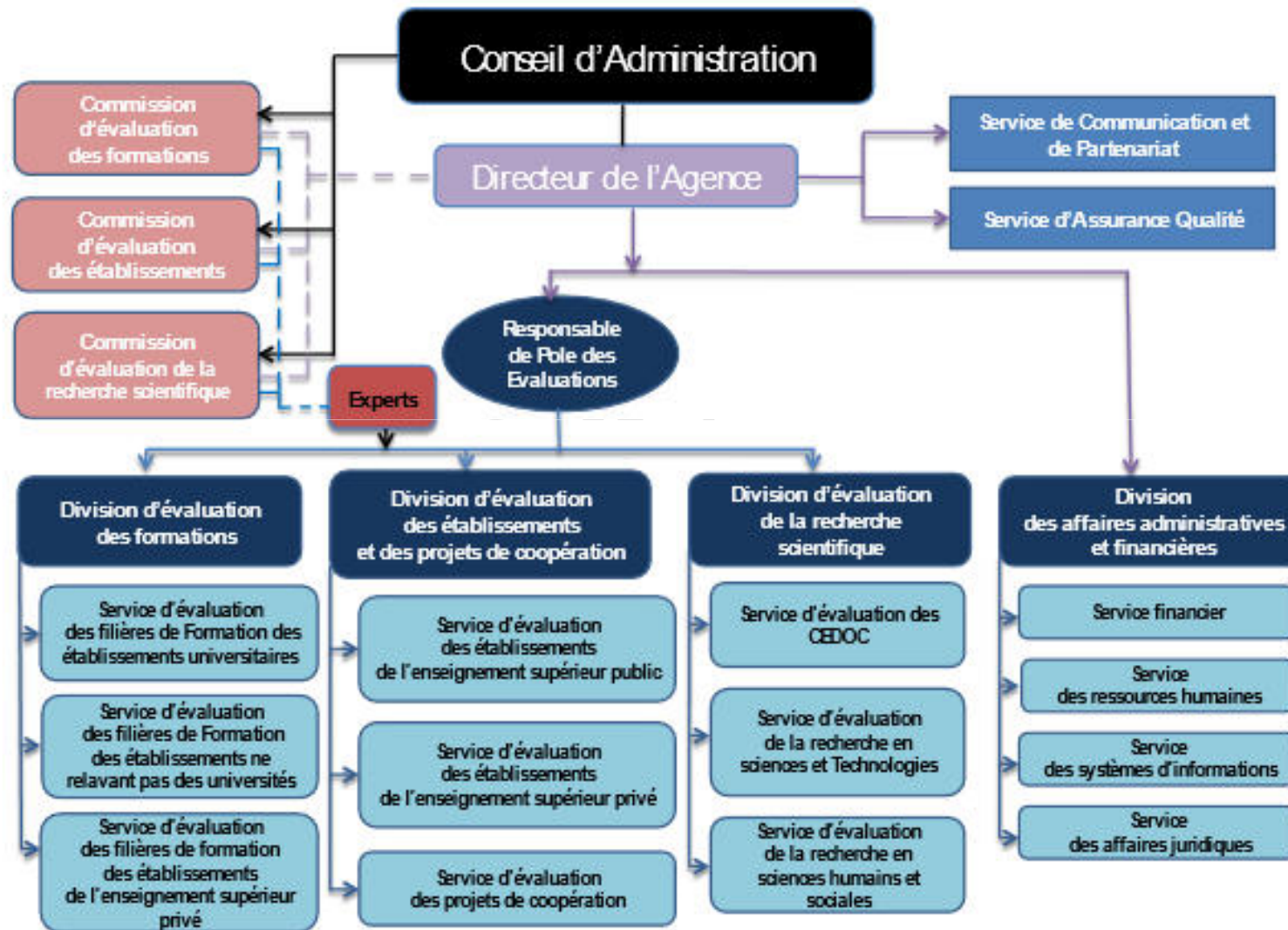
3.1. Missions de l'ANEAQ

- **Missions.** L'ANEAQ a pour mission d'effectuer pour le compte de l'Etat des évaluations du système de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique afin d'en garantir la qualité. A cet effet, elle est chargée de :
 - l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur public et privé et des établissements de recherche scientifique en tenant compte de la spécialité de chaque établissement notamment ses projets pédagogiques et scientifiques
 - l'examen et l'évaluation des filières de formation en vue de l'obtention ou du renouvellement de l'accréditation
 - l'évaluation des activités des centres d'études doctorales et dresser le bilan des formations et des travaux de recherche réalisés dans ces centres
 - l'évaluation de la recherche scientifique et l'efficacité de ses structures
 - l'évaluation des programmes et des projets de coopération universitaire dans le domaine de la formation et de la recherche scientifique.

3.2. Organisation de l'ANEAQ

- Les éléments principaux de l'organisation de l'agence sont énoncés dans la loi n° 80-12 et son décret d'application N° 2.15.813 du 28 septembre 2015.
- Ces deux textes précisent le rôle :
 - du conseil d'administration de l'agence composé de 15 membres, dont le président, nommés pour une période de 3 ans (renouvelable une fois)
 - du directeur
 - des trois commissions d'évaluation spécialisées (établissements, formations, recherche scientifique), composée chacune de 5 membres nommés pour une période de 2 ans (renouvelable une fois).
- L'agence a complété son organisation dans le cadre de son Règlement intérieur et celui du Conseil d'administration de l'Agence. .
- La structure organique de l'ANEAQ, y compris la structure organisationnelle de ses propres services opérationnels, est présentée dans l'organigramme suivant disponible sur le site Web.

Organigramme de l'Agence



3.3. Textes fondamentaux

- L'ANEAQ est régie par les textes fondamentaux suivants :
 - La loi n° 80-12 relative à l'Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
 - Le décret d'application N° 2.15.813 du 28 septembre 2015
 - L'arrêté 4166-15 daté du 16 décembre 2015
 - Le règlement intérieur de l'ANEAQ du 1 avril 2016
 - Le règlement intérieur du Conseil d'administration de l'ANEAQ du 1 avril 2016
 - La décision conjointe portant gestion des ressources propres de l'Agence datée du 28 novembre 2016
 - La décision conjointe instituant l'organisation administrative de l'ANEAQ (date ?).

3.3. Textes fondamentaux (suite)

- En outre, l'ANEAQ élaborera une série de textes définissant ses principes, sa charte, son mode de fonctionnement, qu'elle inscrit dans le cadre global de sa démarche qualité :
 - **Charte de qualité**
 - **Statut de l'expert** (voir guide des procédures opérationnelles)
 - **Sélection des experts** (voir guide des procédures opérationnelles) ;
 - Déclaration de politique qualité de l'ANEAQ
 - **Référentiel Qualité** de l'ANEAQ (en cours d'élaboration).



