

QuaRES,

pour la Qualité

en Recherche

et en Enseignement Supérieur

QuaRES

Association pour la Qualité  
en Recherche et en Enseignement Supérieur

[www.quares.fr](http://www.quares.fr)

# Le management de la qualité à l'Université Cadi Ayyad (UCA)



جامعة القاضي عياض

# Historique de la démarche qualité à l'UCA



**2005: Lancement de la démarche à la présidence de l'université:**

**2007: Début du projet TEMPUS: Management de l'Université par la Qualité (MUQ)**

- Université de Vigo (Université Contractante du Projet - Candidat à la bourse)
- Groupe Compostelle d'Universités (Coordination au niveau de l'Europe)
- Université Cadi Ayyad Marrakech (Coordination au niveau du Maroc)
- Université de Bordeaux 1 (France)
- Université de VERONE (Italie)
- Université de Bucarest (Roumanie)
- Université de Bologne (Italie)

**2010: Certification ISO 9001 du système de management de la qualité (SMQ) de l'UCA**

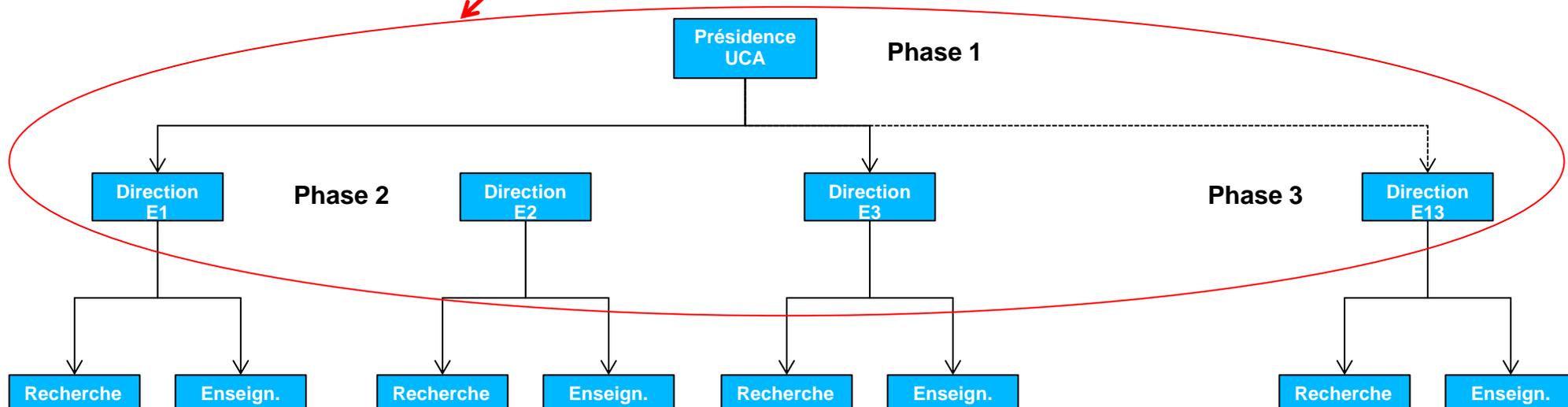
**2013: Début de la révision du SMQ en vue de son amélioration**

# Domaine d'application du SMQ à l'UCA



Le Projet Management de l'Université par la Qualité a consisté en:

la mise en place d'un Système de Management de la Qualité selon la norme ISO 9001 couvrant les différents pôles de fonctionnement administratifs de l'Université Cadi Ayyad.



# Méthodologie de mise en place du SMQ (*Classique*)



[www.quares.fr](http://www.quares.fr)

➔ Accompagnement de l'UCA par un organisme espagnol durant les étapes chronologiques suivantes:

- **Sensibilisation**
- **Formation**
- **Constitution de groupes de pilotage**
- **Identification des processus (responsabilités)**
- **Elaboration de la documentation**
- **Identification des indicateurs qualité (système de surveillance)**
- **Audits internes**
- **Certification**

## Points forts:



- **Instauration d'une culture Qualité et d'une dynamique d'équipe**
- **Une remise en cause continuelle**
- **Améliorer la traçabilité**
- **Définition de l'Organisation et des responsabilités**
- **Suivi des évolutions des performances et des exigences des clients**
- **Changement au niveau du comportement humain (on accepte les critiques)**
- **Un traitement rationnel des affaires administratives**
- **Personnel sensibilisé et formé au management de la qualité et équipe d'auditeurs internes qualifiés**
- **Une meilleure maîtrise des activités administratives**
- **Amélioration de l'image que donne l'UCA tant sur le plan national qu'international.**

# Points faibles et défaillances



- **Approche processus mal appliquée**
- **Lourdeur du système (18 processus et 69 procédures spécifiques rien qu'au niveau de la PUCA)**
- **Procédures mal rédigées (longues, difficilement assimilables...)**
- **Trop d'indicateurs qualité à mesurer et impertinence de ces indicateurs**
- **Trop de documents et d'enregistrements**
- **Implication et adhésion du personnel insuffisante**
- **Non respect des nouvelles procédures et retour en arrière.**
- **Difficulté de recueillir la satisfaction des clients**
- **Non maîtrise des canaux de communication entre la présidence et les établissements pour les aspects relatifs à la qualité**

