



جامعة امحمد بوقرة بومرداس  
Université M'hamed Bougara de Boumerdes



# **NF EN ISO 9001:2015 SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ (CONTEXTE UNIVERSITÉ)**

Présentée par: Haderbache Latifa  
2025-2026

# PLAN

I-Introduction et Historique

II-Structure de la Norme

III-Termes importants

VI-Les sept piliers de l'ISO 9001

V-Par quoi commencer?



# **I-INTRODUCTION ET HISTORIQUE**

La norme ISO 9001, référence internationale pour les systèmes de management de la qualité (SMQ), a été publiée pour la première fois en **1987**. Inspirées de standards militaires britanniques (BS 5750), cette première version et sa révision mineure de **1994** étaient très prescriptives. L'accent était mis sur la **conformité** et la **documentation exhaustive**, exigeant des entreprises qu'elles "**écrivent ce qu'elles font et fassent ce qu'elles écrivent**".

La révision majeure de **2000** a constitué une **révolution**. Elle a introduit l'**approche processus**, déplaçant le focus de la simple conformité vers la performance globale. Les notions de **satisfaction client** et d'**amélioration continue** (cycle PDCA) sont devenues **centrales**. Le système est devenu plus flexible et **moins bureaucratique**. La version de **2008** fut une révision mineure, apportant principalement des clarifications.

La dernière évolution majeure est la version **2015**. Elle a modernisé la norme en introduisant :

- La **Structure de Niveau Supérieur (HLS)**, un cadre commun à toutes les normes de système de management ISO, facilitant leur intégration.
- L'**approche par les risques et opportunités**, qui intègre la prévention à un niveau stratégique.
- Un rôle accru pour le **leadership** et l'engagement de la direction.
- La prise en compte du **contexte de l'organisme et des attentes des parties intéressées**.

l'ISO 9001 est passée d'un modèle rigide d'assurance qualité à un **outil stratégique flexible**, axé sur le **risque**, la **performance** et **l'amélioration** continue.