3.4. Plan stratégique

- L'Agence établira et adoptera un plan stratégique définissant les principales lignes d'action et les priorités à développer pour la période quadriennale 2017-2020 (par exemple). (Ce plan sera proposé ultérieurement)
- Outre les activités les plus directement associées aux processus d'évaluation et d'assurance qualité, le plan stratégique mettra également l'accent sur les activités de veille afin de suivre les nouveaux développements en matière d'assurance de la qualité sur le plan international.



4. Système de management de la qualité (SMQ) de l'ANEAQ

- L'ANEAQ construit un SMQ pour :
 - assurer l'efficacité de ses procédures d'évaluation
 - répondre aux besoins et aux attentes des établissements et partenaires
 - améliorer en permanence leur niveau de satisfaction.
- Le SMQ :
 - est périodiquement analysé et actualisé afin de suivre l'évolution des besoins.
 - est structuré de telle façon qu'il soit réactif à tous les niveaux pour atteindre les objectifs poursuivis.
 - s'applique à toute relation avec un partenaire (université, établissement, ...) au travers de processus
 - s'appuie sur une structure documentaire
 - est entretenu par le Responsable Qualité (Service d'assurance qualité).

4.1. Domaine d'application de l'assurance qualité

- Le présent Manuel Qualité s'applique aux activités de l'ANEAQ précédemment décrites.
- Le management de la Qualité s'applique à l'ensemble des divisions, services et pôles pour la partie de leurs activités relevant du champ d'application mentionné.
- Le champ couvert par l'assurance qualité est constitué de la qualité de :
 - la formation
 - la recherche
 - les écoles doctorales
 - la coopération internationale
 - la qualité institutionnelle.

4.2. Organisation interne de la Qualité

- L'ANEAQ mettra en œuvre sa démarche qualité en adoptant l'organisation interne suivante :
 - **Instances statutaires** :
 - La direction
 - Le pôle des évaluations, incluant les Divisions chargées de l'évaluation
 - La **cellule qualité** constituée par :
 - Le service d'assurance qualité
 - Le service communication et partenariat
 - **Instances non statutaires** (à mettre en place ?) :
 - Le **Comité de direction** (ou de pilotage)
 - Les **pilotes des processus**
 - Les **délégués Qualité** (dans les divisions)



4.2. Organisation interne de la Qualité (suite)

- Cette organisation interne s'appuie sur :
 - Le conseil d'administration qui
 - délibère sur :
 - les orientations générales de l'Agence
 - les questions relatives à sa politique d'évaluation
 - l'activité et le fonctionnement administratif et financier de l'établissement
 - le règlement intérieur de l'établissement.
 - donne son avis à la directrice sur les problèmes relatifs au recrutement des experts.
 - se réunit 2 fois par an (au moins ?).
 - Les 3 Commissions d'évaluation (formations, établissements et recherche scientifique)

Direction de l'ANEAQ

- Les tâches suivantes en matière d'assurance qualité relèvent de la direction :
 - La définition de la politique et des objectifs du système qualité
 - La mise à disposition des ressources en vue d'atteindre ces objectifs
 - L'organisation de la **Revue de direction.**



Le pôle des évaluations

- Le pôle des évaluations est chargé de l'organisation et de la coordination des différentes entités d'évaluation.
- Il a pour mission d'assister le Directeur en matière de gestion et d'exécution des décisions du Conseil d'Administration concernant les évaluations.
- A ce titre, il est appelé à :
 - Mettre en œuvre la politique des évaluations
 - Coordonner et superviser les opérations des évaluations
 - Assurer la coordination avec les experts et les entités à évaluer
 - Elaborer les rapports annuels.



Les divisions d'évaluations

- Le pôle des évaluations comporte trois (3) divisions et neuf (9) services (voir organigramme).
- Les chefs des divisions sont chargés notamment de :
 - garantir la mise en œuvre de la qualité au sein de leur division
 - veiller à l'application générale et particulière du SMQ
 - assurer la mise en œuvre des décisions opérationnelles prises en revue de direction
 - assurer le suivi des dossiers des prestations qui relèvent de leurs prérogatives
 - coordonner avec les experts dans la gestion et le traitement des dossiers sus-mentionnés
 - veiller sur la tenue des listes des experts et sa mise à jour
 - contribuer à l'élaboration des rapports annuels de l'Agence.

Les divisions d'évaluations (suite)

- Les **personnels des divisions** font vivre au quotidien le système de management de la qualité :
 - ils contribuent à l'amélioration du système de management de la qualité et de la relation avec les partenaires
 - ils assurent la qualité et la traçabilité de la relation avec les parties intéressées
 - ils veillent à l'application des procédures
- Concernant le déploiement du projet du SMQ, les chefs des divisions ont la responsabilité d'informer et de former le personnel.



Les pilotes des processus

- "Pilote de processus" est une responsabilité nouvelle.
- Les quatre chefs de division ou leurs délégués sont les pilotes des quatre processus identifiés.
- Le pilote de processus doit pouvoir disposer de l'autorité, de la compétence et des moyens nécessaires pour accomplir sa mission.
- Piloter un processus c'est :
 - Vérifier le fonctionnement du processus et la bonne utilisation des ressources allouées
 - Suivre les indicateurs du processus
 - S'assurer de l'atteinte des objectifs qualité
 - Décider de solutions pour corriger les dysfonctionnements rencontrés
 - Proposer des actions d'amélioration
 - S'assurer de la mise en œuvre des actions décidées et vérifier leur efficacité

Les délégués Qualité

- Dans chaque division, un cadre, placé sous la responsabilité de son chef de division, doit préparer et accompagner le processus en tant que délégué qualité (disposition à valider).
- Les tâches qui lui sont imparties sont de :
 - collaborer, avec le chef de la division, au suivi du SMQ
 - coordonner la mise en place de la documentation des processus et leur mise à jour
 - faire remonter les demandes de modifications et d'améliorations à tous les niveaux et les autres remarques concernant les processus de la division
 - être le référent "qualité" pour l'ensemble du personnel de la division
 - participer à la construction et au suivi des différents indicateurs.



La cellule qualité

- La responsabilité de la mise en œuvre, du suivi et de l'amélioration du système qualité est déléguée à une cellule qualité constituée de :
 - Service d'assurance qualité (SAQ)
 - Service de communication et de partenariat (SCP)
- Le SAQ est chargé de coordonner et de piloter le système qualité sous la responsabilité du directeur de l'Agence.
- Le SCP est chargé de communiquer en interne et externe sur la démarche qualité de l'Agence.



