

Table des matières

Introduction Générale	1
Chapitre I :	
Présentation de l'UVT	2
Introduction	3
1.1 Présentation générale de l'UVT	3
1.1.1 Stratégie de l'UVT	3
1.1.2 L'UVT par rapport au système universitaire tunisien	4
1.2 Problématique et travail à réaliser	6
1.2.1 Problématique	6
1.2.2 Travail à réaliser	6
Conclusion	7
Chapitre II:	
Identification du contexte de l'UVT et des parties prenantes	8
Introduction	9
2.1. Analyse SWOT	9
2.2. Analyse PESTEL	19
2.2.1. Analyse PESTEL de L'UVT	19
2.2.2. Analyse PESTEL au niveau du MPQSE	22
2.3. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	25
2.3.1. Identification et positionnement des parties intéressées	26
2.3.2. Analyse des relations avec les parties intéressées	28
2.3.3. Analyse des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes et définition des solutions	29
Conclusion	37
Chapitre III:	
Vérification des exigences et plan d'actions	38
Introduction	39
3.1. Vérification de la conformité	39
3.2. Plan d'action	49
3.3. Plan d'action lié aux risques	53
Conclusion	54
Conclusion générale	55
Bibliographie	56
Netographie	56

Liste des tables

<i>Tableau 1: Analyse SWOT de L'UVT.....</i>	<i>11</i>
<i>Tableau 2: Analyse des parties intéressées.....</i>	<i>30</i>
<i>Tableau 3 : Analyse des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes.....</i>	<i>32</i>
<i>Tableau 4 :Vérification de la conformité de l'UVT à l'ISO 9001.....</i>	<i>40</i>
<i>Tableau 5: Plan de préparation de l'UVT à la certification ISO 9001-2015 dans un horizon d'un an.....</i>	<i>51</i>
<i>Tableau 6: Plan d'action pour la préparation à la gestion des risques.....</i>	<i>53</i>

Liste des figures

<i>Figure 1 : Les valeurs fondamentales dévouées à la qualité.....</i>	<i>4</i>
<i>Figure 2: Approche du travail à suivre.....</i>	<i>7</i>
<i>Figure 3: Synthèse de l'Analyse SWOT.....</i>	<i>17</i>
<i>Figure 4: Analyse SWOT au niveau du MPQSE.....</i>	<i>18</i>
<i>Figure 5 : Identification des parties intéressée au niveau de l'UVT.....</i>	<i>26</i>
<i>Figure 6 : Identification des parties intéressées au niveau du MPQSE (Formation non-présentielle diplômante.....</i>	<i>27</i>
<i>Figure 7 :Matrice de pertinence des parties intéressées (au niveau du SMQ du MPQSE).....</i>	<i>28</i>
<i>Figure 8 : Analyse des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes et définition des solutions.....</i>	<i>29</i>

Introduction Générale

La mise en place d'un SMQ conformément aux exigences de la norme ISO 9001 est une stratégie permettant aux entreprises de mettre en place un climat de confiance vis-à-vis de ses clients.

En effet, sur le long terme, le but de cette mise en place est l'optimisation de la performance et l'amélioration continue. Avec comme finalité l'optimisation des coûts et des délais tout en préservant la qualité.

Cependant, cette démarche ne s'arrête pas aux entreprises: certaines universités ont aussi décidé de sauter le pas, dont L'UVT.

Consciente que le Système de Management de la Qualité est la solution la plus efficace pour assurer la satisfaction de ses parties intéressées et l'amélioration de ses performances, l'UVT a démarré des travaux pour mettre en place le système dans ses murs. Ce travail est le sujet de mon Projet de Fin d'Etudes.

Ce travail sera articulé autour de trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la présentation du contexte général de la réalisation du projet. Et ce en présentant en premier lieu la faculté : Ses services, son organisation et ses domaines d'activité. En second lieu la problématique sera discutée.

Le deuxième chapitre est consacré au diagnostic du système qualité en place à l'UVT, de ses composantes à ses parties prenantes en passant par les risques qu'il court.

Le troisième chapitre se portera sur l'étude de la conformité de l'UVT par rapport aux exigences de la norme, suivi de la création de plans d'action dans le but de combler les lacunes trouvées lors de l'étude et de se préparer à gérer tout risque et imprévus pouvant arriver lors de la mise en place de la norme.

Enfin, nous terminerons notre rapport par une conclusion portant sur notre travail.

Chapitre I :

Présentation de l'UVT

Introduction

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter l'organisme sur lequel va se dérouler notre travail: L'université Virtuelle de Tunis (Abréviée en UVT pour le reste de ce rapport)

1.1 Présentation générale de l'UVT

L'Université Virtuelle de Tunis (UVT) est un établissement public créé en janvier 2002 qui a pour principale mission de développer des cours et des programmes universitaires d'enseignement en ligne pour les universités tunisiennes.

L'UVT propose plusieurs programmes de formations non-présentielles diplômantes (9 formations de master, 5 formations en licence), des formations continues et des certifications.

L'UVT est chargée de coordonner les activités relatives à la formation non présentielle, dite aussi formation intégrée, assurée dans les universités tunisiennes, en offrant des :

- Unités d'enseignement transversales : informatique & internet (C2i), anglais et entrepreneuriat (dans les divers cursus universitaires) ;
- Formations de formateurs pour l'utilisation des TIC, de la pédagogie numérique et de la scénarisation des cours ;
- Espaces d'enseignement en ligne, ménagés sur la plateforme « Moodle » ;
- Centres d'accès, centres de visioconférences et laboratoires de production numérique.

En 2014 – 2015 l'UVT compte 520 étudiants inscrit en formation non-présentielle diplômante, 46084 étudiants inscrits sur la plateforme de la formation intégrée, et 295 espaces de cours ouverts sur la plateforme de formation intégrée. Concernant les formations certifiantes il y a 600 enseignants et 1050 étudiants certifiés au C2i (certificat informatique et internet) et 250 certificats délivrés dans le cadre de la formation d'anglais OTE « Ongoing Training in English ».

L'UVT possède des ressources pédagogiques relativement importantes : 552 cours en ligne sur RPL, 685 articles, documents scientifiques, rapport de Projet de Fin d'études (PFE) et mémoires de fin d'études sur e-doc et 621 enregistrements audio-visuels (conférences, séminaires, cours) sur la médiathèque.

1.1.1 Stratégie de l'UVT

Les différentes composantes relatives à la réflexion et la planification stratégiques de l'UVT (vision, mission, buts, objectifs stratégiques, orientations stratégiques, plan de développement) sont définies dans le plan stratégique établi par l'UVT.

Ayant conscience de l'importance de la bonne intégration de la composante qualité dans l'atteinte de la vision de l'université qui est celle de « Devenir une université innovante de référence à l'échelle nationale et internationale », l'UVT a établi dans son plan stratégique des valeurs dévouées à la qualité. Ces valeurs sont présentées dans la figure suivante :



Figure 1 : Les valeurs fondamentales dévouées à la qualité

Au cours de la période 2016-2019, et en conformité avec sa vision, sa mission et les buts qui lui ont été fixés depuis sa création, l'UVT se focalisera sur l'atteinte de différents objectifs. Les objectifs stratégiques qui se rattachent le plus à la qualité sont les suivants :

- Améliorer et fluidifier le service aux usagers ;
- Améliorer la gouvernance et promouvoir la culture de la performance, de la qualité et de la redevabilité au sein de l'UVT ;
- Professionnaliser les formateurs et les collaborateurs ;
- Favoriser la gestion des savoirs stratégiques ;

1.1.2 L'UVT par rapport au système universitaire tunisien

L'Université tunisienne est au cours d'un important processus de changement caractérisé par la reconquête de l'espace académique comme espace de liberté, par la

relance des activités d'innovation, de production des connaissances et en général par la reconfiguration du système d'enseignement supérieur en vue de la formation de cadres dans le souci de répondre à la dynamisation de la vie économique et de la création d'emplois pour les diplômés.

Ayant conscience que l'octroi de plus d'autonomie à l'université dans sa gouvernance et de sa contribution à l'innovation et la compétitivité régionale et internationale, le législateur tunisien a entamé depuis 2008 la présentation de réformes dans ce cadre. En effet, la loi du 25 février 2008 relative à l'enseignement supérieur a introduit plusieurs éléments de réforme, comme la contractualisation, l'accès sous condition au statut EPST (Etablissement Public à caractère Scientifique et Technologique) jouissant de l'autonomie financière, la création d'une instance indépendante d'évaluation, d'assurance qualité et d'accréditation.

Afin de profiter de cette mutation législative, l'UVT a démarré depuis quelques années un processus de recherche d'autonomie sous ses quatre dimensions :

- Académique : définition des programmes d'études et des activités de la recherche... ;
- Financière : gestion de budget alloué pour un an ou plusieurs années par contrat... ;
- Organisationnelle : définition de la structure de l'établissement et mode de gouvernance... ;
- Gestion des ressources humaines : recrutement des étudiants et du personnel académique ou IATOS...

En pratique, l'UVT a relevé le défi d'être la première université tunisienne à obtenir le statut d'Etablissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) au lieu du statut caractérisant les autres établissements universitaires, celui d'Etablissement Public à caractère Administratif (EPA).

Ce changement du statut de l'UVT lui a permis notamment d'assurer un grand niveau d'autonomie financière vu que sa gestion financière est maintenant régie par la législation commerciale (à l'exception des dispositions contraires à la loi n°2008-19 relative à l'enseignement supérieur). Le contrôle de ses dépenses est fait désormais à posteriori. Ses marchés sont réalisés selon la réglementation en vigueur pour les EPNA. L'UVT n'est plus soumise au code de la comptabilité publique.

Le statut d'EPST facilite aussi l'évolution de la gestion de l'UVT vers de meilleures performances et une redevabilité accrue.

Outre la plus grande souplesse au niveau de la gestion financière, ce changement de statut a des effets positifs sur les composantes organisationnelles et même de gestion des ressources humaines. En fait, l'UVT pourra éventuellement élaborer un organigramme bien adapté à ses activités particulières par rapport aux autres universités tunisiennes.

1.2 Problématique et travail à réaliser

1.2.1 Problématique

Même si, dans le cadre actuel, l'UVT fonctionne de façon correcte, elle souffre d'un manque d'efficacité flagrant et d'un manque de reconnaissance à la fois auprès des industriels et du grand public. Ceci est exacerbé par le fait qu'il n'existe pas vraiment de culture de groupe ou un réseau spécifique, ni un recueil systématique d'idées d'amélioration ou de programme d'amélioration continue des services que l'université propose.

Beaucoup d'idées ont été lancées pour remédier à ce problème: les solutions proposées et mises en place concernent la création d'un magazine interne, la refonte de la plateforme d'enseignement (entrée en vigueur récemment), la création et la gestion d'un groupe spécifique aux étudiants sur le réseau social Facebook, et l'organisation accrue de formations offertes par l'UVT, notamment par le biais d'une collaboration avec l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de la Charguia (ISET Charguia). Cependant, les résultats n'ont pas aussi efficaces qu'espéré.

Pour y remédier, l'idée est venue de certifier l'université suivant la norme ISO 9001-2015 dans le cadre de la période 2016-2019, et ce pour donner à son nom et à ses formations plus de rayonnement, ainsi que pour attirer de nouveaux étudiants.

1.2.2 Travail à réaliser

Pour mettre en place les conditions nécessaires à la mise en place de l'ISO 9001 version 2015, il fallait connaître la position de l'UVT par rapport à la Norme et son environnement.