# Quelles pourraient -être les raisons de l'échec d'un SMQ?

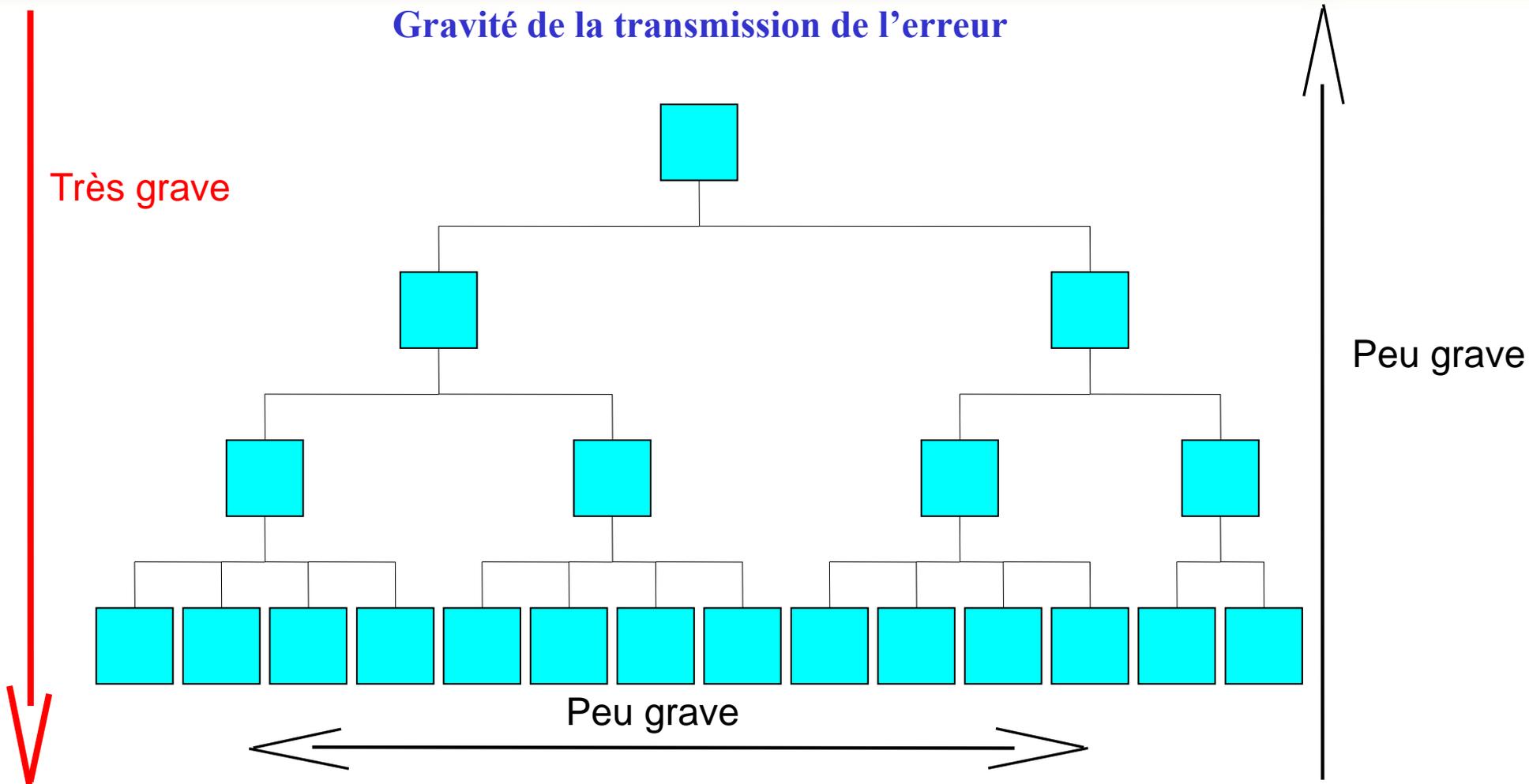


- **Engagement limité de la direction et des cadres**
- **La fonction qualité occupe une place secondaire dans l'organigramme**
- **Formation insuffisante et inadéquate**
- **Mise en place du SMQ longue et laborieuse**
- **Lourdeur du système (processus, documentation, indicateurs...)**
- **Procédures compliquées**
- **Les améliorations tardent à venir ou ne sont pas réitérées...**

# Engagement limité de la direction et des cadres



Gravité de la transmission de l'erreur



Leadership ou Leader "cheap"