## **II-STRUCTURE DE LA NORME**



# Structure HLS

Chapitre 1 : Domaine d'application

Chapitre 2 : Références normatives

Chapitre 3 : Termes et définitions

Chapitre 4 : Contexte de l'organisme

Chapitre 5 : Leadership

Chapitre 6 : Planification

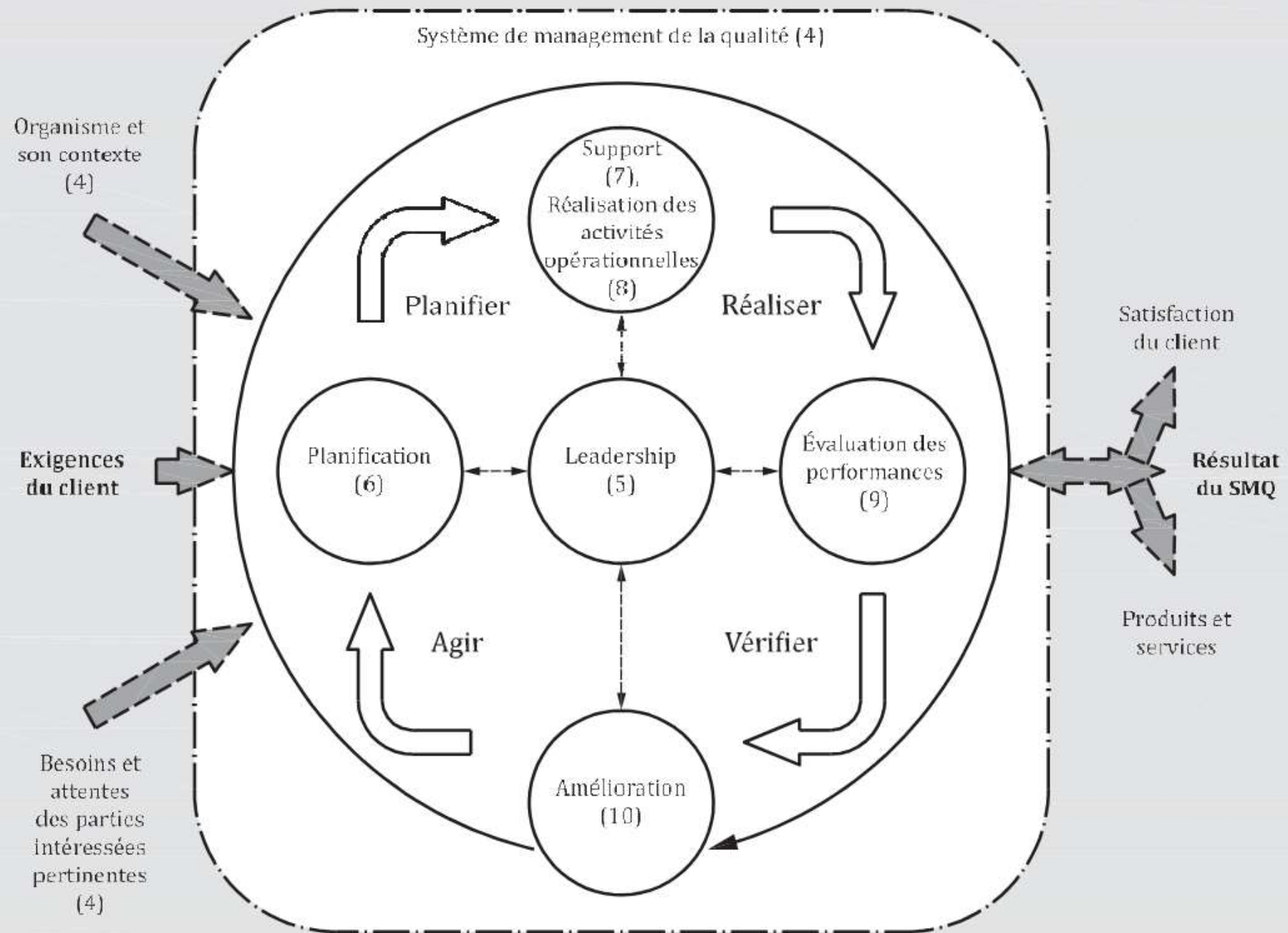
Chapitre 7 : Support

Chapitre 8 : Réalisation des activités  
opérationnelles

Chapitre 9 : Évaluation des performances

Chapitre 10 : Amélioration







Les trois premiers chapitres sont **introductifs**:

### **Chapitre 1 : Domaine d'application**

Définit le **périmètre** de la norme : elle spécifie les exigences pour un SMQ lorsqu'un organisme a besoin de démontrer son aptitude à fournir des produits et services conformes et vise à accroître la satisfaction de ses clients.

### **Chapitre 2 : Références normatives**

Fait référence à la norme ISO 9000:2015 (Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire), qui est indispensable pour l'application de l'ISO 9001.

### **Chapitre 3 : Termes et définitions**

Précise que les termes et définitions applicables sont ceux de la norme ISO 9000:2015.

# Cycle PDCA

## PLAN (Planifier)

### Chapitre 4 : Contexte de l'organisme

- Compréhension de l'organisme et de son contexte (**enjeux internes et externes**).
- Identification des **parties intéressées** pertinentes et de leurs attentes.
- Détermination du **périmètre** d'application du SMQ.
- Mise en place du SMQ et de ses processus.

### Chapitre 5 : Leadership

- Engagement de la **direction** (rôle central et visible).
- Établissement de la **politique qualité**.
- Définition des **rôles, responsabilités** et **autorités** au sein de l'organisme.

### Chapitre 6 : Planification

- Actions à mettre en œuvre face aux **risques et opportunités**.
- Définition des **objectifs qualité** et planification pour les atteindre.
- Planification des modifications du SMQ.

## DO (Réaliser)

### Chapitre 7 : Support

- Gestion des **ressources** (humaines, infrastructures, environnement de travail).
- Assurance des **compétences** du personnel.
- **Sensibilisation et communication** (interne et externe).
- **Maîtrise des informations documentées** (création, mise à jour, contrôle).