Le service d'assurance qualité

- Outre les missions prévues par le texte d'organisation de l'ANEAQ, le SAQ gère le SMQ, avec son équipe.
- Il mène notamment les actions suivantes :
 - identifier ou contribuer à l'identification des processus à partir desquels est élaboré le SMQ (il anime l'élaboration des fiches processus avec les pilotes des processus et des services de l'ANEAQ et assure la revue des processus)
 - élaborer et mettre à jour le SMQ, en vérifier la cohérence, en assurer la gestion documentaire (identification, diffusion, disponibilité, site web), et établir son tableau de bord
 - élaborer les documents qualité, collecter et enregistrer les éléments de preuve réunis par l'ensemble de l'agence et participer activement à la gestion documentaire
 - s'assurer que le personnel ait reçu une formation adéquate pour appliquer et faire appliquer aux agents le système de management de la qualité

Le service d'assurance qualité (suite)

- piloter et gérer les mesures, analyses et améliorations (audits internes, fiches de progrès, bonnes pratiques)
- concevoir et faire développer les applications informatiques nécessaires à une bonne gestion du système de management de la qualité
- planifier et piloter les audits internes et s'assurer que les auditeurs sont indépendants et ont reçu une formation adéquate
- évaluer la qualité des activités de support (informatique, formation...), dans le cadre de l'exercice de l'évaluation
- proposer au Comité de direction le projet de plan annuel d'amélioration de la Qualité, en rédiger la version définitive présentée en revue de comité de direction
- assurer le secrétariat des réunions du comité de direction, préparer les revues de direction et assurer le suivi de la mise en œuvre des décisions prises en revue de direction.

Le Comité de Direction (ou de pilotage)

- Le Comité de Direction (CD) sera mis en place par le directeur afin de débattre des orientations stratégiques de l'Agence et d'échanger sur les différentes évolutions du système d'enseignement supérieur et les projets en cours.
- Le CD est constitué, en plus du Directeur, de :
 - Le chef de pôle des évaluations
 - Les quatre chefs de division
 - Le chefs des service d'assurance qualité et de communication et de partenariat
- Le CD se réunit selon une périodicité à établir (par exemple, une fois par semaine (?)).



Le Comité de Direction (suite)

- Réuni au moins une fois par an en revue du SMQ (**Revue de Direction**), ce comité :
 - définit et suit la mise en œuvre de la politique Qualité et des missions de l'ANEAQ
 - évalue l'état du système de management de la qualité et son adéquation à la politique qualité
 - arrête le plan annuel d'amélioration de la qualité proposé par le SAQ en concertation avec le directeur. Ce plan est élaboré à partir des propositions d'amélioration du SMQ, auxquelles contribuent aussi bien les universités et les établissements
 - s'assure de la disponibilité des ressources dans le cadre du budget « alloué ».
- Le CD anime la démarche qualité.
- Le directeur et le SAQ exercent conjointement leurs responsabilités dans le domaine de la qualité en s'appuyant sur le Comité de direction.

Le référentiel qualité de l'ANEAQ (en cours d'élaboration)

- L'ANEAQ est en train d'élaborer son propre référentiel de management de la qualité qui intègre les références et lignes directrices pour l'assurance de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur ("Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area").

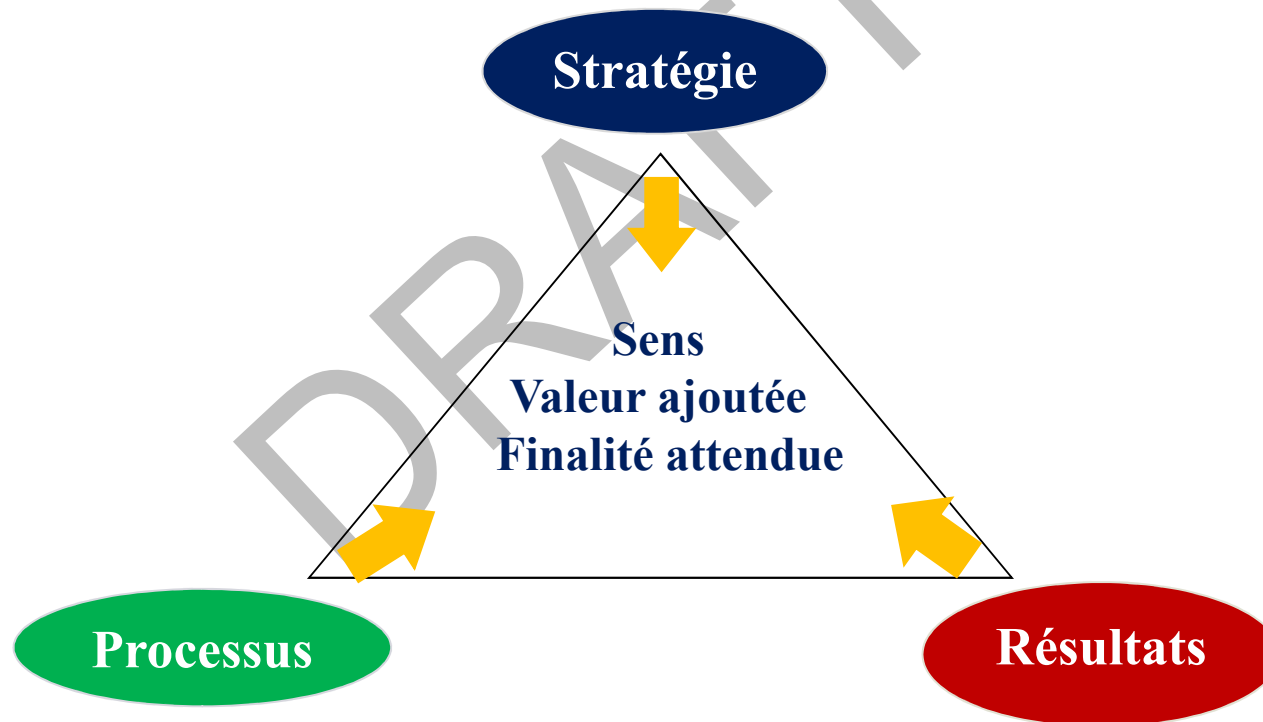


4.3. L'approche processus

- Le système de management de la qualité mis en œuvre par l'ANEAQ est fondé, conformément aux recommandations de **la norme ISO**, sur l'approche **processus** et inclut l'ensemble des activités nécessaires à la réalisation des missions (les **procédures**).
- Ces activités sont généralement « corrélées et interactives ». Les divers processus sont eux-mêmes inter-reliés.
- L'approche Processus permet une démarche systématique de pilotage des activités vers les résultats.
- Elle se fonde sur l'identification des processus, leur description, leur mesure et leur amélioration permanente.
- Elle permet de simplifier le pilotage de la qualité au niveau de l'Agence.