De ce fait, il a été préconisé d'effectuer une étude approfondie de l'université, de ses parties prenantes, et de ses forces/faiblesses, afin de comprendre l'environnement de l'université, les défis qu'elle doit affronter, et les lacunes sur lesquelles elle doit travailler. Ces lacunes vont faire l'objet d'un plan d'action visant à les corriger tout en améliorant l'UVT dans son objectif de respect de la norme.

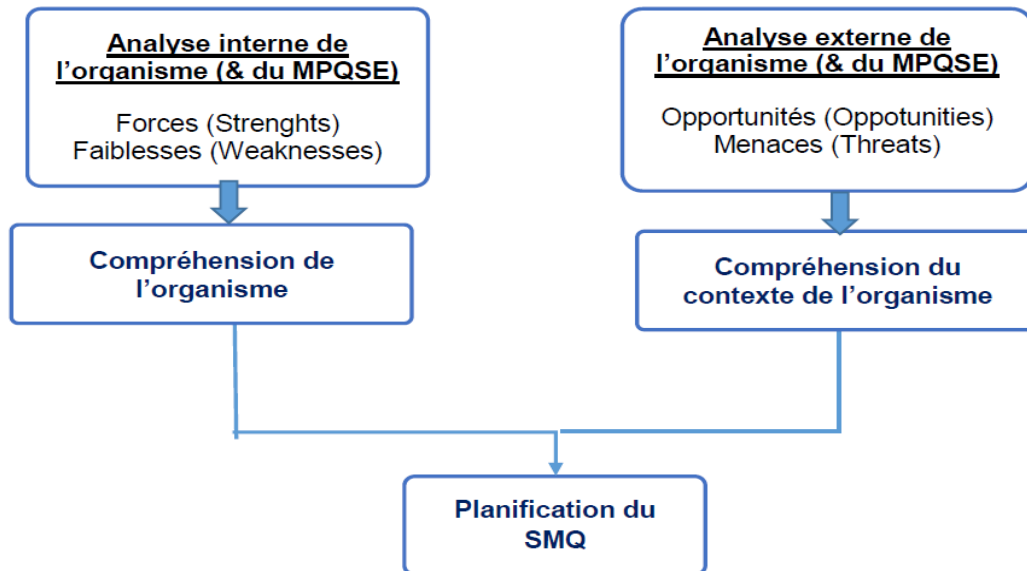


Figure 2: Approche du travail à suivre

Conclusion

L'UVT est un établissement avec tous les atouts pour réussir en Tunisie, mais dont la renommée est trop limitée par rapport à ses ambitions. Le problème notamment vient d'un manque d'efficacité de l'université.

De ce fait, nous allons nous pencher sur les possibles raisons de ces manques dans le chapitre suivant en étudiant en profondeur l'UVT et son contexte.

Chapitre II:

Identification du contexte de l'UVT et des parties prenantes

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons commencer par décrire le système de façon plus détaillée et ce en l'étudiant suivant divers angles différents.

Il importe de noter que l'analyse interne (de l'UVT et du MPQSE) présentée dans ce chapitre est basée essentiellement sur ma collaboration d'un coté avec L'UVT pour faire son auto-évaluation, et de l'autre par une évaluation externe réalisée par un groupe d'experts internationaux à laquelle j'ai participé.

Dans ce chapitre, nous allons utiliser plusieurs outils différents d'analyse: SWOT et PESTEL, suivis par une étude des parties prenantes. Les analyses seront effectuées sur l'UVT en général, puis sur le Mastère Professionnel Qualité-Sécurité-Environnement (abrégé en MPQSE) qu'elle propose ensuite afin d'approfondir la réflexion et de servir de test.

2.1. Analyse SWOT

L'analyse SWOT a été effectué de concert avec l'administration de l'UVT et du corps enseignant. Le tableau suivant résume les résultats de l'étude.

Les résultats trouvés ont été synthétisé dans la figure 3, page 16.

L'analyse a également été effectuée pour test sur le cursus MPQSE. Les résultats résumés se trouvent sur la figure 4, page 17.

Analyse interne au niveau de l'UVT

ANALYSE INTERNE (UVT)

FORCES

Vision de la direction qui recherche l'innovation et l'amélioration des performances

- Depuis quelques années la direction de l'UVT a choisi de transformer l'université en une institution capable de faire passer l'enseignement non présentiel et l'intégration des TICE du stade de lancement à la phase de croissance.
- Afin d'atteindre ses ambitions la direction sait bien qu'il est impératif que l'UVT se conforme aux standards de qualité et assure pleinement son rôle d'université innovante de référence. De ce fait, la direction a lancé plusieurs projets et a mobilisé des ressources significatives pour veiller à les réussir.
- En effet, plusieurs projets d'évaluation et d'organisation ont été lancés au sein de l'UVT (exemples : l'UVT a profité du Programme d'Appui de la Qualité (PAQ) en établissant un manuel qualité. Egalement un projet de d'auto-évaluation a été réalisé au sein de l'UVT en 2015. Ce projet a bien aidé l'UVT à avoir plus d'autonomie grâce au nouveau statut : EPST, Projet d'établissement du plan de développement stratégique de l'UVT 2016-2019 etc). D'autres projets sont également en cours de réalisation (exemple : Projet d'établissement de l'UVT 2016-2019, Projet de certification du MPQSE selon l'ISO9001 : 2015,...). Et d'autres aussi sont planifiés (Certification de l'UVT selon l'ISO 9001 :2015,
- Ces projets appuyés par la direction de l'UVT font bien évidemment partie d'un processus de transition qui a commencé à partir de l'année 2011 et qui compte atteindre ses objectifs stratégiques en 2019.

Personnel jeune et compétent

- Le niveau universitaire du personnel d'encadrement à l'UVT et de leur âge relativement jeune qui favorisera l'adoption de nouvelles pratiques sous réserves de motivation et d'encadrement suffisants.
- Presque tout le personnel administratif de l'UVT est permanent. Cela permet de consolider le sentiment d'appartenance à l'institution.
- Le nombre des cadres supérieur est relativement élevé à l'UVT, ce qui garantit l'assimilation et l'intégration rapides des innovations.

FAIBLESSES

Système d'information non efficient

- L'UVT ne dispose pas à vrai dire d'un système d'information intégré spécifique et exploité d'une manière optimale. En fait le système existant ne couvre que certains volets, tels que les volets administratifs, financiers, ENT etc., qui sont sous-exploités (absence de suivi des performances à travers des indicateurs,...). En addition ce système ne couvre pas des activités importantes comme la gestion pédagogique intégrale, la formation des formateurs, la collecte l'exploitation des informations sur l'environnement.
- Absence d'une politique formelle et officielle adoptée de collecte, de sécurisation, de traitement, d'analyse et d'exploitation des informations.
- L'UVT ne dispose pas d'une structure appropriée chargée de planifier, mettre en œuvre, entretenir et développer le système d'information et la prospective. A ce niveau, il faut noter qu'en ce qui concerne l'observatoire, au-delà du diplôme de spécialité, l'UVT ne dispose pas de personnel apte à analyser les données obtenues.

Cadre de travail pour les séances en présentiel inadapté

- Le cadre de travail lors des périodes présentiels est inadapté. Les conditions d'hygiène et de sécurité ne sont pas garanties dans l'ensemble des locaux exploités lors des périodes présentiels. Par exemple, il n'y a pas d'infirmerie accessible sur place ou à proximité dans tous les sites de regroupement. Pourtant : 20 % du montant total des cotisations payées par les étudiants doit être théoriquement consacré à acquérir des médicaments pour l'infirmerie de l'université.
- Les conditions en vigueur sur certains sites de regroupements présentiels ou d'examen à l'UVT ne correspondent pas au minimum requis surtout de la part d'une institution qui forme des spécialistes en management intégré qualité-sécurité-environnement et qui est chargée à part sa mission de développer la formation continue.
- Dans ses activités de formation continue et de formation intégrales, l'UVT est en concurrence avec les organismes et les universités privés. Ceux-ci offrent des cadres de travail incomparables à ceux fournis par l'UVT.

Analyse interne au niveau de l'UVT (Suite 1)

FORCES

Disponibilité de ressources et d'infrastructures technologiques adéquates

- L'institution dispose des moyens financiers nécessaires pour atteindre les résultats prévus et garantir une bonne efficacité dans ses activités.
- Disponibilité d'une infrastructure adéquate, exemple : service chargé de la médiatisation des ressources.

Capacité à développer les partenariats internationaux

- L'UVT assure un développement structuré des partenariats internationaux et de la collaboration internationale comme en témoignent les conventions établies qui couvrent d'ailleurs les domaines clés d'activité de l'UVT. Exemple : Diffusion de ressources numériques de l'UVT dans des universités partenaires : UPJV, Université Abdelmaek Essaadi,...
- Afin de mieux gérer et développer ses partenariats l'UVT pourrait : former son personnel sur la gestion des projets internationaux et les affecter dans cette activité.

Relation avec les universités tunisiennes stable et maîtrisée

- Le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (voir Décret n°2006-1936 du 10 juillet 2006) a affecté à l'UVT la mission d'être la seule institution gérant des plateformes et des formations nationales pour la prestation de cours en ligne dans le pays. Dans ce rôle, l'UVT organise des programmes en ligne conçus par des professeurs dans les universités traditionnelles, et elle assure également la production des cours numériques qui sont offerts sur la plateforme.
- Grâce à cette exclusivité (au niveau de cette mission) et à la définition législative claire de sa relation avec les autres universités (relation organique et relation fonctionnelle), l'UVT a pu établir au cours de la dernière décennie des relations durables avec ses dernières.
- En effet l'UVT a pu établir des mécanismes afin de collaborer activement avec les autres universités tunisiennes.

ANALYSE INTERNE (UVT)

FAIBLESSES

Rigidité et manque de maîtrise au niveau de la gestion des RH (à cause du statut : FPST) en comparaison avec les universités privées

- Absence d'une politique de formation de gestion des carrières du personnel d'appui l'enseignement à l'UVT (enseignants vacataires chargés du tutorat des modules de formation intégrale).
- Absence d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au sein de l'UVT.
- Les modalités et les critères de recrutement ou désignation des enseignants vacataires chargés du tutorat et du personnel d'appui à l'enseignement (animateurs, coordinateurs, gestionnaires des formations) ne sont pas définis d'une manière explicite. Egalement les modalités d'évaluation de l'enseignement et des prestations fournies par les enseignants ne sont pas fixées.
- Forte mobilité des cadres supérieurs de l'UVT (mutations, promotions,...) et l'absence de cadres intermédiaires.

Organigramme et structure organisationnelle non adaptés aux activités réalisées

- L'UVT n'a pas de structure organisationnelle adaptée à la réalisation de ses missions et de ses objectifs. L'organigramme standard de l'université ne tient pas compte des spécificités de l'UVT et ne permet pas un pilotage efficace.
- L'UVT ne dispose pas d'une direction des études ou d'une structure qui assure cette mission d'une manière effective. La direction pédagogique prévue dans l'organigramme des universités n'est pas adaptée pour assurer la mission confiée dans les établissements aux départements et à la direction des études.
- Par ailleurs, l'UVT ne dispose pas d'une direction de la recherche ou d'une structure qui accomplit cette mission d'une manière effective.
- Le cloisonnement entre les différents services de l'UVT se fait de plus en plus sentir. Il rend la communication de plus en plus difficile. En effet, bien que les services de l'UVT se complètent, ils ne coordonnent pas leurs activités d'une manière optimale. Des réunions de coordination entre les différents services de l'UVT sont certes organisées mais il existe des insuffisances à ce niveau.