### Chapitre 8 : Réalisation des activités opérationnelles

- Planification et **maîtrise opérationnelle** (le "cœur de métier").
- Gestion des exigences relatives aux produits et services (**relation client**).
- Conception et développement.
- Maîtrise des processus, produits et services fournis par des **prestataires externes** (achats, sous-traitance).
- Production et prestation de service.
- Libération des produits et services.
- **Maîtrise** des éléments de sortie **non conformes**.

## CHECK (Vérifier)

### Chapitre 9 : Évaluation des performances

- Surveillance, mesure, analyse et évaluation de la performance du SMQ.
- Mesure de la satisfaction client.
- Réalisation des **audits internes**.
- Conduite de la **revue de direction**.

## ACT (Agir)

### Chapitre 10 : Amélioration

- Gestion des **non-conformités** et mise en place des **actions correctives**.
- Engagement dans une démarche d'amélioration continue de la pertinence, de l'adéquation et de **l'efficacité du SMQ**.

## **III-TERMES IMPORTANTS**

## 1. Qualité

Définition ISO 9000:2015 (3.6.2) : « **Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences.** »

**Ce qu'il faut retenir** : La qualité n'est pas une notion subjective de "luxe" ou de "haut de gamme". C'est la capacité mesurable d'un produit ou d'un service à répondre aux attentes promises et aux besoins spécifiés (ceux du client, mais aussi les exigences légales et réglementaires). En somme, c'est tenir ses promesses.

## 2. Système de Management de la Qualité (SMQ)

Définition ISO 9000:2015 (3.5.4) : « **Partie du système de management relatif à la qualité.** » (Le système de management étant un « **ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, permettant d'établir des politiques, des objectifs et des processus pour atteindre ces objectifs.** »)

**Ce qu'il faut retenir** : C'est l'organisation (processus, responsabilités, ressources) qu'une entreprise met en place pour piloter et améliorer sa performance en matière de qualité. C'est le cadre de travail qui permet de s'assurer que les objectifs qualité sont atteints de manière cohérente.

### 3. Contexte de l'organisme

Définition ISO 9000:2015 (3.2.2) : « **Combinaison des enjeux internes et externes qui peuvent avoir un effet sur l'approche d'un organisme pour développer et atteindre ses objectifs.** »

**Ce qu'il faut retenir :** C'est l'obligation pour l'entreprise de "lever la tête" et de comprendre son environnement. Quels sont les facteurs (économiques, concurrentiels, technologiques, culturels, légaux...) et les forces internes (culture d'entreprise, compétences, ressources...) qui influencent sa capacité à réussir ? C'est le point de départ stratégique du SMQ.

### 4. Partie intéressée (ou "Stakeholder")

Définition ISO 9000:2015 (3.2.3) : « **Personne ou organisme qui peut avoir une incidence, être affecté par une décision ou une activité, ou qui peut avoir le sentiment de l'être.** »

**Ce qu'il faut retenir :** Ce ne sont pas seulement les clients. Il s'agit de toutes les entités qui ont un intérêt dans la performance de l'entreprise : employés, actionnaires, fournisseurs, organismes de réglementation, et même la société environnante. Le SMQ doit tenir compte de leurs attentes pertinentes.



## 5. Risque

Définition ISO 9000:2015 (3.7.9) : « **Effet de l'incertitude.** »

**Ce qu'il faut retenir** : C'est l'un des concepts les plus importants de la version 2015. Il ne s'agit pas seulement des menaces (l'aspect négatif), mais de tout ce qui pourrait empêcher d'atteindre un objectif. Un risque peut aussi être une opportunité (l'aspect positif) à saisir. La norme demande de penser de manière préventive en identifiant et en traitant ces risques et opportunités.

## 6. Leadership

Définition ISO 9000:2015 (3.3.4) : « **Personne ou groupe de personnes qui oriente et dirige un organisme au plus haut niveau.** »

**Ce qu'il faut retenir** : La norme insiste sur le fait que la qualité n'est pas seulement l'affaire d'un "responsable qualité". La direction doit être pleinement engagée, visible et motrice dans la démarche, en assumant la responsabilité de l'efficacité du SMQ et en s'assurant qu'il est aligné avec la stratégie de l'entreprise.