# Place de la fonction qualité dans l'organisme



Direction et administration

**Management de la qualité**

INPUT

OUTPUT

Argent

Comptabilité, gestion financière

Locaux et équipements

Maintenance et entretien

Personnel

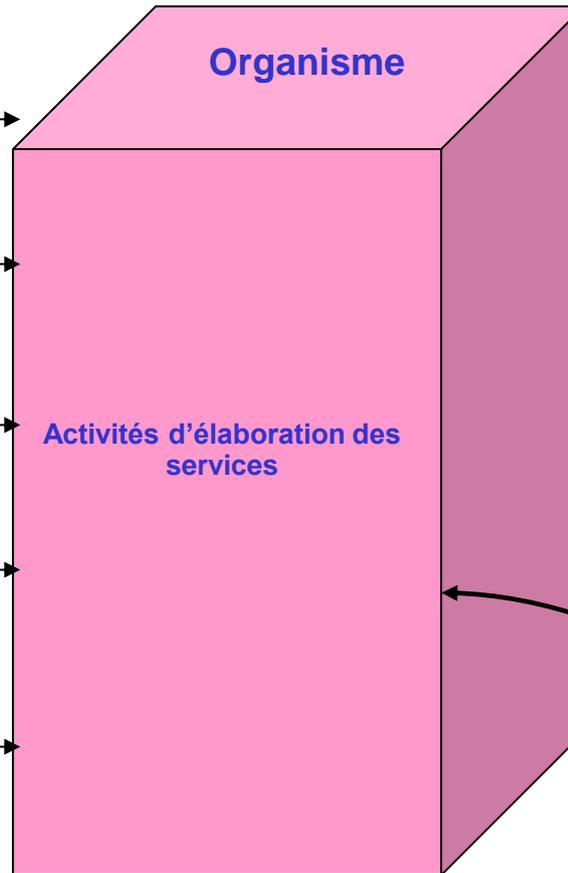
Gestion des ressources humaines

Matières consommables

Achat, Approvisionnement, stock

Informations

S.I., Courrier, règlements...



services

**DEPENSES**

**RECETTES**



- **Satisfaction des clients internes et externes**
- **Pertes dues à la non qualité**
- **Définition de la qualité: Les dimensions de la qualité**
- **La qualité du raisonnement**
- **La qualité du travail**
- **Les outils de la qualité**

## 1. Dimensions de la qualité



- ❖ **La qualité indispensable** (caractéristiques d'utilisation)
- ❖ **La qualité attractive** (caractéristiques complémentaires et d'attraction)
- ❖ **La qualité des informations** (renseignements sur le service)
- ❖ **La qualité du suivi** (L'après service)
- ❖ **La qualité du coût** (le prix)



### Les niveaux de raisonnement:

- L'instinct
  - L'intuition
  - Le raisonnement conscient (rationnel)
- Inconscient

### Les modes de raisonnement:

- Raisonnement Déductif
- Raisonnement Inductif
- Raisonnement comparatif ou par Analogie
- Raisonnement par l'Absurde...

## 3. Qualité du travail



### 12 caractéristiques:

- **Efficacité**
- **Efficiency**
- **Rentabilité**
- **Précision**
- **Ordre**
- **Organisation**
- **Discipline**
- **Conscience**
- **Formalisation**
- **Autocontrôle**
- **Harmonie**
- **Bonne ambiance**

## 4. Outils qualité



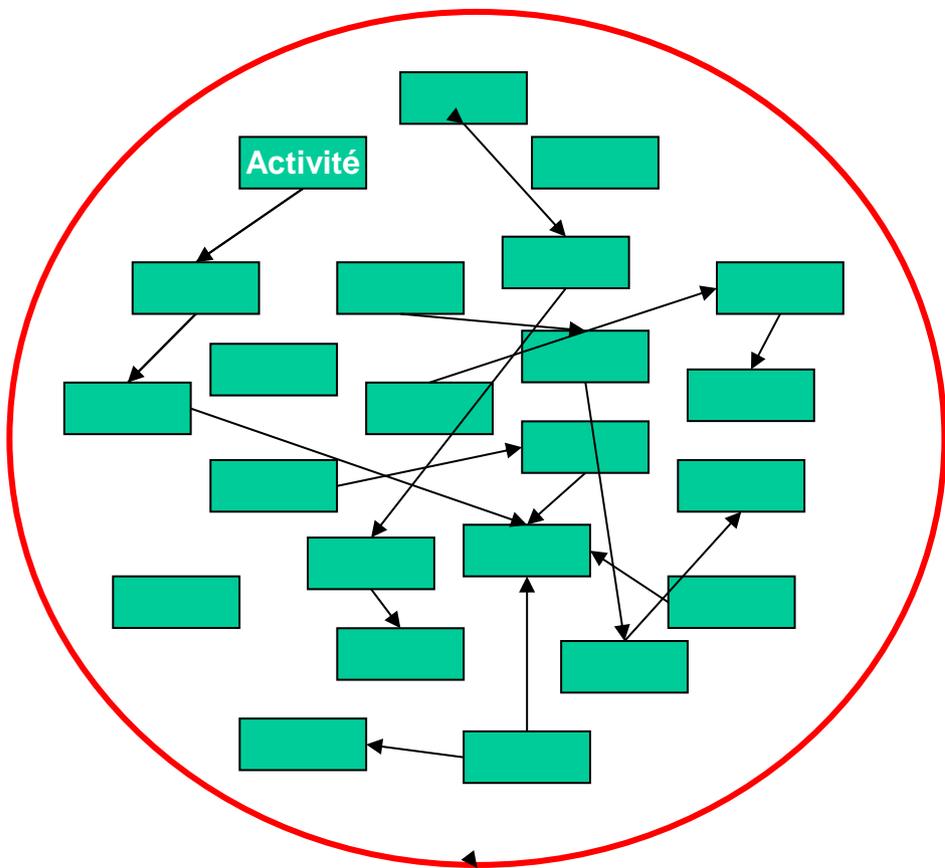
- **Méthodologie de résolution des problèmes**
- **AMDEC simplifiée**
- **Analyse de la chaîne de valeur simplifiée**  
(Lean management, Lean Office)
- **PDCA**
- **KANBAN**
- **5M, PARETO...**