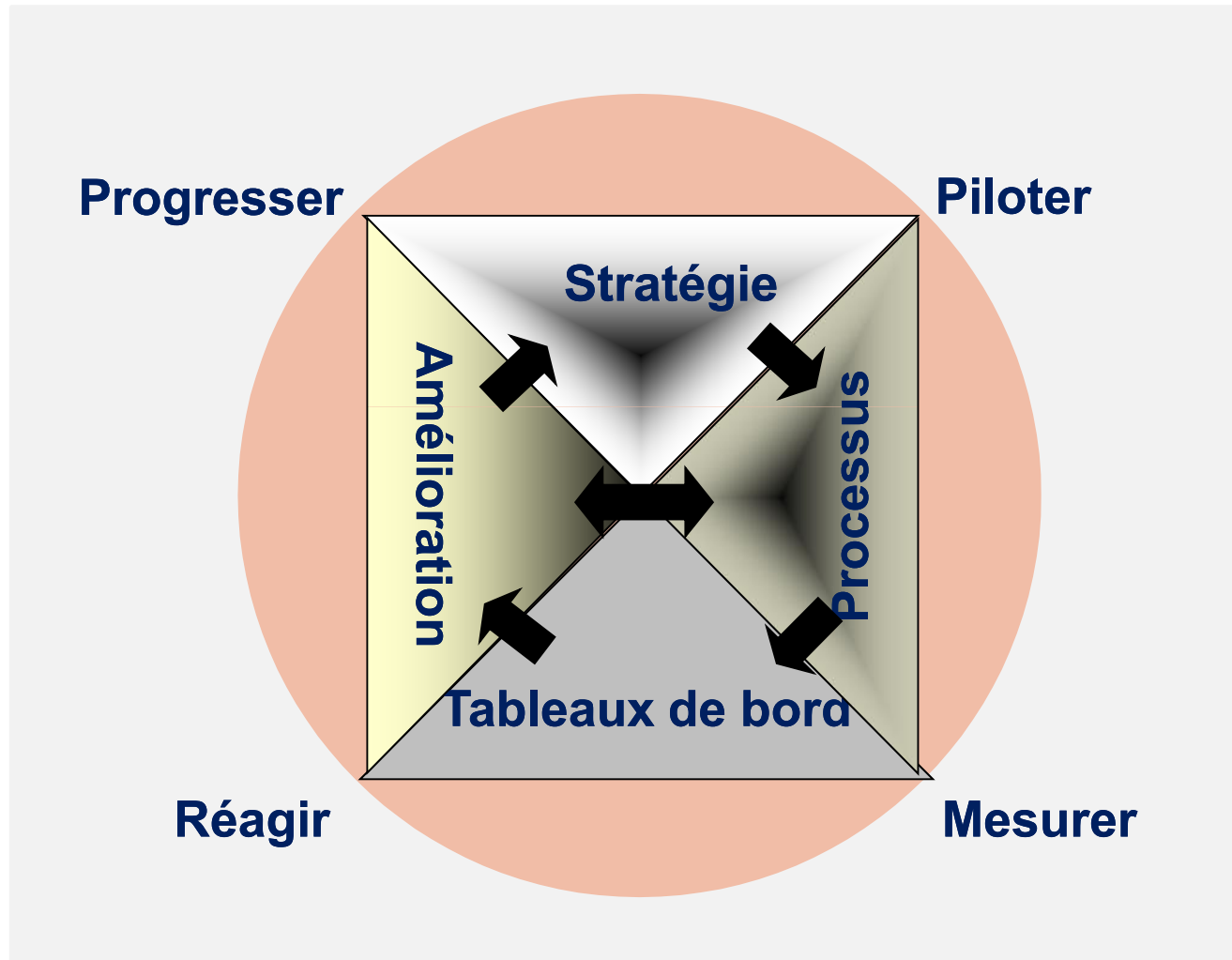
4.3. L'approche processus (suite)

- Les organisations changent
- Les processus restent



→ **L'agence est orientée processus**

Le cycle de l'agence orientée processus



4.3. L'approche processus (suite)

- Chaque processus est décliné en une série de **procédures**.
- Chaque processus est mis sous la responsabilité d'un **pilote** de processus garant de son bon fonctionnement et de son contrôle.
- Chaque processus (et procédure) fait l'objet d'une **fiche descriptive** précisant les éléments de maîtrise et les modalités de veille.
- L'ensemble de ces fiches sont consignées dans le **guide des procédures opérationnelles** (en cours d'élaboration).
- Le contrôle des processus est assuré par l'intermédiaire de divers dispositifs : **indicateurs**, **audits internes**, **revues de processus**.