## 7. Objectif qualité

Définition ISO 9000:2015 (3.7.2) : « **Objectif relatif à la qualité.** » (Un objectif étant un « **résultat à atteindre.** »)

**Ce qu'il faut retenir** : Ce sont les cibles mesurables que l'entreprise se fixe pour s'améliorer. Ils doivent être cohérents avec la politique qualité et la stratégie. Exemples : "Réduire le taux de réclamations clients de 10% en un an" ou "Atteindre 95% de livraisons à l'heure".

## 8. Non-conformité

Définition ISO 9000:2015 (3.6.9) : « **Non-satisfaction d'une exigence.** »

**Ce qu'il faut retenir** : C'est tout simplement un écart par rapport à ce qui était prévu ou exigé. Cela peut être un produit défectueux, un service non conforme, une procédure non respectée, etc. C'est le point de départ du processus d'amélioration.

## 9. Action corrective

Définition ISO 9000:2015 (3.12.2) : « **Action visant à éliminer la ou les causes d'une non-conformité et à éviter qu'elle ne réapparaisse.** »

**Ce qu'il faut retenir** : C'est la différence fondamentale entre "réparer" et "améliorer". Une action corrective ne se contente pas de corriger le problème immédiat (la non-conformité), elle cherche et traite la cause racine pour s'assurer que le problème ne se reproduira plus jamais.

## 10. Amélioration continue

Définition ISO 9000:2015 (3.3.2) : « **Activité récurrente menée pour améliorer les performances.** »

**Ce qu'il faut retenir** : C'est le moteur du SMQ. L'objectif n'est pas d'atteindre un état de "qualité parfaite" et de s'y maintenir, mais d'entrer dans un cycle vertueux permanent (le cycle PDCA : Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir) pour devenir de plus en plus performant et efficace.

# **VI-LES SEPT PILIERS DE L'ISO 9001**



## 1) Orientation client

Mettre le client au centre : comprendre ses besoins actuels et futurs, répondre aux exigences et viser sa satisfaction. Cela implique d'écouter la « voix du client », de traiter les réclamations et de mesurer la satisfaction. L'objectif est de livrer une valeur constante et d'augmenter la fidélité.



## 2) Leadership

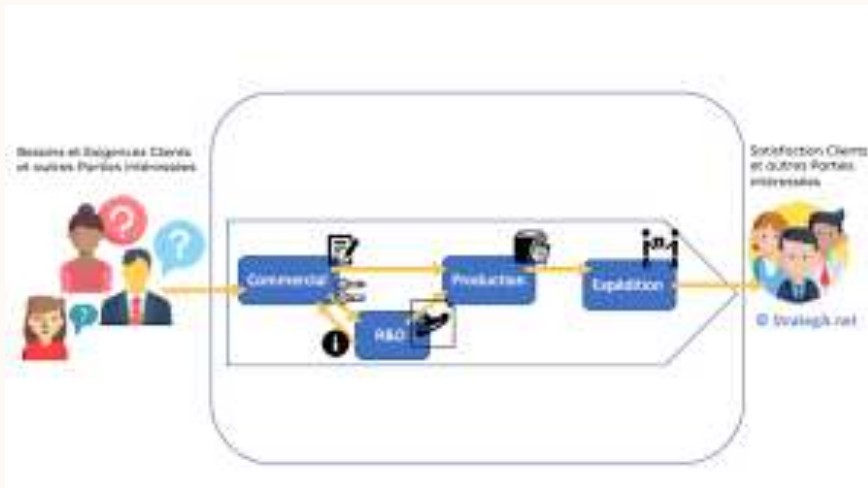
Les dirigeants définissent une vision, une orientation et un environnement propices à l'atteinte des objectifs qualité. Ils alignent la stratégie, les ressources et les priorités, et donnent l'exemple. Un leadership efficace clarifie les rôles, renforce la culture qualité et facilite la cohérence des actions.