# Mise en place d'un SMQ

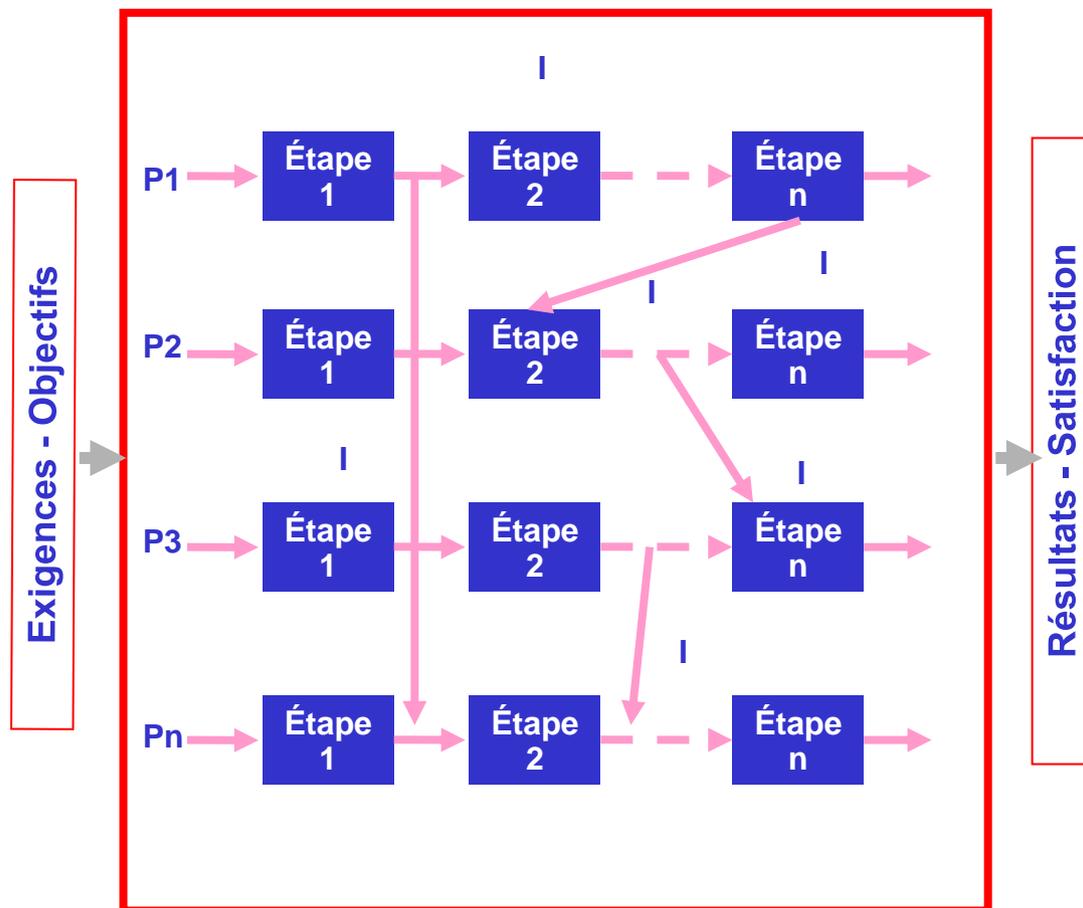
## 1. Définir objectifs



### Organisme avant SMQ



### Organisme après SMQ



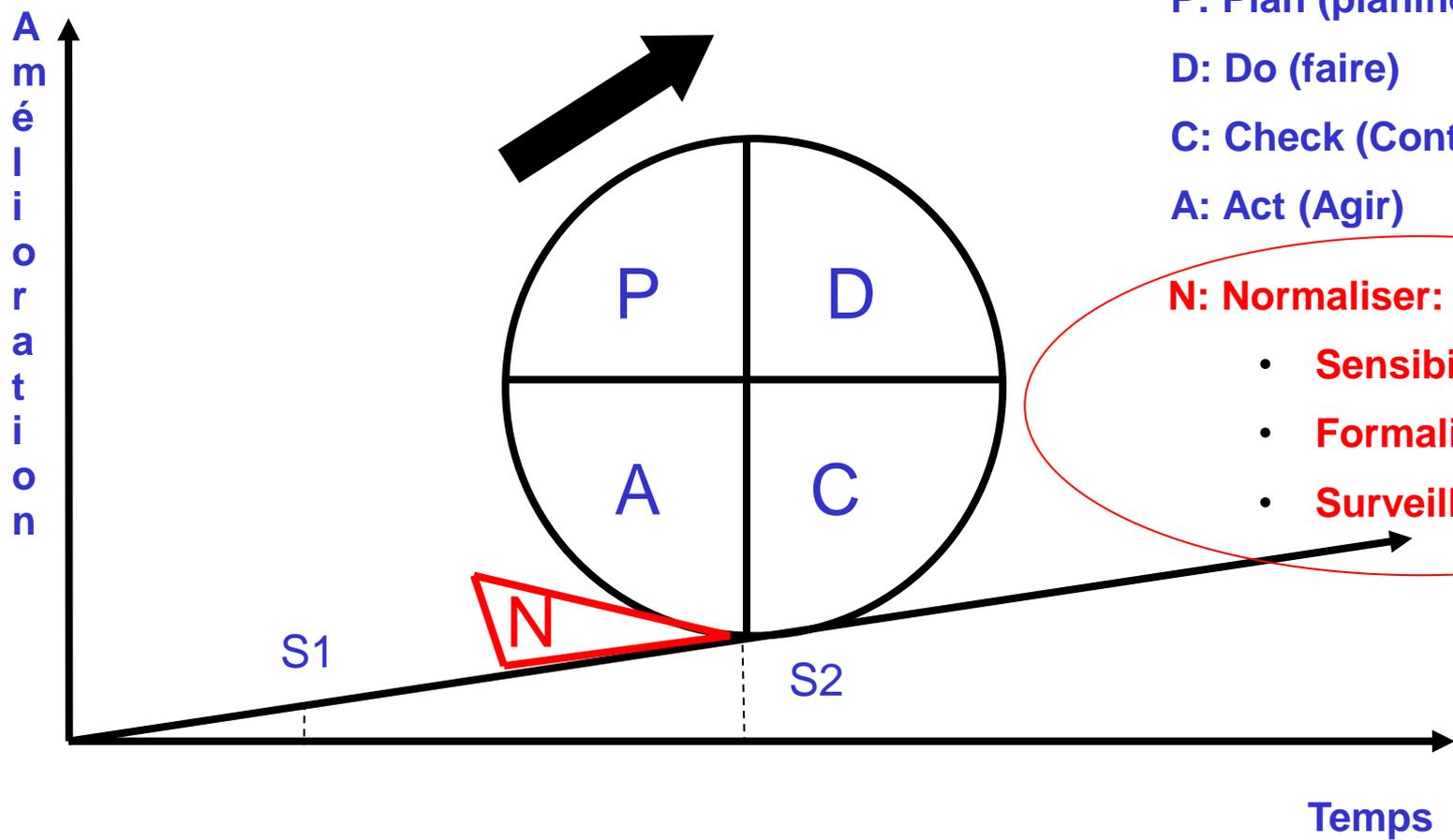
# Mise en place d'un SMQ:

## 2. Identifier problèmes et dysfonctionnements



En réunions de sensibilisation, formation, amélioration

Division :						Service :				
Diagnostic qualité										
Missions	Actions nécessaires à la réalisation de la mission	Livrables	Non-conformité	Effets	Causes	Gravité	Actions correctives	Echéancier	Responsabilité	Date réalisation
Mission 1	Action 1	L1	NC1	E1	C1	G1	AC1			
	Action 2	L2	NC2	E2	C2	G2	AC2			



- P: Plan (planifier)
- D: Do (faire)
- C: Check (Contrôler)
- A: Act (Agir)