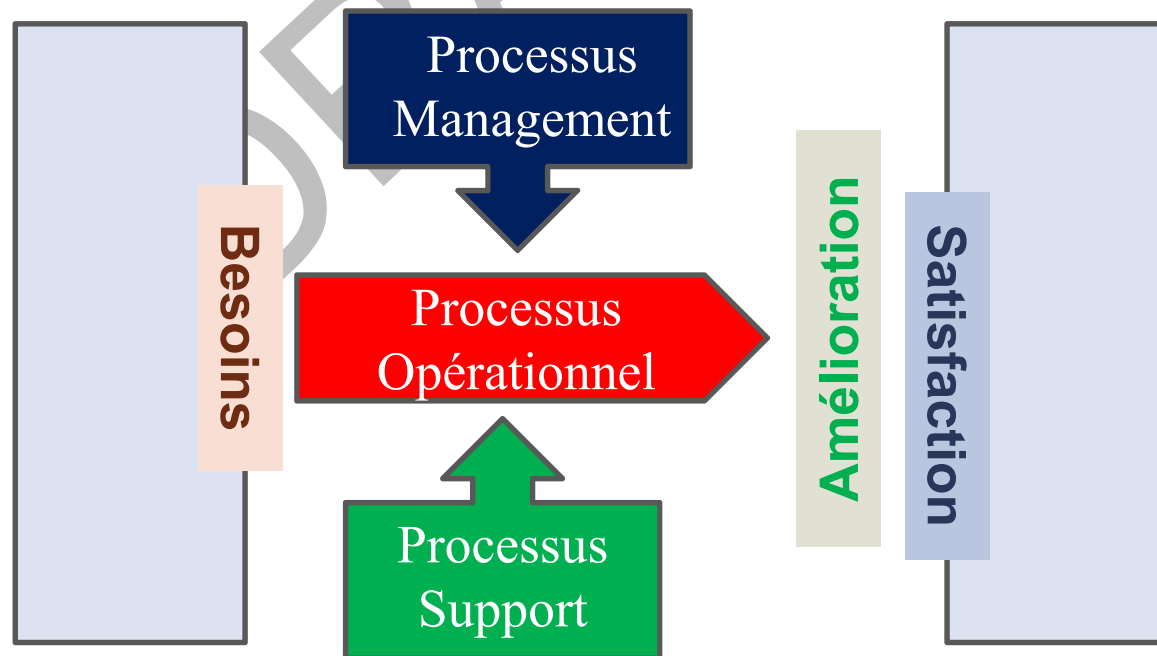
Les caractéristiques des processus

- Un processus est caractérisé par :
 - ses activités
 - ses acteurs
 - ses clients (avec des besoins et exigences)
 - ses données d'entrée
 - ses fournisseurs (avec des besoins et exigences)
 - ses données de sortie ou résultats
 - son responsable
 - un début
 - une fin
 - des compétences et des moyens
 - des ressources qu'il consomme (un coût)
 - des indicateurs de mesure



Catégories de Processus

- La détermination de tous les processus de l'agence est la première étape de l'approche processus.
- Ces processus, ainsi que leurs séquences et interactions peuvent idéalement être représentés à travers une cartographie des processus.



Catégories de processus (suite)

- Les processus peuvent être de plusieurs natures :
 - **opérationnels** (de réalisation) : qui contribuent directement à la réalisation des activités, la détection des besoins des parties intéressées et à leur satisfaction, et qui sont ainsi en contact avec le client
 - **support** : qui sont en contact avec des clients internes à l'agence et qui contribuent à assurer le déroulement des processus opérationnels en leur apportant les ressources nécessaires
 - de **management** (ou pilotage) : qui permettent de piloter le SMQ en donnant les orientations stratégiques et managériales.



Le processus OPERATIONNEL

- Les processus opérationnels décrivent **le cœur de métier de l'ANEAQ** - l'évaluation menée par le pôle des évaluations et les trois divisions d'évaluation - et les activités en lien direct avec celui-ci : la gestion des experts et la formation à l'évaluation des experts et des personnels.
- Ils portent principalement sur :
 - l'évaluation des formations
 - l'évaluation de la recherche
 - l'évaluation des CDOC
 - l'évaluation de la coopération
 - l'évaluation institutionnelle qui s'appuie sur les analyses des quatre premières dans un processus d'évaluation intégrée
 - **la synthèse des données de l'évaluation par campagne.**

Le processus OPERATIONNEL (suite)

- Les processus opérationnels incluent notamment :
 - la planification des campagnes d'évaluation ;
 - le déclenchement d'une évaluation complète ;
 - la planification et la préparation des différentes phases de l'évaluation tant auprès des établissements que des experts sélectionnés ;
 - la sélection, la gestion et la formation des experts ;
 - la composition et la désignation des comités d'experts (Constitution des comités d'experts) ;
 - la communication de la composition des comités d'experts aux établissements ;
 - la préparation et réalisation de la visite du comité d'experts et l'accompagnement logistique de la visite ;
 - la rédaction et la diffusion des rapports d'évaluation (et leur publication ?) ;
 - le suivi de l'évaluation complète ;
 - la production d'analyses et de rapports par établissement ou par types de formations à partir des évaluations.

Le processus MANAGEMENT

- Le processus de Management supervise les trois autres processus et décrit l'organisation qui permet la cohésion de la globalité du système.
- Il rassemble les activités qui déterminent la politique et la stratégie de l'agence et qui permettent le pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs (dont notamment les objectifs de qualité).
- Le processus de Management comprend notamment les procédures suivantes :
 - « **Stratégie et planification** » permet d'établir la politique de l'Agence et de décrire les mécanismes décisionnels à l'œuvre dans l'agence
 - « **Gestion et direction** de l'agence » permet d'organiser le travail au sein de l'Agence, s'assurer du maintien et du développement des compétences de chacun au sein de l'Agence et la redevabilité (« Accountability ») des activités
 - « **Relations avec les parties prenantes, Communication externe, Information et communication internes, Rapport annuel d'activité** ».