Analyse interne au niveau de l'UVT (Suite 2)

FORCES

Forte autonomie académique et financière en comparaison avec les autres universités publiques tunisiennes

- Grâce au nouveau statut de l'UVT : Etablissement Public à Caractère Scientifique et Technologique. Cette dernière a pu acquérir plus de flexibilité et a pu renforcer son autonomie :
 - Académique (définition des programmes d'études et des activités de la recherche) et
 - Financière (gestion de budget alloué pour un an ou plusieurs années par contrat). Par exemple, l'UVT peut engager des experts au niveau des activités dont elle ne dispose pas des compétences requises à travers des « contrats expert ». Aussi, l'UVT peut exploiter cette souplesse afin de remédier aux problèmes de manque d'implication des enseignants et du personnel au niveau des projets lancés par l'UVT et ceci à travers des mécanismes de gratifications bien adaptés.
- Le contrôle de ses dépenses est fait désormais à postériori. Ses marchés sont réalisés selon la réglementation en vigueur pour les EPNA. L'UVT n'est plus soumise au code de la comptabilité publique.
- Le statut d'EPST facilite aussi l'évolution de la gestion de l'UVT vers de meilleures performances et une redevabilité accrue.
- Outre la plus grande souplesse au niveau de la gestion financière, ce changement de statut a des effets positifs sur les composantes organisationnelles et même de gestion des ressources humaines. En fait, l'UVT pourra éventuellement élaborer un organigramme bien adapté à ses activités particulières par rapport aux autres universités tunisiennes. Elle peut même évoluer à terme vers le statut d'établissement public à caractère non administratif (EPNA) permettant d'adopter un statut particulier pour le personnel de l'UVT.

Offre des formations non-présentielles diplômantes diversifiée et adaptée

- Les diplômes et certifications fournis par l'UVT sont habilités le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Grâce à cela ces formations bénéficient d'une bonne crédibilité et valeur.
- A travers les formations intégrales, l'UVT dispense à ses étudiants des enseignements professionnalisant adaptés aux besoins de l'environnement économique, social, national et international.
- La structure pour assurer une formation de qualité est conforme aux normes internationales pour une formation à distance et ouverte (ODL).

ANALYSE INTERNE (UVT)

FAIBLESSES

Niveau d'application des procédures de pilotage non satisfaisant

- L'application du manuel de procédures n'est pas effective, n'est pas généralisée et n'est pas obligatoire.
- Certaines procédures de pilotage ne sont pas clairement établies. Les procédures fixées dans le manuel de procédures ne sont pas partagées par le personnel.
- L'application de ces procédures écrites et officiellement adoptées n'est pas obligatoire ni vérifiée.
- Les objectifs ne sont pas fixés pour les directions et le personnel. Il n'y a pas d'indicateurs de résultats ni de tableaux de bord.

Management des relations avec les partenaires (organismes tunisiens et étrangers) non efficient

- L'assistance technique aux universités en lien avec les formations intégrées souffre d'insuffisances notamment de communication et de qualité de service. Les pratiques bureaucratiques et basées sur les courriers officiels devraient être remplacées par la mise en place d'un service hotline capable de répondre dans les délais les plus brefs et de répondre efficacement aux besoins exprimés car la qualité de service en informatique pédagogique de l'UVT affecte la qualité de l'apprentissage et de l'enseignement des modules concernés dans les universités partenaires.
- L'UVT n'est pas dotée d'une structure spécifique de gestion des projets internationaux.
- L'UVT ne dispose pas d'une politique de développement d'activités contractuelles avec les entreprises. Des conventions avec des entreprises ont déjà été établies mais des questions se posent concernant la capacité de l'université à les pérenniser et à fournir l'apport et les incitations que nécessiterait l'établissement d'un partenariat gagnant-gagnant.

Analyse interne au niveau de l'UVT (Suite 3)

FORCES

Bonne maîtrise du suivi de déroulement des formations non-présentielles diplômantes

- L'existence d'un processus de création de nouveaux diplômes et de nouvelles formations.
- La dotation en moyens nécessaires pour l'accueil, l'accompagnement et l'aide à la réussite.
- Présentation des formations non-présentielles diplômantes en termes de connaissance, aptitudes et compétences (acquis de l'apprentissage = learning outcomes).
- Les modalités explicites de l'enseignement, de l'apprentissage et de l'évaluation.
- Présentation de l'organisation de l'enseignement en début de formation (cours, exercices, tutorat, planification alternance présence/distance).
- Existence des partenariats nationaux, internationaux relatifs à l'offre de formation.
- Place de la pluridisciplinarité et de la transdisciplinarité dans les formations intégrales.
- Adéquation entre l'organisation du contrôle continu et des examens et les compétences visées.
- Indication claire des objectifs de la formation.
- Conformité de l'enseignement proposé au programme annoncé.
- Clarté des modalités d'accompagnement et de suivi.
- Les enseignants se conforment aux modalités d'accompagnement et de suivi.
- Les modalités d'évaluation (contrôle des connaissances) des étudiants sont clairement accessibles.
- Mise en place d'une évaluation périodique de la formation par les étudiants.
- L'animation de l'enseignement est effective.
- Le déroulement de l'enseignement laisse une place à l'interactivité et au dialogue.

ANALYSE INTERNE (UVT)

FAIBLESSES

Capacité et structures de veille et de communication externe inadaptés

- L'organisation, la gestion et la promotion de la communication avec les parties intéressées internes et externes nécessitent des améliorations : la communication externe est très limitée et improvisée (exemples : publication de dépliants conçus en interne d'une manière artisanale, rédaction Web par des non spécialistes).
- L'UVT n'a pas de politique de communication explicite. Les actions sont organisées d'une manière artisanale et improvisée chaque fois qu'un besoin se présente.
- Par ailleurs, l'UVT ne dispose pas de ressources humaines qualifiées pour la communication et ne mobilise pas des spécialistes par le biais de contrats d'experts ou de contrats d'enseignants coordinateurs bien que des moyens et la réglementation en vigueur le lui permettent.
- Cela réduit la notoriété de l'UVT est limitée même au sein de la communauté universitaire. (Selon l'étude sur la notoriété et l'image de l'UVT dans les universités engagée dans le cadre du projet PADGEV).
- La capacité de l'UVT à repérer les établissements étrangers susceptibles de donner lieu à un partenariat pertinent est limitée en raison notamment de la surcharge de travail de la sous-direction des relations internationales qui contraint à se focaliser sur la gestion d'un large portefeuille de projets et d'activités de coopération en cours au détriment d'activités de veille et d'établissement ciblé de partenariats stratégiques à l'initiative de l'UVT.
- L'UVT n'assure pas de veille stratégique satisfaisante que ce soit dans un contexte local ou international. En réalité, l'UVT se trouve souvent « surprise » par les innovations technologiques et aussi incapable de les intégrer ou de s'y adapter rapidement.
- L'UVT n'organise pas de veille technologique TICE au bénéfice des formateurs et des enseignants.
- L'assistance technique aux universités en lien avec formations intégrées souffre d'insuffisances notamment de communication et de qualité de service.

Analyse interne au niveau de l'UVT (Suite 4)

FORCES

Bonne maîtrise de l'organisation pédagogique des formations non-présentielles diplômantes

- L'établissement d'un planning de déroulement de la formation intégrale et sa diffusion auprès des étudiants en début de cycle de formation.
- Clarté du design pédagogique de chaque formation et existence de responsables qui veillent au respect de ce design.
- Mise à disposition d'un environnement d'apprentissage en ligne convenable aux étudiants (Plateforme Moodle).
- Les types d'activités en présentiel et à distance sont définis dans chaque formation.
- Existence de procédures de réalisation de ressources numériques.
- Utilisation et efficacité des outils proposés de communication enseignant-étudiant, étudiant-étudiant.
- Capacité de l'enseignement et du type d'apprentissage à développer les compétences recherchées dans le temps imparti.
- Les activités proposées en lignes (exercices, QCM, études de cas, projets devoirs) sont pertinentes.
- Le tutorat en ligne est réactif.

Activités de formation des formateurs bien maîtrisées

- Il existe un processus de constitution de l'offre de formation de formateurs.
- L'UVT se donne les moyens en formateurs pour assurer sa mission de formation de formateurs.
- L'offre de formation est explicite, actualisée, détaillée et diffusée.
- Les formations de formateurs sont présentées en termes de connaissances, aptitudes et compétences. La formation est conçue pour valider des compétences.
- Le numérique est largement utilisé dans la formation de formateurs.
- Un bilan pédagogique est effectué à la fin de chaque stage de formation.
- Les modalités d'évaluation des stagiaires sont précisées.
- La formation est conçue pour valider des compétences.
- Il existe des critères de choix des formateurs.
- L'UVT a clairement fixé des objectifs en nombre d'enseignants formés, l'UVT possède une stratégie de diffusion de son offre de formation au personnel enseignant.
- Les formateurs disposent d'un espace d'échange.
- L'UVT organise l'accompagnement du développement des compétences des enseignants y compris en post-formation ;

ANALYSE INTERNE (UVT)

FAIBLESSES

Manque d'implication des étudiants, de leur suivi et presque absence d'intérêt à l'égard de leurs attentes

- Le système de gouvernance actuel ne prend pas des dispositions pour tenir compte des opinions et des avis des étudiants.
- L'UVT ne dispose ni d'un observatoire de la vie étudiante ni d'un comité de la vie étudiante. Aussi les étudiants ne sont pas représentés dans le conseil de l'université. L'UVT se trouve en conséquence incapable de prendre en compte les besoins particuliers de ses étudiants et s'adapter à la diversité de leurs profils.
- L'UVT est dotée d'un environnement numérique au service des étudiants, mais contrairement aux universités étrangères disposant d'un environnement similaire, peu de services à valeur ajoutée, administratifs ou liés à la vie étudiante, sont fournis aux étudiants à travers l'ENT.
- L'UVT ne publie pas de journal en ligne ni hors-ligne d'informations universitaires ciblant les étudiants.
- L'UVT n'a pas de dispositif hors-ligne ou en ligne d'orientation et d'aide d'insertion professionnelle.
- L'UVT ne dispose pas d'un dispositif de suivi de l'employabilité de ses diplômés.

Activités de recherche et de promotion des TICE sous-développées

- L'UVT ne finance pas de projets ou programmes de recherche sur les TICE.
- L'UVT ne mène pas d'activités de veille concernant les travaux scientifiques sur les TICE y compris les travaux des enseignants impliqués dans les formations et autres activités de l'UVT.
- L'UVT n'est pas informée d'une manière systématique concernant les travaux scientifiques tunisiens sur les TICE.
- Les liens avec les structures de recherche tunisiennes ou étrangères sont limités et ont un caractère personnel et non pas institutionnel. Il n'y a pas de liens privilégiés avec les structures de recherche (seulement des relatifs à la mission de tutelle de l'ISEFC sont présents).
- L'UVT ne dispose pas d'accès à des revues dans ses domaines d'activité et ne met pas de revues à la disposition des chercheurs spécialisés en TICE et formation à distance.