- N: Normaliser:**
- Sensibiliser, former
  - Formaliser
  - Surveiller

Roue de Deming

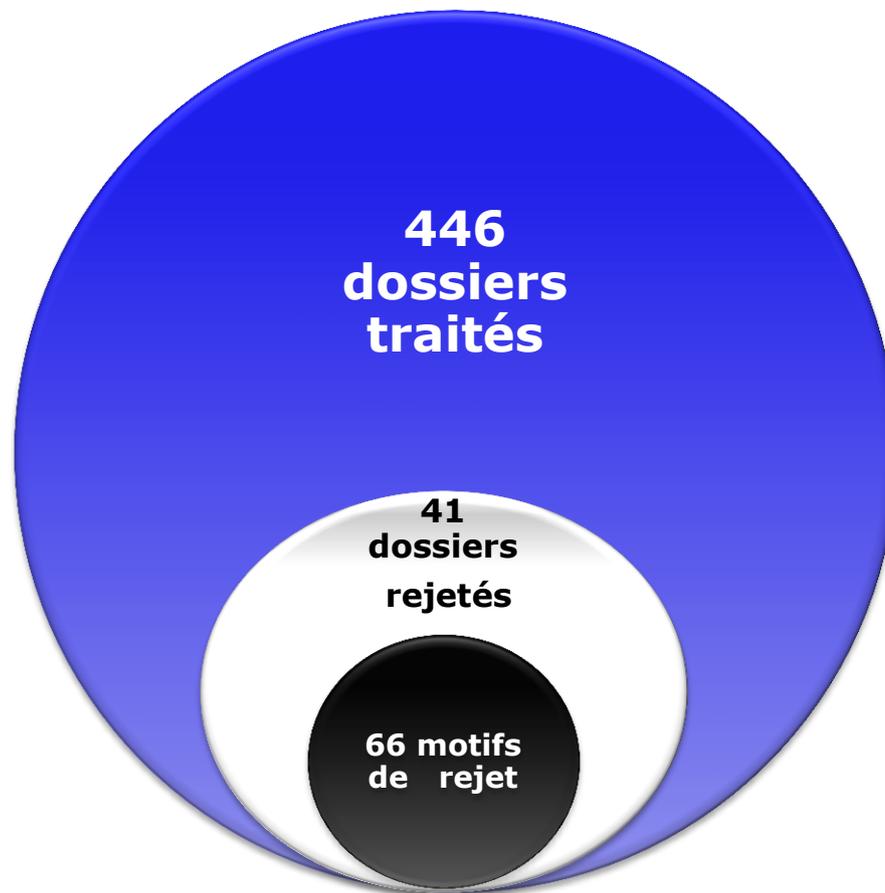
# Procédures simplifiées et efficaces



## Exemple: Analyse et traitement des rejets de paiement des achats effectués par:

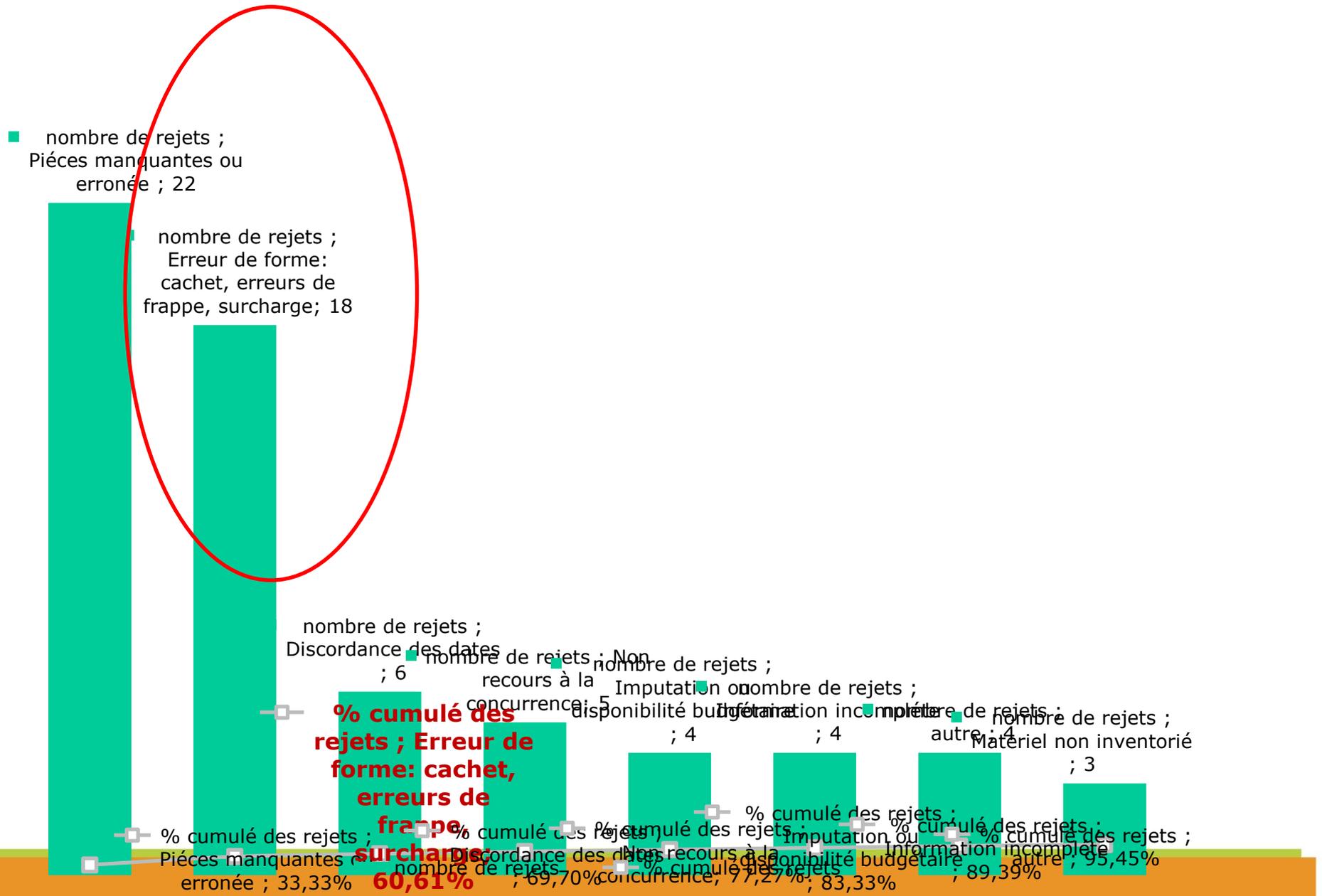
- **Bon de commande**
- **Par Marché public**