Le processus GESTION DE LA QUALITE

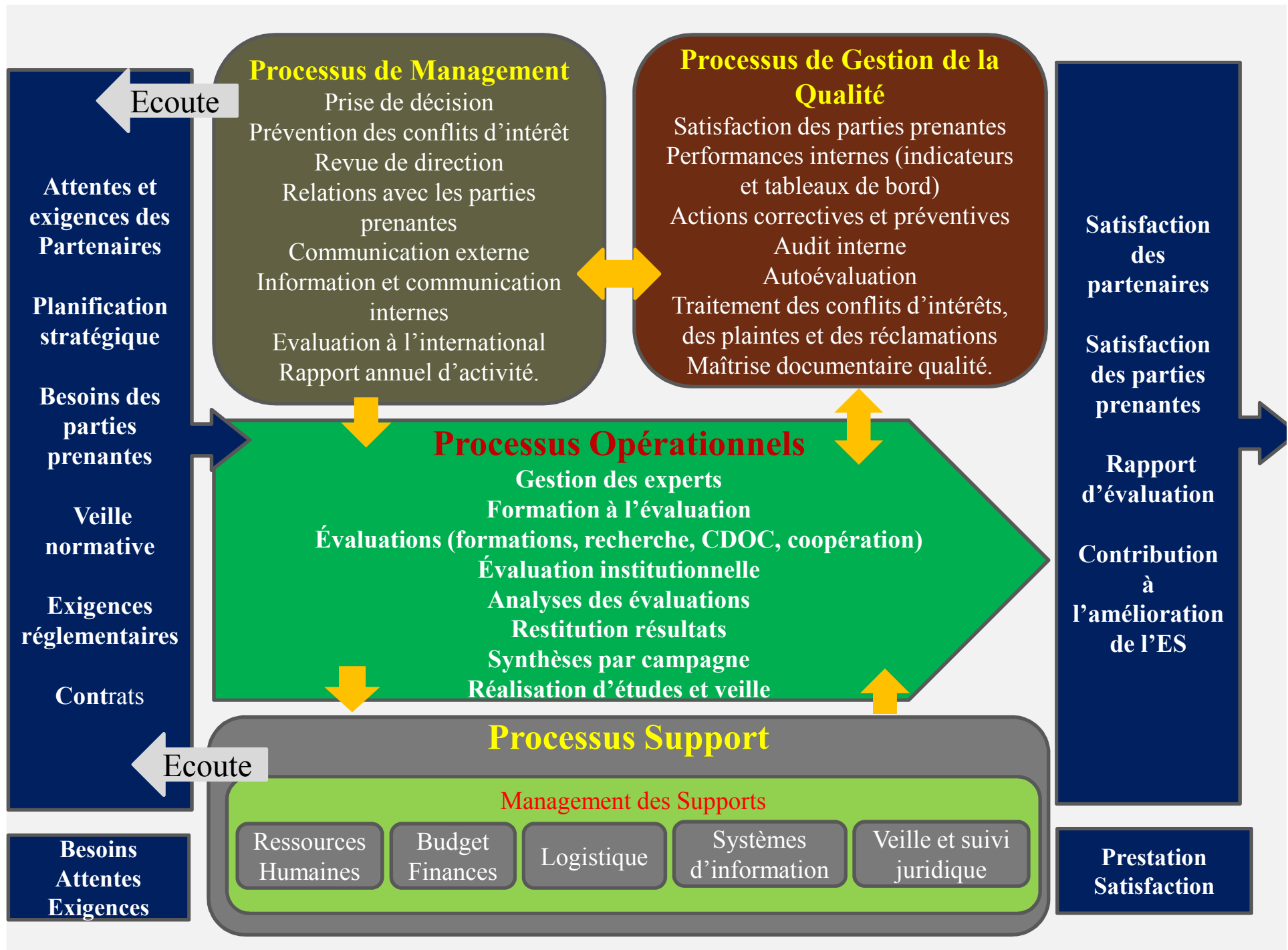
- L'Agence a développé un processus de gestion de la qualité afin de piloter efficacement ses activités et d'en rendre compte sur une base régulière.
- Les principales procédures de ce processus décrivent :
 - le fonctionnement des groupes de travail
 - la mesure de la satisfaction des parties prenantes et les modalités de collecte et de traitement de l'information (enquêtes auprès des parties prenantes et retour d'information)
 - les performances internes (indicateurs et tableaux de bord, Maîtrise documentaire qualité) et les mécanismes d'actions correctives et préventives (gestion des plaintes et traitement des dysfonctionnements, notamment)
 - la manière dont l'Agence rend régulièrement compte de ses activités (Audit interne, Autoévaluation, Revue de direction)

Le processus SUPPORT

- Le processus Support est un processus de soutien au processus opérationnel.
- Il représente les activités internes permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'agence.
- Il fournit les ressources opérationnelles :
 - **Ressources humaines** : Prévisions et suivi des emplois, Recrutement des personnels, Formation
 - **Budget finances** : Prévisions budgétaires et suivi des finances, Achats et suivi des marchés publics
 - **Logistique** : Sécurité des bâtiments-maintenance, Accueil, Courrier, Transport
 - **Systemes d'information** : Gestion des applications et du parc informatique, Assistance technique informatique, Gestion du site web
 - **Veille et suivi juridiques.**
- Le processus support décrit principalement l'activité du Directeur et celle de la Division des affaires administratives et financières.

La cartographie processus

- La cartographie processus :
 - Offre une vue globale du fonctionnement de l'agence.
 - Permet une meilleure compréhension du fonctionnement par le personnel
 - Facilite le pilotage global de l'organisme
 - Met en évidence la finalité des activités et l'implication nécessaire de tous.
- Mais une cartographie des processus peu difficilement décrire toutes les interactions, sous peine de devenir incompréhensible.
- Le plus pratique est souvent de faire une "fiche de processus" pour formaliser l'ensemble des données qui caractérise chaque processus : intitulé, déroulement et interactions avec les autres processus, acteurs, pilote...



Les procédures

- Les procédures décrivent la manière de réaliser des activités et de mettre en œuvre des processus
- 6 procédures obligatoires dans l'ISO 9001 version 2000 :
 - Maîtrise des documents
 - Maîtrise des enregistrements
 - Audits internes
 - Maîtrise des produits non conformes
 - Actions correctives
 - Actions préventives



4.4. Le Système documentaire

- Le SMQ de l'ANEAQ s'appuie sur un système documentaire actualisé en ligne, accessible à tous, simple et pratique.
- Les documents fournissent une information écrite sur les lignes de conduite, les processus et les procédures.
- Les principaux objectifs visés par la documentation de l'agence sont :
 - **Communication d'informations**
 - **Preuve de la conformité** : Preuve délivrée que ce qui a été prévu est réellement accompli
 - **Partage des connaissances** : Dissémination et conservation des expériences de l'agence.

4.4. Le Système documentaire (suite)

- Les documents du système documentaire possèdent les caractéristiques suivantes :
 - Ils **communiquent** des informations à toutes les personnes qui en ont besoin, comprenant le personnel de l'Agence et les partenaires
 - Ils ont besoin d'être mis à jour (ou **maintenus**)
 - Ils doivent être **changés** lorsqu'une ligne de conduite, un processus ou une procédure change
 - Ils établissent des **formats** et **modèles** pour enregistrer et rendre compte des informations par le biais de formulaires standardisés.
- Le système documentaire garantit pour les partenaires la disponibilité des documents applicables et empêche toute **utilisation non intentionnelle de documents périmés**.

4.4. Le système documentaire (suite)

- Il est constitué des éléments suivants :
 - Le **Manuel Qualité** : Description de l'agence et sa maîtrise de la qualité
 - Le **Manuel des procédures** et les modes opératoires : Description des processus et des procédures
 - Les **documents opérationnels** :
Remontée de l'information
 - Les **enregistrements** : Garantissent la traçabilité des informations.

4.4. Le Système documentaire (suite)

- La documentation qualité est gérée par le SAQ qui conserve toutes les versions datées et clairement répertoriées. **Seule la dernière version est accessible.**
- Les documents relatifs au SMQ peuvent être présentés sur papier ou sur support informatique.
- La grande majorité de ces documents sont numériques et sont stockés dans plusieurs espaces du serveur de l'ANEAQ. Les espaces sont déterminés en fonction des **droits d'accès.**
- Ils sont stockés et conservés de manière appropriée afin d'éviter les détériorations ou les pertes.
- Les documents opérationnels et les enregistrements propres à chaque division et service sont datés et conservés par eux-mêmes.
- Une sauvegarde des espaces est effectuée chaque jour.

6. Mesures, analyse et amélioration

- L'ANEAQ définit, planifie et met en œuvre les activités de mesure et d'analyse nécessaires à l'assurance de la conformité et au soutien des améliorations.
- Les objectifs qualité sont mesurés par les **indicateurs** fixés dans la procédure « Mesure, analyse et amélioration ».
- Leur réalisation est analysée et leur cohérence avec la politique qualité est vérifiée en réunion du **Comité de direction** puis en **Revue de direction**.