### 3) Implication du personnel

Des personnes compétentes, responsabilisées et engagées à tous les niveaux améliorent la capacité de l'organisation à créer de la valeur. Cela passe par la formation, la communication, la reconnaissance et la participation aux améliorations. L'implication renforce la maîtrise des processus et la réactivité.



### 4) Approche processus

Les résultats sont mieux atteints quand les activités sont pilotées comme des processus interconnectés, avec des entrées, des sorties et des indicateurs. On définit les responsabilités, les risques, les ressources et les méthodes de contrôle. Cette approche améliore l'efficacité, la cohérence et la reproductibilité.



## 5) Amélioration

L'organisation doit chercher en permanence à améliorer ses performances, ses produits/services et l'efficacité de son système de management. Cela inclut la correction des non-conformités, l'analyse des causes et l'innovation. L'amélioration continue aide à s'adapter et à rester compétitif.



## 6) Prise de décision fondée sur des preuves

Les décisions sont plus fiables lorsqu'elles s'appuient sur l'analyse de données et d'informations pertinentes. On utilise des indicateurs, des audits, des retours clients et des analyses de risques. Cela réduit l'incertitude, limite les biais et oriente les actions vers ce qui fonctionne.



## 7) Management des relations (parties intéressées)

Pour une performance durable, l'organisation gère ses relations avec les parties intéressées (fournisseurs, partenaires, actionnaires, etc.). Elle développe des collaborations, clarifie les attentes et surveille la performance des prestataires. Des relations maîtrisées sécurisent la chaîne de valeur et améliorent la qualité globale.





**V-PAR QUOI COMMENCER?**

**PROJET DE CERTIFICATION  
DANS UN ORGANISME  
D'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR**



## **Décider le périmètre et l'objectif (adapter au contexte formation)**

Définir ce qui sera certifié : facultés/départements, écoles, dispositifs de formation initiale, formation continue, MOOC, unités de formation et de recherche, centres de formation d'apprentis, services transverses (scolarité, VAE, insertion pro). Indiquer exclusions (recherche, activités non pédagogiques si pertinent).

**Clarifier l'objectif** : amélioration de la satisfaction étudiante et insertion professionnelle, harmonisation des pratiques pédagogiques, exigence d'un financeur/partenaire, avantage concurrentiel sur appels d'offres de formation continue, reconnaissance internationale.

Spécifier le champ temporel (par ex. ateliers pédagogiques et enseignements présentiels + en ligne pour tous les parcours diplômants).

**Obtenir l'engagement de la Direction (Gouvernance académique)**

**Nommer un sponsor** : président/directeur d'institut/ doyen, et un pilote qualité (responsable qualité, pilote projet ou chargé de mission assurance qualité).

Prévoir l'implication des responsables de composantes, directeurs de formation, responsables pédagogiques, services scolarité et RH.

**Allouer ressources** : temps enseignant pour activités qualité, personnel administratif, budget pour formation d'auditeurs, plateforme documentaire, éventuel accompagnement externe.

**Fixer une cible** : démarrer projet, atteindre certification dans X mois (ex. 12–18 mois).

**Planifier le projet (planning adapté à cursus)**

**Construire un planning avec jalons** : diagnostic initial, conception du SMQ adapté aux modalités pédagogiques, déploiement sur semestres/années, audits internes, revue de direction, audit blanc, audit de certification (prendre en compte calendrier universitaire).

**Définir équipe projet** : pilote, correspondants qualité par composante, experts pédagogiques, IT, scolarité, insertion professionnelle, juriste.

**Mettre en place gouvernance** : comité de pilotage (président, doyen, directeur formation, pilote qualité), comité opérationnel.

## **Faire un diagnostic initial (gap analysis) spécifique formation**

**Comparer pratiques existantes** (conception des cursus, ingénierie pédagogique, évaluation des apprentissages, gestion des stagiaires et alternants, suivi des taux de réussite et insertion) aux exigences ISO 9001:2015.