OPPORTUNITES

Sources de financement potentielles

- Il existe une possibilité de bénéficier d'une manne financière supplémentaire de la part des agences internationales et intergouvernementales à travers le renforcement de la place de l'UVT dans la société et de sa responsabilité sociale et citoyenne.
Ceci peut être réalisé grâce à la mise en place d'une politique de facilitation de l'accès des personnes handicapées à l'éducation et la formation professionnelle, ainsi qu'aux autres personnes défavorisés (en raison du genre, des revenus, etc.).
- Les services fournis par l'ISEFC sont gratuits. En cas de développement des activités de recherche de cette structure au service des chercheurs et des étudiants, une contribution financière de ces derniers pourrait augmenter l'autonomie de l'ISEFC vis-à-vis de l'UVT. L'ISEFC apparaît ainsi comme une ligne budgétaire séparée dans le budget de l'UVT.

Possibilité de développement des relations internationales de l'UVT

- Plusieurs partenaires nationaux et internationaux sont intéressés par la collaboration avec l'UVT. De ce fait, l'UVT peut renforcer et développer les partenariats et conventions existants et éventuellement lancer de nouveaux partenariats apportant de la valeur ajoutée à ses activités. Par exemple : Vu que l'UVT travaille sur le changement de la conception de l'enseignement, un travail très profond pour changer, il y a nécessité d'être accompagné par un partenaire, notamment l'université de Montpellier.
- Différents bénéfices peuvent être tirés des partenariats internationaux par l'UVT : obtention d'équipements, échange de ressources, numériques, formation des formateurs, assistance techniques,...

Possibilité de profiter des compétences des étudiants en cours de formations dans l'UVT dans la conduite de projets de modernisation

- L'UVT forme des experts en management de la qualité et en organisation (dans les masters : MPQSE et MOME). Les étudiants de ces masters sont capables de mettre en place des systèmes de management de la qualité conformes aux normes internationales et ils sont également capables de d'accompagner les projets de modernisation (portant sur la qualité, l'innovation et le changement).
- L'UVT peut profiter des compétences de ces étudiants pour instaurer un SMQ et le certifier selon la norme ISO 9001 :2015 (l'UVT peut par exemple mobiliser une équipe d'étudiant pour réaliser ce projet dans le cadre de PFE).

MENACES

Changement continu des besoins de l'environnement socio-économique

- Les besoins de l'environnement socio-économique (En Tunisie et dans le monde) change d'une manière rapide. Cela exige la mise en place d'un système de veille. Néanmoins à l'UVT :
 - Les études commandées afin d'étudier les besoins de l'environnement socio-économique sont rares. Les enquêtes de satisfaction des usagers ont exceptionnellement menées et se heurtent à la capacité limitée du personnel de l'observatoire à en analyser les résultats et à dégager les conclusions facilitant la prise de décision.
 - On remarque aussi l'absence de projets de positionnement sur la scène internationale bien que les opportunités existent notamment en Afrique.

Enseignants universitaires en majorité non permanents, non formés à la pédagogie universitaire

- La plupart des enseignants/tuteurs exerçant à l'UVT sont des occasionnels. D'une manière générale, seulement les coordinateurs de formations ont des postes permanents à l'UVT.
- Ceci engendre des problèmes notamment au niveau de :
 - L'implication et la motivation de ses derniers dans les programmes d'amélioration continue (réponses aux enquêtes d'évaluation, proposition d'actions d'amélioration, application des améliorations,...).
 - Fidélisation (taux d'abandon des enseignants à l'UVT assez élevé).
- Malgré l'existence de mécanismes d'incitations financières grâce au statut d'EPST, il faut être vigilant sur ce point et bien assurer l'implication et la fidélisation des enseignants temporaires (à travers par exemple un bon leadership, la formation continue,...).

Analyse externe de l'UVT (suite 1)

OPPORTUNITES

Possibilité de développer ses différentes activités en Tunisie (grâce au contexte national l'encourageant)

- L'UVT a été sollicitée par le gouvernement sur le plan de réforme de l'ES, surtout dans les domaines incluant la pédagogie universitaire.
- Il importe aussi de noter que les activités de promotion de formation des formateurs dans le domaine de l'enseignement non présentiel et celles relatives aux TICE figurent parmi les éléments qui sont classés comme prioritaires dans ce plan de réforme de l'Enseignement Supérieur et aussi dans le PSN « Tunisie Digitale 2018 ».
- Vu que ces domaines d'activités font exclusivement partie des missions technologiques et techniques de l'UVT, cette dernière peut profiter de ce contexte favorable à leur promotion et développement. L'UVT peut éventuellement, dans le cadre de ce plan de réforme, renforcer sa position comme prestataire de service aux autres universités et décrocher le statut d'Établissement Public à caractère Non Administratif.
- Par exemple l'UVT pourrait donc développer des MOOCs certifiants dans différentes spécialités et profiter des potentielles réformes qui seront établies au niveau du Projet National Stratégique (PNS) « Développement des compétences dans l'usage du numérique à travers les MOOCs ».

Des marchés porteurs que ce soit pour les services d'assistance technique ou la formation transversale

- Une demande en services d'assistance technique, de la formation non présenteielle certifiante est validée à une échelle régionale et internationale.
- Grâce au développement de son offre, l'UVT pourrait développer son rôle dans la conception et la médiatisation des modules transversaux. En effet, l'UVT peut constituer dans ce cadre une valeur ajoutée qui lui donne aussi une spécificité à l'égard des pays signataires du processus de Bologne.
- L'UVT pourrait donc développer des MOOCs certifiants dans différentes spécialités et profiter des potentielles réformes qui seront établies au niveau du Projet National Stratégique (PNS) « Développement des compétences dans l'usage du numérique à travers les MOOCs » (Développement d'une offre tunisienne de 15 MOOCs).

ANALYSE EXTERNE (UVT)

MENACES

Persistance d'obstacles qui renvoient à des problématiques des universités tunisiennes partenaires (autonomie, gouvernance, ressources humaines...)

- L'UVT s'est lancé dans un processus d'amélioration continue à différents niveaux. Aussi, afin de développer ses activités l'UVT collabore activement avec les autres universités tunisiennes. Néanmoins le développement de cette relation reste limité vu qu'elle dépend aussi du degré de conviction et d'engagement des responsables des autres universités dans les domaines d'activité de l'UVT et de l'intérêt qu'ils accordent à la coopération avec elle. Le mode de management et de gouvernance dans ces universités constitue également un frein au développement des relations de coopération.

Les changements de perception des enjeux liés à l'usage des TICE prennent du temps et sont très coûteux

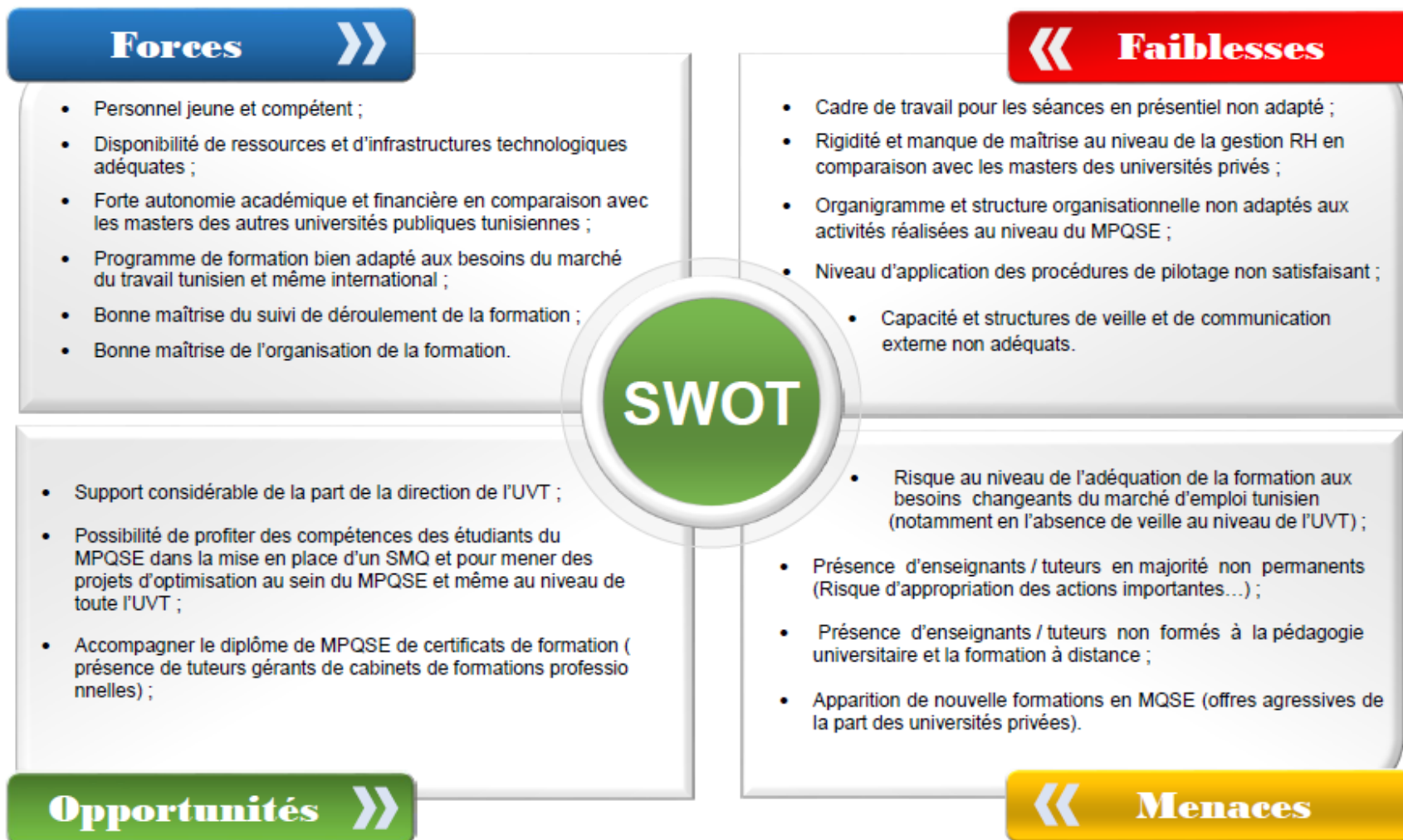
- Malgré que le développement de l'usage des TICE figure parmi les objectifs stratégiques à l'échelle nationale (Exemple : PNS « Tunisie Digitale 2018 »), le changement de perception des enjeux liés à leur usage reste un défi difficile à relever.
- En effet, dans le domaine de l'enseignement supérieur, les responsables des établissements optent (dans la plupart de leurs formations) pour les formations présenteielles et ils ne sont pas encore prêts à s'engager dans des formations à distance (notamment les formations diplômantes).
- De ce fait, le changement des mentalités à ce niveau nécessite du temps, de l'argent et de la persévérance.

11

Tableau 1: Analyse SWOT de L'UVT



Figure 3: Synthèse de l'Analyse SWOT



Analyse SWOT au niveau du MPQSE

Figure 4: Analyse SWOT au niveau du MPQSE

2.2. Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL permet d'analyser et d'anticiper les opportunités et les menaces relatifs à l'environnement de l'organisme constitué de variables qui ont un impact positif ou négatif sur l'université. A partir du modèle PESTEL on donne une vision globale de l'environnement de l'UVT en distinguant six catégories d'influences.

Il est à noter que cette analyse porte essentiellement sur l'environnement national vu que c'est l'environnement qui fixe les facteurs d'influence les plus pertinents par rapport aux activités réalisées par l'UVT.

PESTEL est l'anagramme de Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal. Et c'est suivant ces bases que nous allons effectuer l'analyse.