6.1. La revue de direction

- La revue de direction annuelle (plus fréquentes si nécessaire) traite de :
 - La politique et les objectifs "qualité" fixés par l'ANEAQ
 - les retours d'information concernant la satisfaction des parties prenantes
 - la revue de la conformité et de l'efficacité des processus
 - l'état des actions correctives et préventives
 - les réclamations et les plaintes
 - les changements pouvant affecter le SMQ
 - les possibilités d'amélioration continue du système qualité.



6.1. La revue de direction (suite)

- Les revues de direction sont ainsi la clé de voûte du processus d'amélioration et de planification du SMQ.
- C'est au cours de ces revues que sont décidées et planifiées les modifications du SMQ, et son efficacité examinée.
- Les pilotes des processus participent à cette revue de direction.
- Les actions d'amélioration identifiées lors de ces revues de direction sont colligées dans un compte rendu de revue de direction effectué par le SAQ.
- Les conclusions de cette revue de direction sont présentées en conseil d'administration.
- Leur mise en œuvre est suivie par le SAQ.



6.1. La revue de direction (suite)

- Les éléments d'entrée de la revue de direction sont :
 - Les décisions de la revue de direction précédente ;
 - Les résultats des évaluations externes ;
 - Les rapports des pilotes sur le fonctionnement des processus ;
 - Les relevés des non-conformités ;
 - Les changements pouvant affecter le SMQ ;
 - L'état des actions correctives et préventives ;
 - Les résultats des audits ;
 - L'examen des ressources ;
 - La satisfaction des partenaires et les retours d'information ;
 - Les recommandations d'amélioration.



6.1. La revue de direction (suite)

- Les éléments de sortie de la revue de direction sont :
 - Le rapport (ou compte-rendu) de revue de direction
 - La date de la prochaine revue
 - Les mesures d'amélioration.
- A la suite de cette revue, sont déclenchées successivement plusieurs actions :
 - La **mise à jour** du SMQ
 - La **formation** des personnels
 - La mesure et l'analyse des résultats (audits, ...) et la préparation du **Plan annuel**.

6.2. La revue de processus

- Les revues de processus permettent à chaque pilote de s'impliquer (et d'impliquer ses collaborateurs) dans la démarche d'amélioration et de faire état des éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et/ou le suivi des dispositions établies.
- La Direction, preuve de son engagement, et le SAQ encadrent la tenue de ces revues.
- La revue de direction permet une fois par an
 - d'avoir une photographie des différents processus
 - de débattre des actions proposées par les pilotes
 - de hiérarchiser les priorités
 - de fixer les objectifs pour l'année à venir.



6.3. Les audits de la qualité

- Il existe deux sortes d'audits :
 - Les audits **externes** effectués par les organismes certificateurs internationaux ou nationaux.
 - Les audits **internes**, effectués en interne, en général par le responsable qualité (ici le SAQ)



Audits internes

- L'objectif des audits qualité internes est de contrôler l'efficacité de la mise en œuvre du système qualité, en mesurant et notifiant les écarts, afin de proposer des améliorations.
- Les audits internes apportent au Comité de direction des éléments de jugement sur l'efficacité du SMQ.
- Ils sont gérés par le SAQ selon les dispositions de la procédure « Audit qualité interne ».
- Celui-ci peut choisir, en concertation avec le directeur, de mandater du personnel qualifié pour assurer les audits ou de confier cette mission à un prestataire extérieur.
- Les résultats des audits font l'objet de rapports écrits, qui sont portés à la connaissance des personnes concernées.

Audits internes (suite)

- Les audits de l'ensemble du système qualité sont effectués selon le "Planning d'audit".
- Des audits internes sont réalisés annuellement pour chaque processus.
- Le SAQ vérifie les rapports d'audit et la mise en œuvre des actions préventives et/ou des non-conformités éventuelles.
- Chaque chef de division est chargé de la mise en œuvre des actions correctives et/ou préventives décidées à la suite du processus d'audit interne.
- La formation à l'audit qualité interne est nécessaire.



6.4. Satisfaction du partenaire (Ecoule des parties intéressées)

- L'**écoule** des partenaires s'appuie en premier lieu sur les échanges au quotidien avec les personnels et les établissements.
- Les informations relatives à la perception par les partenaires du niveau de satisfaction de leurs exigences sont obtenues par deux manières distinctes et complémentaires :
 - par un enregistrement scrupuleux des non-conformités signalées
 - par l'organisation périodique d'une **enquête de satisfaction** auprès des parties intéressées via un questionnaire qualité qui doit être mis en place.
- Ces questionnaires d'évaluation retournés par les bénéficiaires font l'objet de synthèses et d'exploitation par le SAQ.
- Le bilan des enquêtes est analysé annuellement et présenté au cours de la revue de direction.

6.4. Satisfaction du partenaire (suite)

- Principaux éléments de satisfaction:
 - professionnalisme des intervenants
 - capacité d'adaptation
 - disponibilité des intervenants
 - approche personnalisée
 - écoute du client
 - efficacité des prestations
 - réactivité des intervenants



7. Gestion du Manuel Qualité

- Les règles de gestion du manuel qualité sont les suivantes :
 - **Rédaction et approbation.** Le manuel qualité est validé par la direction sur proposition du SAQ
 - **Diffusion.**
 - Le SAQ organise la diffusion du manuel qualité.
 - Il est rendu public sur le site internet de l'agence et archivé par le SAQ.
 - Il est présenté à l'ensemble du personnel et lui est accessible
 - **Revue et mise à jour.**
 - Le manuel qualité est revu au minimum une fois par an par le SAQ à l'issue de la revue de direction.
 - Il est actualisé en fonction de modifications du SMQ.
 - Les modifications sont élaborées par le SAQ puis soumises pour approbation à la direction de l'ANEAQ.
- Ainsi, la gestion du manuel qualité est sous la responsabilité du SAQ qui en assure la mise à jour, la vérification, la diffusion interne ou externe.
- Le manuel qualité doit être autorisé par le directeur avant son utilisation.

7. Gestion du Manuel Qualité (suite)

- Les révisions du Manuel Qualité sont enregistrées sur la feuille de mise à jour de ce document.
- La seule version officielle du Manuel Qualité est celle contenue dans le système informatique.
- Les versions papier remises en interne ou en externe ne sont valables que le jour de leur impression.
- Les versions périmées du Manuel Qualité sont conservées et archivées par le SAQ.
- Le manuel est correctement rangé et préservé des dégradations.
- A chaque nouvelle version du Manuel Qualité, la date et le numéro de version sont changés sur toutes les pages du Manuel Qualité et celui-ci est de nouveau approuvé par le Directeur.
- L'original de chaque version est conservé aux archives.
- Les destinataires reçoivent systématiquement les mises à jour.