**Identifier écarts** : absence de procédures pour conception des UE, pilotage insuffisant des parcours, traçabilité des compétences acquises, formalisation des critères d'évaluation.

**Repérer risques** (démissions d'enseignants, démarrage tardif de modules, conformité réglementaire des diplômes) et quick wins (templates de fiches UE, checklist d'ouverture de parcours).

Prioriser plan d'actions en tenant compte des sessions d'enseignement et calendriers pédagogiques.

## **Comprendre le “contexte” et les parties intéressées (clause 4) en formation**

**Lister enjeux internes** (qualité pédagogique, employabilité, attractivité, performance de recherche si lien), enjeux externes (réglementation nationale, attendus des ministères, financeurs, partenaires entreprises, corps accréditant).

**Identifier parties intéressées** : étudiants, enseignants, personnels administratifs, employeurs, tutelles, financeurs, alumni, organismes d'alternance, certificateurs externes.

**Recueillir besoins et attentes** : débouchés, compétences visées, formats flexibles, qualité des ressources, reconnaissance des acquis, prise en charge administrative, transparence des critères d'évaluation.

## **Cartographier les processus et leur pilotage (processus pédagogiques)**

**Définir processus clés** : ingénierie pédagogique

(conception/modularisation), gestion des cursus/parcours, recrutement & admission, organisation des enseignements (planning, salles, plateformes), évaluation & validation des acquis, stage/alternance/insertion, formation continue, achats & partenariats, gestion des ressources humaines (compétences enseignantes), support digital (SMQ), gestion documentaire.

**Pour chaque processus** : préciser objectifs (ex. taux de réussite visé, délai d'émission des relevés de notes), responsables (directeur de formation, responsable pédagogique), interactions (scolarité ↔ enseignement ↔ entreprise), entrées/sorties (candidatures → inscriptions, syllabus → notes), indicateurs (taux d'abandon, satisfaction étudiants, taux d'insertion à 6 mois).

**Formaliser cartographie visuelle** et appartenances (qui porte le processus).



**Mettre en place l'approche risques & opportunités (appliqué à la formation)**

**Choisir méthode simple** : registre des risques par processus, matrice probabilité/impact, ou AMDEC pour parcours sensibles (stages, partenariats internationaux).

**Identifier risques qualité** : faible taux d'assiduité, mauvaise adéquation contenus/compétences, défaillance des plateformes en période d'examens, non-conformité réglementaire des diplômes, dépendance à un partenaire unique.

**Identifier opportunités** : développement de MOOC (Massive Open Online Course), partenariats entreprise, financement externe, amélioration de la VAE (validation des acquis de l'expérience).

**Mettre des plans d'atténuation et indicateurs de suivi** (ex. plan B pour examens en ligne)

## **Définir la politique qualité et les objectifs qualité (pour la formation)**

**Rédiger une politique qualité concise** : alignée sur la stratégie institutionnelle, centrée sur l'amélioration des apprentissages, la satisfaction des étudiants et l'employabilité.

**Communiquer la politique** (affichage, intranet, réunions de rentrée pédagogique).

**Fixer objectifs mesurables** : ex. satisfaction étudiant  $\geq 85$  %, taux d'insertion 6 mois  $\geq 70$  %, taux de réussite global  $\geq X$  %, délai de délivrance des attestations  $\leq 10$  jours.

**Associer plans d'actions, responsables et échéances** (ex. révision syllabi avant rentrée).

## **Structurer l'information documentée (documents pédagogiques)**

**Définir les documents nécessaires** : référentiel de formation, fiches UE/compétences, syllabus, procédures d'évaluation, règlement intérieur, guides d'accueil enseignant, guides de stage, enregistrements (notes, PV de jury, contrats d'apprentissage).

**Mettre en place maîtrise documentaire** : versionnage des fiches de formation, processus d'approbation (conseil pédagogique), diffusion via intranet/LMS, archivage des dossiers d'étudiants, conservation des PV. Standardiser templates (syllabus, feuille de présence, fiche d'évaluation de stage).