N.B: Le volet écologique est exclu vu qu'il n'est pas pertinent avec L'UVT.

2.2.1. Analyse PESTEL de L'UVT

2.2.1.1.Politique

- Le gouvernement tunisien a lancé dans un processus de réforme de l'enseignement supérieur. En fait, le MESRS a établi un « Plan stratégique de la réforme de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique – 2015/2020 ». Les objectifs généraux de ce plan de réforme sont :
 - **OG1** : Améliorer la qualité de la formation universitaire et l'employabilité des diplômés ;
 - **OG2** : Promouvoir la recherche et l'innovation ;
 - **OG3** : Promouvoir la bonne gouvernance et optimiser la gestion des ressources ;
 - **OG4** : Réviser la carte universitaire pour un meilleur ancrage et équilibre régionaux ;
 - **OG5** : Promouvoir la formation pédagogique des enseignants.
- *Note : l'UVT a été sollicitée par le MESRS pour être une partie prenante impliquée dans ce plan de réforme.*

- Le gouvernement tunisien a lancé également un plan national stratégique qui se rapporte au développement des TIC en Tunisie. La vision fixée pour ce PNS « Tunisie Digitale 2018 » est : Devenir une référence numérique internationale et faire des TIC un levier important pour le développement socio-économique ». Ce plan définit les six orientations stratégiques suivantes :
 - **OS1** : Généraliser l'accès à l'internet haut débit et à la connaissance et développer le très haut débit ;
 - **OS2** : Transformer l'administration par l'usage et l'adoption du Numérique pour une meilleure Efficacité et Transparence orientées Citoyen et Entreprise ;
 - **OS3** : Transformer les entreprises par l'usage du numérique pour une meilleure compétitivité, productivité et intégration ;
 - **OS4** : Être dans le Top3 de l'Offshoring et Leader en IT Offshoring en MEA ;

- **OS5** : Faire de l'innovation le moteur du Numérique et de l'Entrepreneuriat via le développement de Solutions Créatives et Fonctionnelles ;
 - **OS6** : Améliorer la Qualité de Vie du Citoyen par un meilleur usage du Numérique.
- Dans le cadre de ces réformes des instances et organismes sont créés pour assister et contrôler les processus d'organisation des universités, comme par exemple : L'instance nationale de l'évaluation, de l'assurance qualité et de l'accréditation (IEAQA).

→→→ Vu qu'ils sont liés aux missions techniques et technologiques de l'UVT, ces plans nationaux peuvent être considérés comme leviers favorisant le développement des activités de l'UVT.

- Absence d'une politique ou d'un plan chômage bien structuré de la part de l'état tunisien pour faire face au problème du chômage qui touche différents type de profils.

2.2.1.2. Economiques

- La situation actuelle de l'économie tunisienne est difficile (croissance très faible (1.0 % au premier trimestre de 2016), chômage élevé (15,4 % au T1 de 2016), devise en DT à faible valeur face à l'euro qui est la valeur la plus échangée (1,89 en 2010 à 2.17 en 2015⁶), pouvoir d'achat dégradé,..). Cela engendre la déclassification de la Tunisie selon les organismes internationaux (Banque mondiale, Coface, FMI,..) ce qui ne favorise pas les investissements directs étrangers (IDE) et même les intentions d'investissement des entrepreneurs tunisiens. On cite comme exemple la classification de la Banque Mondiale⁷ qui apparaît le 1^{er} juillet de chaque année. En effet, selon cette classification, la Tunisie a été déclassée, elle a passé d'un pays à revenu intermédiaire de tranche supérieure en juillet 2015 (RNB par habitant compris entre 4 035 et 12 475 dollars) à un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure en juillet 2016 (RNB par habitant compris entre 1 026 et 4 035 dollars).
- L'économie tunisienne est peu créatrice de d'emplois qualifiés (problème majeur au niveau national est que le nombre de nouveaux emplois créés est remarquablement inférieur au nombre de diplômés par année). De ce fait, le chômage maintient un niveau élevé depuis l'année 2011 (Taux de chômage au premier trimestre 2016 de 15,4%) ceci en l'absence d'une politique nationale pour la lutte contre le chômage.
- La majorité des entreprises tunisiennes sont des PME. L'adéquation entre l'offre de formation et les besoins réels du marché du travail est donc problématique ; c'est un problème difficile à résoudre, d'autant plus que les programmes de formation créés sur-mesure pourraient devenir rapidement obsolètes.

→→→ Ces facteurs démontrent la dégradation du niveau de vie en Tunisie et du pouvoir d'achat des tunisiens. Ce qui exige de l'UVT d'étudier d'avantage les

frais de ses formations afin de bien les adapter aux capacités financières limités du public ciblé par l'UVT et notamment les habitants des zones défavorisées.

→→→ L'UVT doit continuellement revoir son offre de formation et l'adapter aux besoins changeant du marché de l'emploi national, régional et mondial. En cas de création d'une nouvelle formation, bien analyser et étudier les besoins du marché afin et cibler les secteurs demandeurs et les spécialités à forte employabilité (En Tunisie).

Le développement des services de l'UVT (notamment les formations transversales) pour le marché international est également recommandé vu que la valeur de la devise.

2.2.1.3. Sociologique

La culture de la formation tout au long de la vie (formation continue) n'est pas bien partagée et adoptée par les dirigeants des entreprises tunisiennes (notamment dans les PME du secteur privé). Et ceci malgré l'existence de mécanismes d'incitation au niveau de la législation tunisienne. En effet, la législation tunisienne permet aux entreprises de profiter des frais de la Taxe à la Formation Professionnelle TFP payés sur la masse salariale (au taux de 1 % pour les entreprises manufacturières et de 2 % pour le reste des activités économiques). Les modalités de bénéfice de cette taxe sont réglés par les textes suivants : *loi n° 2007 – 69 du 27 décembre 2007/ décret 2009 – 292 du 2 février 2009 / Arrêté du ministre des finances et ministre de l'emploi de l'insertion professionnelle des jeunes en date du 10 février 2009.*

2.2.1.4. Technologiques

▪ Le laboratoire interdisciplinaire de recherche en Education, Cognition, TICE et Didactique (ECOTIDI) qui va être créé au sein de l'ISEFC (sous réserve de l'acceptation de la demande soumise par l'UVT au MESRS).

→→→ La création de telles structures pourrait participer d'apporter des innovations technologiques significatives dans les domaines de la formation en ligne et de la pédagogie.

▪ Le développement de l'infrastructure nationale d'accès à internet : le PNS « Tunisie Digitale 2018 » définit les objectifs relatifs à l'accès internet. Parmi ces derniers on cite :

- **Pénétration Haut débit Fixe** : De 4.9 % (en 2014) à **10 % (en 2018)** ;
- **Pénétration Haut débit Mobile** : De 8.9 % (en 2014) à **50 % (en 2018)** ;
- **% des ménages ayant accès à internet** : de 20,6 % (en 2014) à **60 % (en 2018)** ;
- **% des individus utilisant internet** : de 51 % (en 2014) à **85 % (en 2018)**.

→→→ Cette orientation vers la généralisation de l'accès à l'internet permettrait bien évidemment d'élargir le public tunisien ciblé par l'UVT et donner plus de chance aux ménages à faibles revenus de bénéficier des cursus et formations offertes par l'Université.

2.2.1.5. Légaux

- Apparition d'un nouveau type management public en Tunisie: le management et la gouvernance basés sur la performance et la redevabilité.

→→→ Bien que les textes réglementaires relatifs à ce management ne soient effectivement appliqués il reste toujours intéressant de respecter ces exigences et d'implanter les bons mécanismes y afférant au sein de l'UVT.

- Les nouveaux décrets fixant l'organisation administrative et financière de l'UVT et ses modalités de fonctionnement ainsi que son nouvel organigramme permettront d'améliorer le pilotage en rendant obligatoires l'adoption du contrat-programme et l'application du manuel de procédures et en chargeant le conseil d'établissement et la tutelle de suivi de l'exécution.
- Le recrutement du personnel ne dépend pas de l'UVT. Il dépend de l'autorité de tutelle sur la base des quotas préalablement fixés par le ministère des finances et ne prend pas en considération les besoins réels de l'université.
- La législation tunisienne permet aux entreprises de profiter des frais de la Taxe à la Formation Professionnelle TFP payés sur la masse salariale (au taux de 1 % pour les entreprises manufacturières et de 2 % pour le reste des activités économiques). Les modalités de bénéfice de cette taxe sont réglés par les textes suivants : *loi n° 2007 – 69 du 27 décembre 2007/ décret 2009 – 292 du 2 février 2009 / Arrêté du ministre des finances et ministre de l'emploi de l'insertion professionnelle des jeunes en date du 10 février 2009.*

2.2.2. Analyse PESTEL au niveau du MPQSE

2.2.2.1. Politiques

- Depuis 2008, le gouvernement tunisien a lancé dans un processus de réforme de l'enseignement supérieur. Ces réformes et projets accordent une grande importance au volet de la qualité (Programme d'Appui à la qualité pour l'enseignement supérieur PAQ, création de l'IEAQA qui veille à l'évaluation, l'assurance-qualité et l'accréditation dans l'enseignement supérieur...)

→→→ Ce contexte politique qui engage les établissements publics et plus spécifiquement celles de l'ES à appliquer les principes de la gouvernance (redevabilité, performance, assurance qualité, recherche d'autonomie) a permis à l'UVT d'avoir le statut d'EPST. En réussissant son projet de certification, le MPQSE aidera l'UVT à être certifiée et à bénéficier d'autres privilèges de la part du MESRS. Le MPQSE pourrait renforcer sa place à l'UVT et acquérir une certaine notoriété qui lui permettrait de décrocher des privilèges de la part du MESRS (accord pour la réalisation de certains projets d'envergure dans le domaine de la qualité, pouvoir bénéficier de financements pour le développement

de ces activités, avoir des conventions avec des organismes de l'état (exemple : IEAQA).

2.2.2.2. Economiques

- La situation actuelle de l'économie tunisienne est difficile (croissance très faible (0 % en 2016), chômage élevé, devise en diminution, pouvoir d'achat dégradé...). Cela engendre la déclassification de la Tunisie selon les organismes internationaux (Banque mondiale, Coface, FMI,..) ce qui ne favorise pas les investissements directs étrangers (IDE) et même les intentions d'investissement des entrepreneurs tunisiens.

→→→ Ces facteurs démontrent la dégradation du niveau de vie en Tunisie et du pouvoir d'achat des tunisiens. Ce qui exige de l'UVT d'étudier d'avantage les frais de ses formations afin de bien les adapter aux capacités financières limités du public ciblé par l'UVT et notamment les habitants des zones défavorisées.

- Plusieurs entreprises tunisiennes n'ont pas pu résister à cette situation et se sont éliminés de l'activité économique. Les entreprises qui ont pu faire face au ralentissement de l'activité économique sont en majorité celles qui ont misé sur la qualité. De ce fait, la demande de la part de ces recruteurs en compétences (personnel permanent, personnel temporaire, experts indépendants,...) dans le domaine de la qualité a augmenté au cours de ces dernières années. Les spécialités (pour les cadres) les plus demandés sont celles du « Management QSE » et le « Lean Management ».

→→→ Le développement de la demande en personnel formé dans le domaine de la qualité en Tunisie est bel et bien validé (à partir des offres d'emplois sur les plateformes,..). Au niveau du MPQSE, on peut ajouter en complément au diplôme un (ou des) certificats de formation (Exemple : Certificat de formation en Lean Management) vu que ce type de formations est apprécié par les recruteurs.