# Pourcentage de dossiers de B.C. rejetés

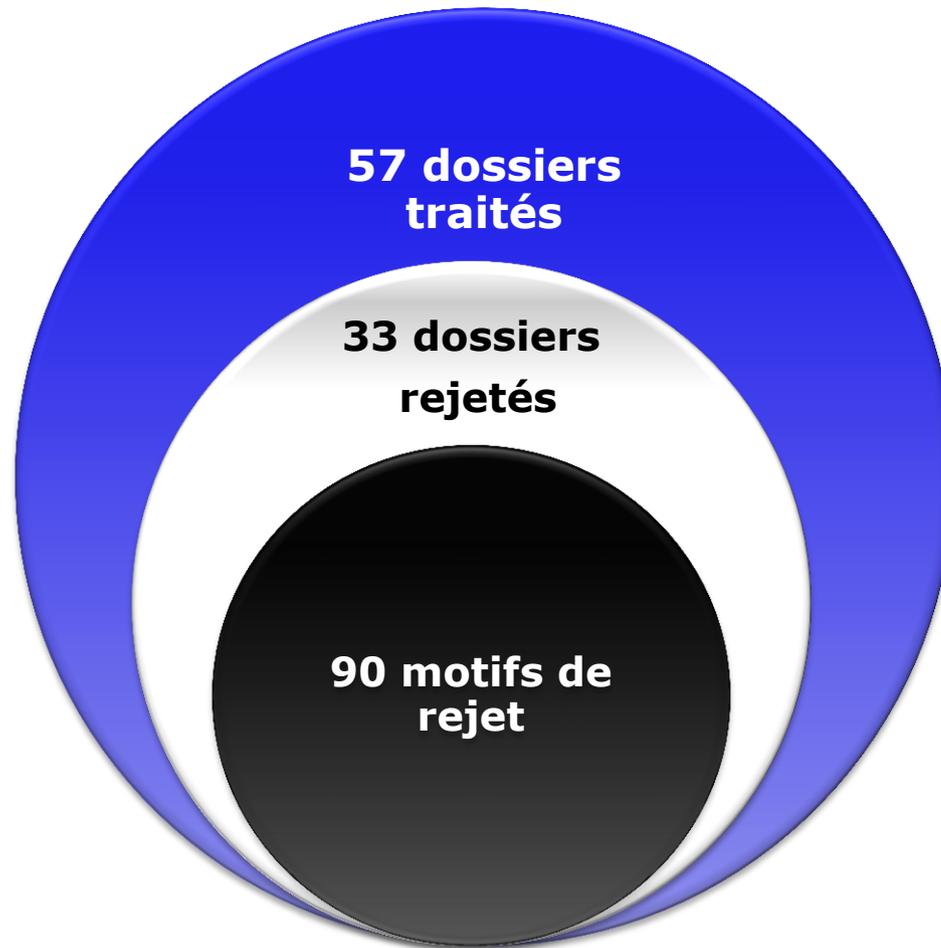


**9,2 %** des dossiers de BC sont rejetés

# Diagramme de Pareto : Rejets des B.C.

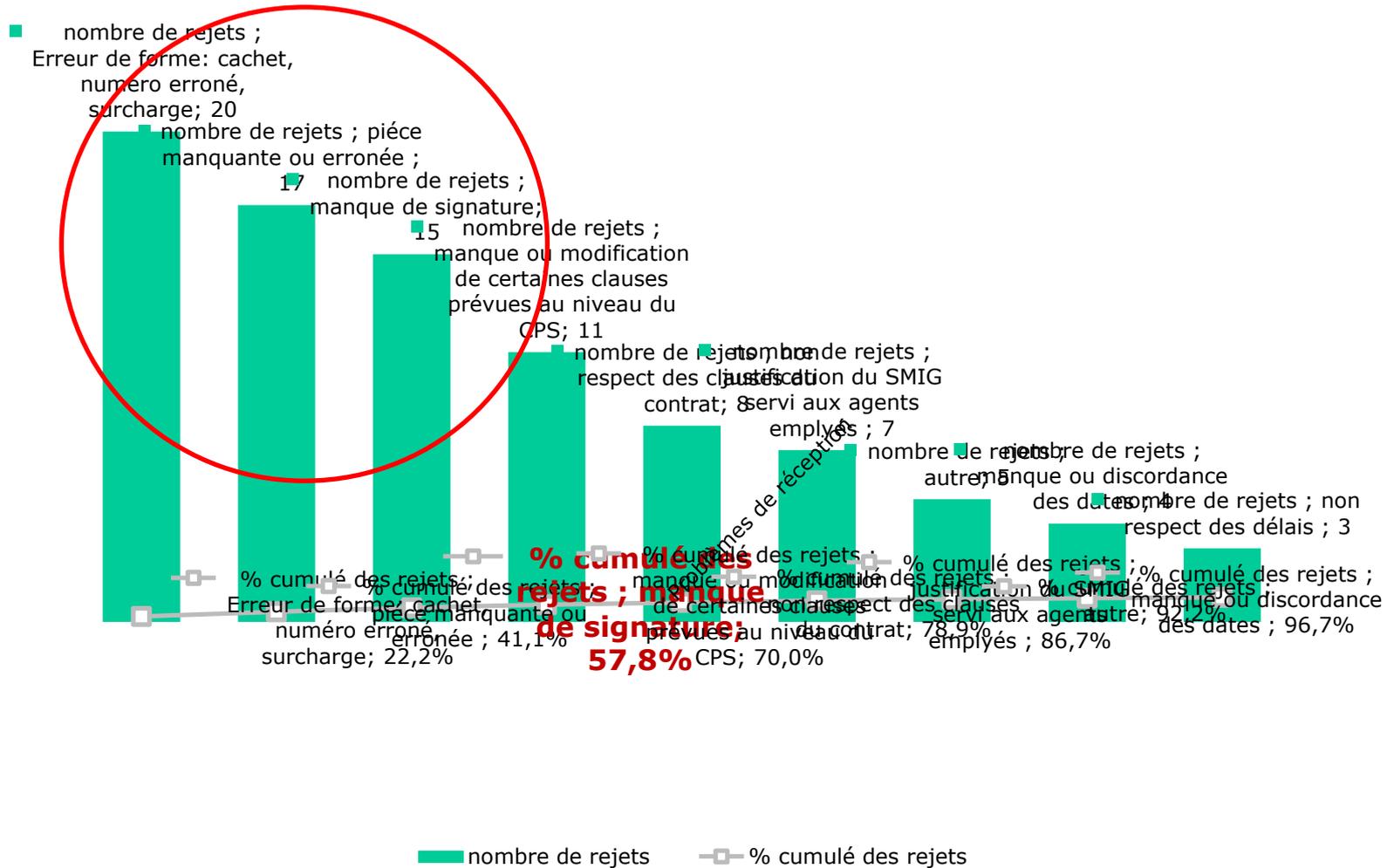


# Pourcentage des dossiers de Marché rejetés



**57.9 %** des dossiers de marché sont rejetés

# Diagramme de Pareto - Rejets des Marchés



# Nouvelles procédures de traitement des dossiers d'achats: (Forme et fond)



- **Réduction significative du nombre d'étapes**
- **Document simplifié décrivant la procédure**
- **Autocontrôle**
- **Intégration de la mesure des indicateurs et des enregistrements correspondants**
- **Réduction de la documentation qualité**
- **Traçabilité**
- **Responsabilisation**
- **Gain en efficacité (procédure constamment sous les yeux)**



## Dossier de bon de commande

Nature de l'achat:

Ne pas hésiter à mentionner toute remarque ou complément d'information pouvant améliorer cette procédure



*Les raisons de refus des BC les plus fréquentes qu'il faut éviter sont les suivantes:*

- Discordance entre le montant sur l'OV et l'OP
- Dépassement du disponible par rubrique autorisé par le visa du budget
- Imputation budgétaire erronée
- Surcharge sur les pièces comptables
- RIB erroné
- Discordance entre le montant en lettre et le montant en chiffre
- Absence de justification de RIB par une attestation dûment établie par la banque
- La non justification du non recours à la concurrence .
- imputation sans l'existence de support sur le budget n-1
- L'acquisition de titre de voyage à l'étranger doit au préalable faire l'objet d'un appel à la concurrence
- Octroi de vacances et d'heures supplémentaires sans l'obtention préalable de l'autorisation du Président
- Droit de timbre et enregistrement insuffisant.