**Déployer les pratiques “cœur ISO”** (compétences, achats, prestation pédagogique)

**Compétences & formation** : cartographie des compétences enseignantes et administratives, plan de développement professionnel (formations pédagogiques, hybridation, évaluation par les pairs).

**Communication interne** : réunions pédagogiques régulières, remontée d'incidents, newsletters qualité.

**Maîtrise des achats/fournisseurs** : sélection et évaluation des prestataires (plateforme LMS, organismes évaluateurs, intervenants externes).

**Maîtrise de la prestation** : contrôle des ressources pédagogiques, conformité des modalités d'évaluation, encadrement des stages.

**Traitement des non-conformités** : procédure pour anomalies pédagogiques (plagiat, dysfonctionnement examen), actions correctives, suivi.

**Gestion des réclamations** : process clair pour étudiants et parties externes (réception, enquête, réponse, apprentissage).

## **Mesurer et suivre la performance (indicateurs pédagogiques)**

**Mettre en place tableaux de bord par composante** : indicateurs de processus (taux de réussite, taux d'abandon, délais administratifs), KPI qualité (satisfaction étudiant, taux d'insertion), conformité réglementaire.

**Collecte de données** : enquêtes de satisfaction (fin de module, fin de formation), suivi insertion, évaluations d'enseignants, analytics SMQ.

**Analyser tendances, corrélérer indicateurs** (ex. lien satisfaction ↔ insertion), communiquer résultats.

## **Réaliser des audits internes (audit pédagogique)**

**Élaborer programme d'audits** : prioriser unités de formation, processus critiques (évaluation, stages, partenariats).

**Former des auditeurs internes** (enseignants, personnel administratif) à la méthode d'audit.

**Conduire audits par processus** : constats factuels, écarts, actions correctives, vérification d'efficacité.

**Utiliser résultats** pour améliorer conception et mise en œuvre des formations.

## **Faire la revue de direction (rentrée/fin d'année)**

**Prévoir revues régulières** (annuelles et intermédiaires) : bilan des KPI, retours étudiants, audits, risques/opportunités, efficacité des actions, ressources nécessaires.

**Décisions** formalisées (ex. révision d'objectifs, arbitrage budgétaire pour formation pédagogique, priorité d'investissement).

**Audit à blanc** (optionnel mais recommandé)

**Simuler audit de certification** : revue documentaire, entretiens, visite de sites/plateformes, examen des enregistrements.

**Relever non-conformités** et corriger avant l'audit officiel.



## **Choisir l'organisme certificateur et passer l'audit**

**Sélectionner un organisme accrédité** (connaissant le secteur éducation/formation).

**Préparer dossier** (référentiels de formation, preuves de conformité, tableaux de bord).

**Audit en deux étapes** : revue documentaire (Étape 1) puis audit sur site/processus (Étape 2).

**Traiter les écarts** identifiés, valider les actions jusqu'à obtention du certificat.

### Exemples d'indicateurs :

- taux d'occupation des enseignements,
- taux d'abandon par semestre,
- délai moyen de réponse aux demandes administratives étudiants, enseignants
- taux de validation des compétences-clés,
- taux de satisfaction formation.

### Templates à prévoir :

- fiche UE/compétence,
- processus d'ouverture d'une nouvelle formation,
- registre des réclamations,
- registre des risques formation.

### Points sensibles spécifiques :

- reconnaissance des acquis et VAE,
- gestion des intervenants vacataires,
- confidentialité des notes,
- conformité aux règles de la tutelle.

# CONCLUSION

Le coût de la non-qualité (CNQ) dans l'enseignement supérieur englobe les dépenses liées aux dysfonctionnements, tels que le fort taux d'échec, l'inadéquation formation-emploi, et l'abandon. Il inclut les défaillances internes (redoublements, gaspillage de ressources) et externes (réputation dégradée, diplômés inemployables), entraînant des pertes financières et un manque de confiance des parties prenantes.

Le cout de la non qualité nous le subissons tous les jours.



**THANK  
YOU**