2.2.2.3. Sociologiques

- La culture de la formation tout au long de la vie (formation continue) n'est pas bien partagée et adoptée par les dirigeants des entreprises tunisiennes (notamment dans les PME du secteur privé). Et ceci malgré l'existence de mécanismes d'incitation au niveau de la législation tunisienne comme la TFP.

→→→ L'UVT doit adopter une politique de communication externe efficace pour la promotion du MPQSE et pour inciter les professionnels à s'inscrire et profiter des incitations disponibles...

- La place qu'occupe la culture qualité en Tunisie se développe de plus en plus. En effet, plusieurs dirigeants se sont rendu compte que la qualité représente un pilier de résistance considérable face à la crise économique actuelle. Ils ont bien compris que pour garantir la pérennité de leurs entreprises (acquérir de

nouveaux marchés et améliorer en efficacité et performance ...) ils doivent absolument développer la qualité (qualité produit, qualité de service, systèmes de management, gestion des stocks,..) au sein de leurs établissements. En addition, une grande importance est de nos jours accordée à l'acquisition des systèmes de management certifiés.

→→→ Cette évolution positive de la culture qualité en Tunisie (et plus spécifiquement celle relative aux Systèmes de Management) favorise la recherche des compétences dans ce domaine.

2.2.2.4. Technologiques

- Le laboratoire interdisciplinaire de recherche en Education, Cognition, TICE et Didactique (ECOTIDI) qui va être créé au sein de l'ISEFC (sous réserve de l'acceptation de la demande soumise par l'UVT au MESRS).

→→→ La création de telles structures pourrait participer d'apporter des innovations technologiques significatives dans les domaines de la formation en ligne et de la pédagogie,...

- Le développement de l'infrastructure nationale d'accès à internet : le PNS « Tunisie Digitale 2018 » définit les objectifs relatifs à l'accès internet. Parmi ces derniers on cite :
 - **Pénétration Haut débit Fixe** : De 4.9 % (en 2014) à **10 % (en 2018)** ;
 - **Pénétration Haut débit Mobile** : De 8.9 % (en 2014) à **50 % (en 2018)** ;
 - **% des ménages ayant accès à internet** : de 20,6 % (en 2014) à **60 % (en 2018)** ;
 - **% des individus utilisant internet** : de 51 % (en 2014) à **85 % (en 2018)**.

→→→ Cette orientation vers la généralisation de l'accès à l'internet permettrait bien évidemment d'élargir le public tunisien ciblé par le MPQSE et donner plus de chance aux citoyens de revenus limités à suivre cette formation en ligne.

2.2.2.5. Ecologiques

- La réglementation tunisienne est en train de progresser en ce qui concerne le volet environnemental et du développement durable.

→→→ La composante environnementale est bien présente dans le programme de formation du MPQSE. Ce volet de la qualité doit être traité convenablement dans la formation du MPQSE (mettre à jour le contenu des cours en fonction des évolutions de la réglementation et des référentiels environnementaux & du développement durable).

2.2.2.6. Légaux

- La législation tunisienne permet aux entreprises de profiter des frais de la Taxe à la Formation Professionnelle TFP payés sur la masse salariale (au taux de 1 % pour les entreprises manufacturières et de 2 % pour le reste des activités économiques). Les modalités de bénéfice de cette taxe sont réglés par les textes suivants : *loi n° 2007 – 69 du 27 décembre 2007/ décret 2009 – 292 du 2 février 2009 / Arrêté du ministre des finances et ministre de l'emploi de l'insertion professionnelle des jeunes en date du 10 février 2009.*

2.3. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées

Afin de s'assurer que le projet est sur les bons rails, il convient de vérifier quelle sont les parties intéressées liés à l'UVT et leur relation à celle ci.

Mais d'abord, une définition: Une partie prenante (aussi appelée partie intéressée) est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution). Cette définition englobe des partenaires aussi divers que les fournisseurs, les clients, ou encore l'état.

2.3.1. Identification et positionnement des parties intéressées

Dans une première phase, plus globale, nous identifions les parties intéressées pour tout l'organisme. Nous trouvons dans la figure suivante ces différentes parties intéressées classées sous 5 groupes suivants : fournisseurs, gouvernance, interne, environnement et clients :

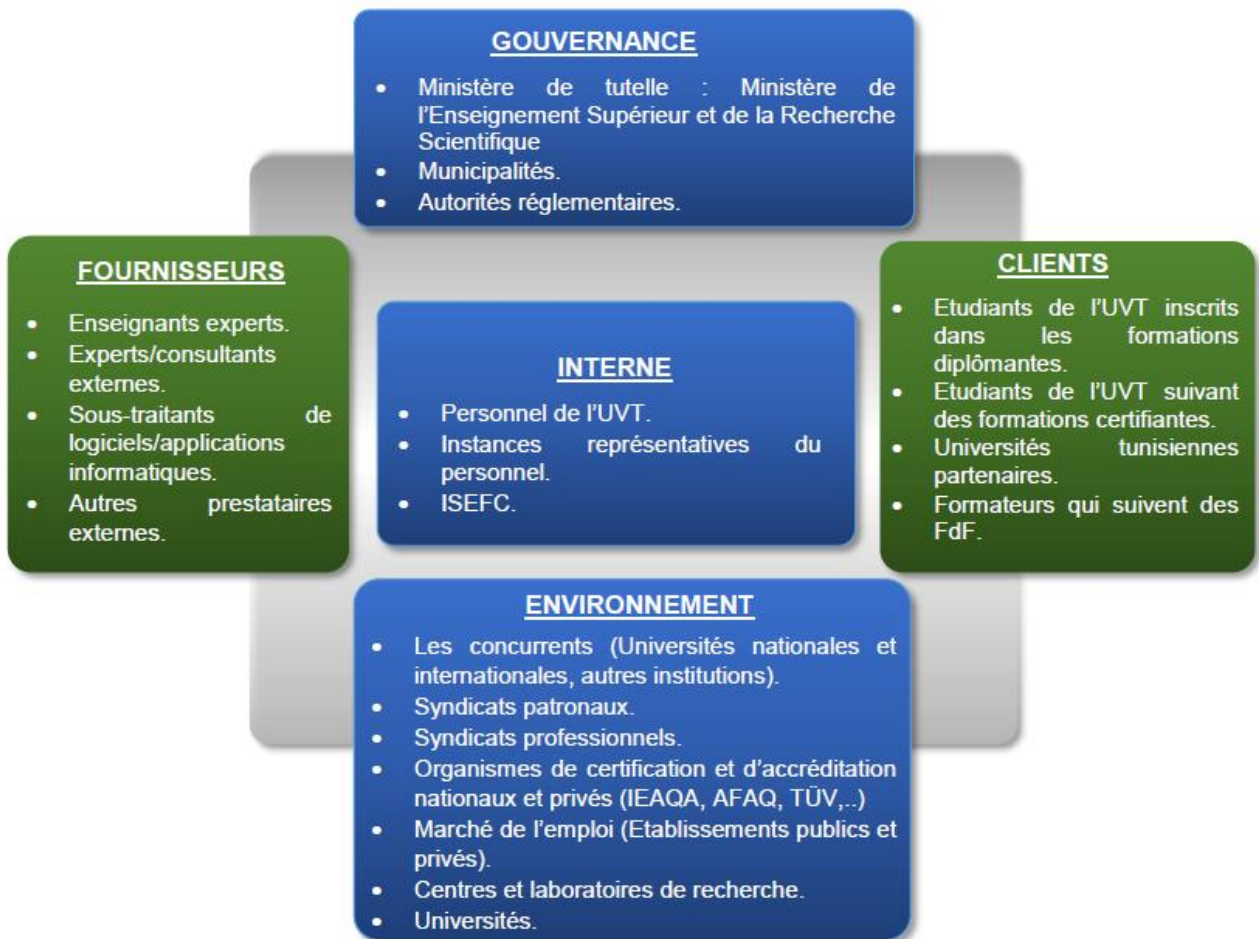


Figure 1 : Identification des parties intéressée au niveau de l'UVT

Dans une deuxième phase, nous identifions les parties intéressées pour le MPQSE. Nous trouvons dans le tableau suivant ces différentes parties intéressées classées de la même façon.

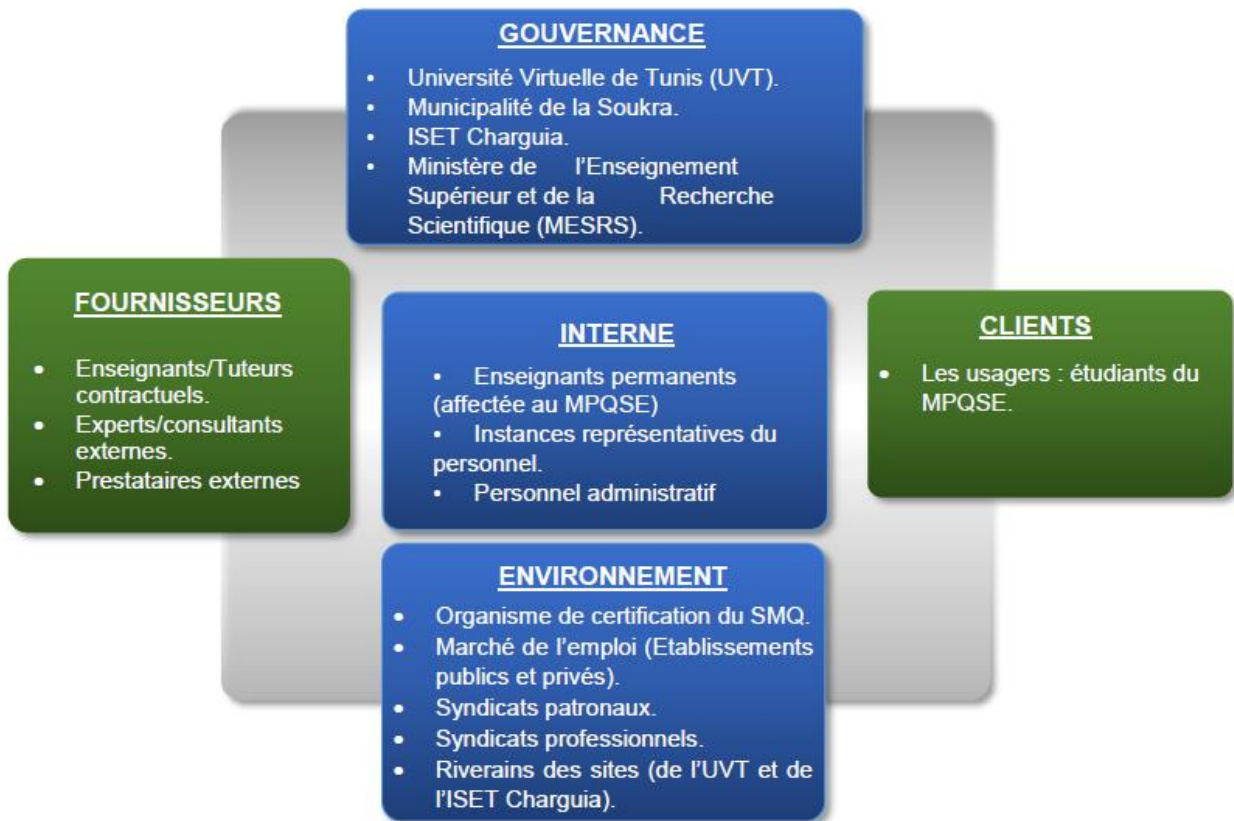


Figure 6 : Identification des parties intéressées au niveau du MPQSE (Formation non-présentielle diplômante)