7. Gestion du Manuel Qualité (suite)

- Historique des mises à jour (A faire paraître sur la page de garde du Manuel Qualité)

Version	Date	Commentaires / Modifications*	Paragraphe / Pages	Rédaction	Vérification	Approbation
V0	21/02/2017	Création	Tous	Responsable Qualité	?	Directeur
V1	?	Modification	?	Responsable Qualité	?	Directeur

(*exemple : Création, Modifications suite audit externe, Modifications suite audit interne, Modifications suite revue de direction, Modifications suite revue de processus, Modifications suite évolutions documents qualité, Modifications, ...)

- Diffusion : Par le Service d'Assurance qualité à tous les membres du personnel et à tous les établissements.

A faire paraître sur la page de garde du Manuel Qualité

Références : MQ
Version : 0
Date de version : 21 Février 2017
Processus : Piloter le SMQ
Nombre de pages : 25
Fichier d'archivage : MQ.Manuel_Qualité_ANEAQ



8. Annexes

- Annexe 1 : Charte de qualité
- Annexe 2 : Liste des procédures
- Annexe 3 : Liste des formulaires
- Annexe 4 : Liste des documents à usage externe
- Annexe 5 : Liste des documents à usage interne
- Annexe 6 : Les pilotes de processus (en date de ...)
- Annexe 7 : Terminologie (glossaire)



Les experts européens
vous remercient de votre
attention !



5. Responsabilité et autorité - Engagement de la direction

- L'engagement de la Direction est manifesté globalement dans la déclaration de politique Qualité (Voir point 2) et décliné à tous les niveaux appropriés par la mise en œuvre de la politique qualité et la réalisation des objectifs qualité.
- L'engagement de la direction doit être permanent : quelques semaines ne suffisent pas à faire évoluer les comportements.
- La Direction de l'ANEAQ s'engage à :
 - établir une politique Qualité qui fait référence à des objectifs qualités.
 - élaborer des objectifs mesurables avec des indicateurs de performance permettant de déceler des écarts et d'apporter, au besoin, des correctifs au processus sur lesquels ils sont déclinés.
 - désigner le SAQ pour être en charge de la mise en œuvre de cette politique
 - mettre à disposition cette politique auprès de chaque collaborateur



Engagement de la direction (suite)

- écouter les parties intéressées et les accompagner tout au long des prestations, en conformité avec les exigences réglementaires
- communiquer aux collaborateurs l'importance à s'associer à cet engagement
- assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires à la réalisation des objectifs
- réexaminer de manière régulière en Revue de Direction la politique et les objectifs Qualité pour vérifier leur actualité et leur adéquation aux missions de l'ANEAQ. Ils sont modifiables si nécessaire
- sanctionner les réunions par des comptes rendus et sensibiliser le personnel.
- maintenir le site Web
- tenir des revues de direction à une fréquence raisonnable afin d'analyser les données et de coordonner le processus d'amélioration continue.
- mettre à disposition les ressources humaines et matérielles nécessaires.

Planification du système de management de la qualité

- Le SMQ obéit à un cycle de vie annuel calé sur la revue annuelle effectuée par le comité de direction.
- La mise à jour du SMQ résulte des conclusions de la revue de direction et s'appuie sur le plan annuel d'amélioration de la qualité qui en est issu.
- Dans ce cas, le plan d'action doit être élaboré en concertation et en collaboration avec les différents responsables concernés.
- Ce plan d'action définit les moyens, le calendrier détaillé et les actions à mettre en œuvre pour rendre le SMQ conforme aux objectifs de la politique qualité.
- Le chef de division en charge d'un projet est responsable de la planification de la qualité. Ce plan permet ainsi pour chaque division de préciser les exigences qualité applicables.
- La planification des actions d'amélioration continue des activités de l'agence est consultable sur le site Internet de l'ANEAQ.

La mise à disposition de ressources

- La Direction détermine les ressources humaines et matérielles nécessaires pour mettre en place et entretenir le système de management de la qualité :
 - La nomination des responsables assurance qualité ;
 - Les investissements nécessaires ;
 - La formation, qualification, compétence et sensibilisation du personnel ;
 - La mise à disposition des informations nécessaires ;
 - La mise à disposition d'un environnement de travail favorable à la qualité.
- Au cours de la revue de direction, l'adéquation des ressources affectées au système de management de la qualité est examinée. Il s'agit de vérifier qu'elles sont suffisantes pour le système de management de la qualité et la satisfaction des exigences des partenaires.
- Les ressources humaines doivent être compétentes, formées en conséquence et motivées.

Communication et travail en équipe

- L'agence entend favoriser la communication interne pour établir la meilleure synergie entre acteurs.
- Les échanges d'information sont assurés par tout type de moyens : réunion, affichage, mail, intranet, serveur électronique.
- Les documents échangés concernent notamment les comptes rendus de réunions, les décisions de la direction, les informations diverses relatives à la vie de l'agence.
- La liberté de communication et le travail en équipe éliminent les obstacles organisationnels et du personnel qui s'oppose à l'efficacité, à l'efficience et à l'amélioration continue des processus.
- La communication et le travail en équipe supposent une confiance mutuelle. Celle-ci est essentielle si l'on veut que chacun participe à l'identification et au suivi des possibilités d'amélioration.



Formation et information

- L'expérience du personnel même longue n'exclue pas une formation continue aux principes et pratiques de la qualité (sensibilisation, audits internes), à l'application des méthodes appropriées d'amélioration de la qualité et à la polyvalence.
- La formation est un moyen de valoriser la richesse interne de l'agence.
- Des programmes de formation et d'information sont importants, dans la mesure où ils créent et entretiennent un climat propice à l'amélioration de la qualité.
- Ils permettent l'entretien à la fois :
 - de son capital de compétence et de son adaptation aux nouvelles données techniques.
 - l'adhésion du personnel au projet Qualité.
- Les programmes de formation seront examinés afin de s'assurer de leur harmonie avec les principes et pratiques de la qualité et leur efficacité évaluée régulièrement.

Formation et information (suite)

- Le directeur et le SAQ ont la charge de :
 - déterminer les compétences nécessaires
 - identifier les besoins en formation
 - établir les programmes de formation
 - évaluer l'efficacité de la formation
 - établir le plan annuel de formation
 - organiser et pourvoir à la formation.