- Les numéros d'inventaire du matériel ne sont pas présentés avec le dossier de paiement
- Il faut préciser la classe de voyage sur l'ordre de mission conformément à la nomenclature des pièces justificatives.
- La nature de la prestation sur le bon de commande n'est pas précisée.
- Discordance du montant entre l'ordre de paiement et la liste des restes à payer.
- Facture non datée



Validation chronologique des étapes d'achat par B.C.

	Étapes	Nom et prénom	Date	Emargement	Observation
Achats et approvisionnement	Réception Provisoire				
	Réception Définitive				
	Engagement (Fin)				
	Liquidation (Fin)				
finance et comptabilité	Ordonnancement (Fin)				
	Comptabilité (Fin)				
Paierie	Réception				
<b>En cas de rejet</b>					
Paierie	Renvoi				
Achats et approvisionnement	Validation de l'EB (fin)				
	Engagement (fin)				
	Liquidation (fin)				
finance et comptabilité	Ordonnancement (fin)				
	Comptabilité (fin)				
Paierie	Réception				

Liste des pièces indispensables pour l'achat par BC  
(À compléter)

- Expression du Besoin**
  - Formulaire signé.
  - Justificatif si nécessaire.
- Engagement**
  - Lettes de consultation
  - 3 devis contradictoires (au minimum)
  - Tableau comparatif signé par les membres de la commission
  - Bon de commande signé par le président
- Liquidation**
  - Bon de réception signé
  - Numéro d'inventaire pour le matériel inventoriable
- Ordonnancement**
  - Facture originale
  - Ordre de paiement
  - Ordre de virement
  - Note de présentation
  - Certificat administratif

Prière de classer les pièces dans l'ordre cité ci-dessus

**Ne pas hésiter à mentionner toute remarque ou complément d'information pouvant améliorer cette procédure**

**Merci pour votre attention**