2.3.2. Analyse des relations avec les parties intéressées

Dans cette partie, nous analysons les relations des parties intéressées préalablement identifiées avec L'UVT/Cursus MPQSE. Vu que le résultat est identique pour les deux, on obtient au final la figure suivante:

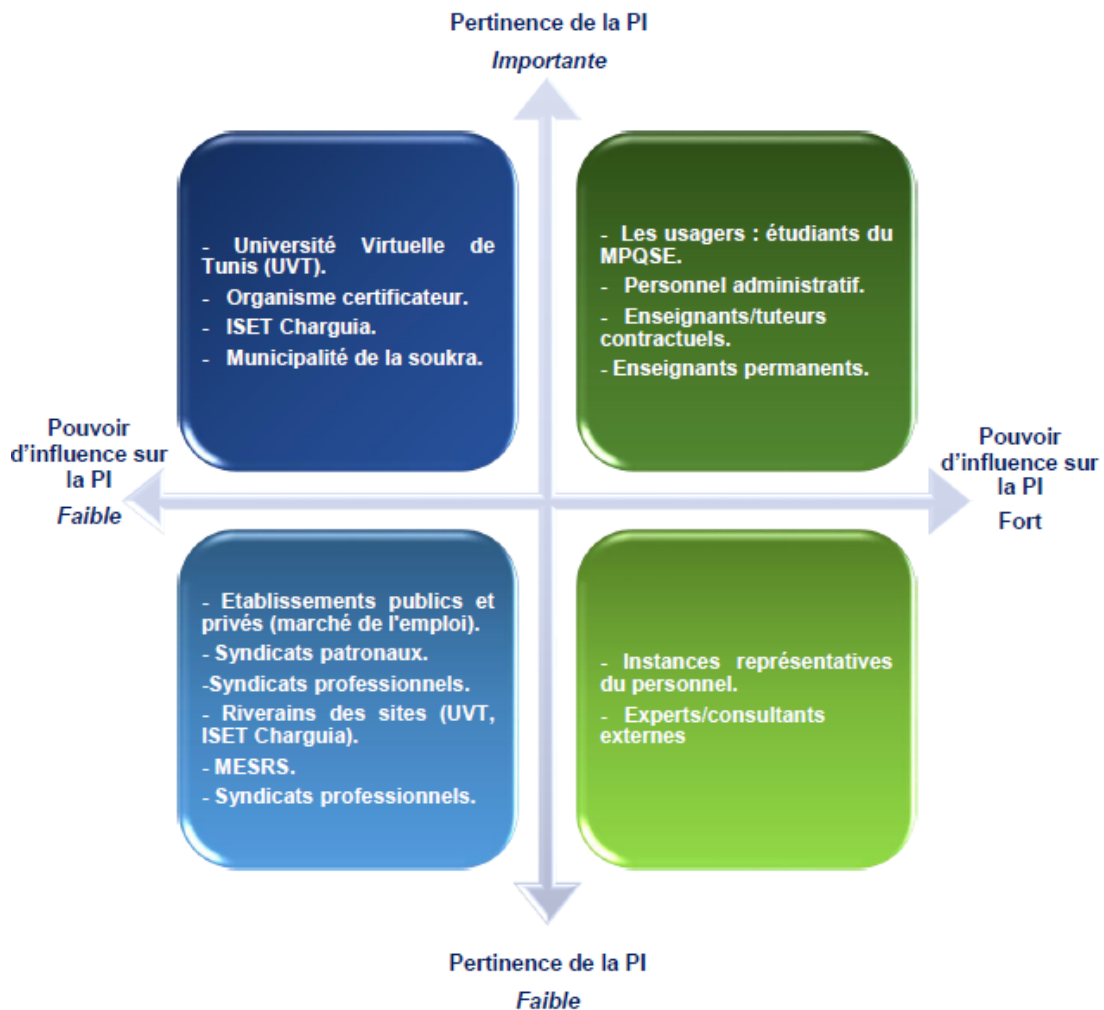


Figure 7 : Matrice de pertinence des parties intéressées (au niveau du SMQ du MPQSE)

2.3.3. Analyse des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes et définition des solutions

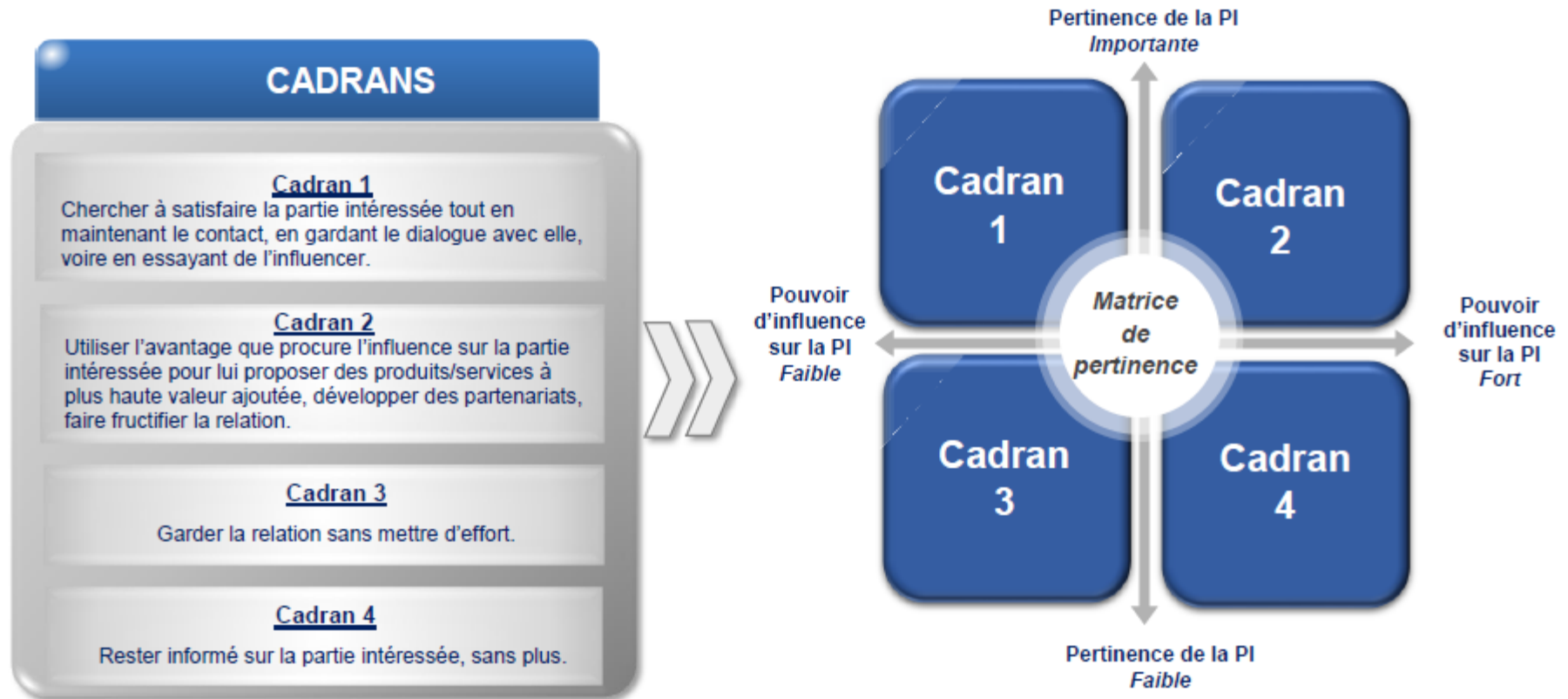


Figure 8 : Analyse des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes et définition des solutions

Tableau 2: Analyse des parties intéressées

Référence de la PI*	Désignation de la PI*	Pouvoir d'influence sur la PI*	Pertinence de la PI*	Actions à envisager
Pi-1	Les usagers : étudiants du MPQSE.	Fort	Importante	Utiliser l'avantage que procure l'influence sur la partie intéressée pour lui proposer des produits/services à plus haute valeur ajoutée, développer des partenariats, faire fructifier la relation.
Pi-2	Enseignants/ tuteurs contractuels (affectés au MPQSE)	Fort	Importante	Utiliser l'avantage que procure l'influence sur la partie intéressée pour lui proposer des produits/services à plus haute valeur ajoutée, développer des partenariats, faire fructifier la relation.
Pi-3	Enseignants permanents (affectés au MPQSE)	Fort	Importante	Utiliser l'avantage que procure l'influence sur la partie intéressée pour lui proposer des produits/services à plus haute valeur ajoutée, développer des partenariats, faire fructifier la relation.
Pi-4	Personnel administratif (affecté au MPQSE)	Fort	Importante	Utiliser l'avantage que procure l'influence sur la partie intéressée pour lui proposer des produits/services à plus haute valeur ajoutée, développer des partenariats, faire fructifier la relation.
Pi-5	Université Virtuelle de Tunis	Faible	Importante	Chercher à satisfaire la partie intéressée tout en maintenant le contact, en gardant le dialogue avec elle, voire en essayant de l'influencer.
Pi-6	ISET Charguia	Faible	Importante	Chercher à satisfaire la partie intéressée tout en maintenant le contact, en gardant le dialogue avec elle, voire en essayant de l'influencer.
Pi-7	Organisme certificateur	Faible	Importante	Chercher à satisfaire la partie intéressée tout en maintenant le contact, en gardant le dialogue avec elle, voire en essayant de l'influencer.
Pi-8	Municipalité de la Soukra	Faible	Importante	Chercher à satisfaire la partie intéressée tout en maintenant le contact, en gardant le dialogue avec elle, voire en essayant de l'influencer.
Pi-9	Experts/ consultants externes.	Fort	Faible	Rester informé sur la partie intéressée, sans plus.

Référence de la PI*	Désignation de la PI*	Pouvoir d'influence sur la PI*	Pertinence de la PI*	Actions à envisager
Pi-10	Instances représentatives du personnel	Fort	Faible	Rester informé sur la partie intéressée, sans plus
Pi-11	Ministère de tutelle: MESRS	Faible	Faible	Garder la relation sans mettre d'effort.
Pi-12	Etablissements publics et privés (employeurs)	Faible	Faible	Garder la relation sans mettre d'effort.
Pi-13	Riverains des sites (UVT, ISET Charguia)	Faible	Faible	Garder la relation sans mettre d'effort.
Pi-14	Syndicats patronaux	Faible	Faible	Garder la relation sans mettre d'effort.
Pi-15	Syndicats professionnels	Faible	Faible	Garder la relation sans mettre d'effort.
Pi-16	Prestataires externes	Fort	Faible	Rester informé sur la partie intéressée, sans plus

D'après le tableau 2 on a pu déterminer les parties intéressées pertinentes. Ces derniers sont détaillés dans le tableau 3:

Tableau 3 : Analyse des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes

Référence de la PI	Désignation de la PI pertinente	Exigences (besoins et attentes) de la PI pertinente	Actions à mener
Pi-1	Les usagers : étudiants du MPQSE.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des services en ligne de qualité : <ul style="list-style-type: none"> ○ Une procédure d’inscription en ligne plus simple ; ○ Réactivité de réponses aux réclamations/demandes émises en ligne ; ○ Plateforme de formation conviviale et facile à utiliser ; ○ Tutorat en ligne de qualité ; ➤ Avoir le droit d’accès et de prêt dans toutes les bibliothèques tunisiennes, qui offrent l’accès physique aux bibliographies des cours. ➤ Avoir accès à une bibliothèque numérique dans le domaine de la Qualité-Sécurité et Environnement. ➤ Suivre des formations en présentiel dans un cadre de travail convivial et adapté (aménagement des salles d’étude adéquat, conditions d’hygiène et de sécurité garanties, infirmerie accessible,...). ➤ Leurs demandes d’informations/réclamations (notamment techniques relatives à la plateforme de la formation en ligne du MPQSE)/suggestion soient prise en charge rapidement. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mener une enquête auprès des étudiants afin de déterminer leur niveau de satisfaction, leurs avis leurs propositions d’amélioration concernant différents points (procédure d’inscription en ligne, qualité et services de la plateforme, tutorat en ligne,..). Et puis analyser les résultats obtenus afin d’assurer l’amélioration continue de la qualité: <ul style="list-style-type: none"> ○ Mettre en place des actions d’amélioration internes au MPQSE ; ○ Proposer des améliorations pour la direction de l’UVT concernant les services de la plateforme etc (services en commun avec les autres formations de l’UVT : comme l’inscription et le paiement des frais d’inscription,...). ➤ Prévoir la disponibilité d’une infirmerie dans le site de regroupement ou le cas échéant établir une convention permettant l’accès à l’infirmerie d’une institution publique proche de l’ISET Charguia. ➤ Réaménager les locaux de formations afin qu’ils deviennent plus adéquats à la formation réalisée (changer de salle, changer la disposition dans les salles,..). ➤ Vérifier le bon état installations sanitaires utilisés par les étudiants à l’ISET et éventuellement améliorer leur état

Référence de la PI	Désignation de la PI pertinente	Exigences (besoins et attentes) de la PI pertinente	Actions à mener
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avoir accès à un parking de voitures. ➤ Contenu scientifique consistant. ➤ Pédagogie (modes de transmission des connaissances, outils proposés, méthodes de travail) de bonne qualité. ➤ Etre informés dans des délais convenables de toute modification du planning de la formation (séances en présentiel, examens,...). ➤ Encadrement (administratif et scientifique) convenable au cours du projet de fin d'étude. 	<p>en coordination avec elle.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en œuvre une bibliothèque numérique dans le domaine de la Qualité-Sécurité et Environnement pour les étudiants du MPQSE. ➤ Définir les moyens et modalités de réponse aux demandes/réclamations et suggestions des clients. On peut par exemple mettre en place d'un service hotline capable d'assurer un service de conseil, d'orientation et de résolution des problèmes techniques au profit des étudiants (évaluer les performances de ce service périodiquement). ➤ Définir dans des informations documentées : les moyens de communication et d'information des étudiants sur toutes nouveautés au MPQSE (à travers : organisation de réunions, téléphone, envoi d'une documentation spécifique,...)

Référence de la PI	Désignation de la PI pertinente	Exigences (besoins et attentes) de la PI pertinente	Actions à mener
Pi-2	Enseignants/tuteurs contractuels (affectés au MPQSE)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bénéficier de formations qui permettent de développer leurs compétences dans le domaine de la formation en ligne ; ➤ Leurs contributions aux performances qualité soient reconnues ; ➤ Pouvoir participer à l'évaluation et l'amélioration de la formation qu'ils réalisent ; ➤ Présence d'un service hotline capable d'assurer un service de conseil et d'orientation au profit des enseignants. ➤ Leurs demandes d'informations/réclamations (notamment techniques relatives à la plateforme de la formation en ligne du MPQSE)/suggestion soient prise en charge rapidement. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer un plan de communication basé sur les axes suivants : l'efficacité des processus du SMQ, la qualité des prestations, l'amélioration continue, les partenaires au niveau du MPQSE. Communiquer, selon des périodicités convenables, les tableaux de bord adéquats aux enseignants contractuels. ➤ Définir les moyens et modalités de réponse aux demandes/réclamations et suggestions des clients. On peut par exemple mettre en place d'un service hotline capable d'assurer un service de conseil, d'orientation et de résolution des problèmes techniques au profit des enseignants (évaluer les performances de ce service périodiquement). ➤ Mettre en place d'un système de gestion des compétences au niveau du MPQSE (intègre : l'évaluation des compétences, la planification des formations & l'évaluation de leur efficacité,...).
Pi-3	Enseignants permanents (affectés au MPQSE)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bénéficier de formations qui permettent de développer leurs compétences ; ➤ Leurs suggestions soient prises en compte ; ➤ Leur contribution aux performances qualité soit reconnue ; ➤ Leurs demandes d'informations/réclamations (notamment techniques relatives à la plateforme de la formation en ligne du MPQSE)/suggestion soient prise en charge rapidement. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place d'un système de gestion des compétences au niveau du MPQSE (intègre : l'évaluation des compétences, la planification des formations & l'évaluation de leur efficacité,...) ; ➤ Développer un plan de communication basé sur les axes suivants : l'efficacité des processus du SMQ, la qualité des prestations, l'amélioration continue, les partenaires au niveau du MPQSE. Communiquer, selon des périodicités convenables, les tableaux de bord adéquats aux enseignants permanents affectés au MPQSE.

Référence de la PI	Désignation de la PI pertinente	Exigences (besoins et attentes) de la PI pertinente	Actions à mener
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir les moyens et modalités de réponse aux demandes/réclamations et suggestions des clients. On peut par exemple mettre en place d'un service hotline capable d'assurer un service de conseil, d'orientation et de résolution des problèmes techniques au profit des enseignants (évaluer les performances de ce service périodiquement).
Pi-4	Personnel administratif (affecté au MPQSE)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bénéficier de formations qui permettent de développer leurs compétences. ➤ Etre impliqués (prise de leurs avis, besoins et attentes) dans les projets ayant une incidence sur les tâches qu'ils réalisent. ➤ Etre au courant (informés) de tous changements organisationnels ayant un impact sur la réalisation de leurs activités. ➤ Travail intéressant et formations. ➤ Que leur contribution aux performances qualité soit reconnue. ➤ Que leurs suggestions soient prises en compte ; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place d'un système de gestion des compétences au niveau du MPQSE (intègre : l'évaluation des compétences, la planification des formations & l'évaluation de leur efficacité,...). ➤ Développer un plan de communication basé sur les axes suivants : l'efficacité des processus du SMQ, la qualité des prestations, l'amélioration continue, les partenaires au niveau du MPQSE. Communiquer, selon des périodicités convenables, les tableaux de bord adéquats au personnel administratif affecté au MPQSE.

Référence de la PI	Désignation de la PI pertinente	Exigences (besoins et attentes) de la PI pertinente	Actions à mener
Pi-5	Université Virtuelle de Tunis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réalisation des activités d'organisation, administration et suivi des cours convenablement : <ul style="list-style-type: none"> ○ respect de la réglementation ; ○ des procédures de l'UVT ; ○ atteinte des objectifs (avec efficience)... ➤ Etre informée et consultée de toute modifications (ou transformations) significatives au niveau de l'organisation ou du contenu pédagogique au niveau du MPQSE. ➤ Etre informée des performances qualité. ➤ Le SMQ du MPQSE soit certifié selon les exigences de la norme ISO 9001 :2015 (Deadline : début de l'année 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer un plan de communication basé sur les axes suivants : l'efficacité des processus du SMQ, la qualité des prestations, l'amélioration continue, les partenaires au niveau du MPQSE. Communiquer, selon des périodicités convenables, les tableaux de bord adéquats à la direction de l'UVT. ➤ Préparer et communiquer la « revue de direction » pour la direction de l'UVT.
Pi-6	ISET Charguia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recevoir régulièrement les informations relatives aux prestations, aux objectifs, aux projets et aux changements qui interviennent au niveau du MPQSE. ➤ Ses réclamations/suggestions soit prises en considération. ➤ Les réponses à ses réclamation/suggestions soient délivrées dans les plus brefs délais. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir dans le plan de communication externe : les moyens de communication et d'information de l'ISET Charguia sur toutes nouveautés au MPQSE (organisation de réunions, téléphone, envoie d'une documentation spécifique,..) ➤ Définir les modalités (réception, analyse, décision, réponse..) de réponse aux suggestions et aux réclamations émises par l'ISET Charguia.

Référence de la PI	Désignation de la PI pertinente	Exigences (besoins et attentes) de la PI pertinente	Actions à mener
Pi-7	Organisme certificateur	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recevoir des besoins bien définis de la part de l'UVT. ➤ Respect des dates et des horaires fixés pour la réalisation de l'audit (documentaire et sur terrain). ➤ Collaboration active de la part des responsables de l'UVT et du MPQSE dans l'accompagnement de l'équipe des auditeurs tierce partie. ➤ Accès fourni, à la demande des auditeurs, aux différents locaux et aux éléments de preuve (informations documentées,..). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bien définir le périmètre de certification et les besoins en audit. ➤ Planifier le scénario de déroulement de l'audit et informer les personnes concernées (à l'avance). ➤ Sensibiliser le personnel et l'inciter à collaborer activement avec l'équipe des auditeurs tierce partie.
Pi-8	Municipalité de la Soukra	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respect de la réglementation. ➤ Respect des règlements et restrictions fixés par la municipalité (pas de stationnement sur les trottoirs, ne pas jeter les déchets dans la rue,..). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place des affiches de sensibilisation au sein de l'université.

Conclusion

Suite à l'étude, on a été capable comme prévu d'analyser et de comprendre l'environnement de l'UVT, incluant ses forces et faiblesses, les menaces qui pèsent sur elle et les opportunités qui pourraient se présenter, ainsi que la façon dont elle interagit avec son environnement et comment les parties prenantes dans le dit environnement interagissent avec elle. Il restait à vérifier si elle était respectueuse des exigences de l'ISO 9001-2015, objet du chapitre qui suit.

Chapitre 3:

Vérification des exigences et plan d'actions

Introduction

Maintenant que l'on a étudié l'UVT et ses parties prenantes, nous devons nous pencher sur son avancement actuel dans son projet de la mise en place de l'ISO 9001-2015.

Après concertations, il a été décidé de faire cette vérification sur trois points:

- Vérifier la conformité de l'UVT par rapport aux exigences de la norme grâce à une grille d'évaluation de conformité;
 - Créer un plan d'action pour la gestion des problèmes inhérents aux points qui ne sont pas encore conformes;
 - Créer un plan d'actions pour gérer tout éventuel risque afin d'éviter des retards/empêchements par rapport à la mise en place du premier plan d'actions..
- C'est autour de ces trois points que va s'articuler ce chapitre.

3.1.Vérification de la conformité

Pour vérifier la conformité de l'UVT par rapport à la norme, il a été décidé de passer par une grille d'évaluation. Suite à une étude de conformité, les résultats suivants ont été trouvés.

Tableau 4 : Vérification de la conformité de l'UVT à l'ISO 9001

Chapitre	Article	Questions	Evaluation
Chap. 4 Contexte de l'organisme	4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	Les enjeux internes et externes relatifs à l'UVT sont-ils identifiés ?	Conforme
		Les informations relatives à ces enjeux internes et externes sont-ils surveillés ?	Acceptable
		Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système qualité ?	A améliorer
	4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?	Conforme
		Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?	Conforme
		Les exigences des parties intéressées sont-elles surveillées et revues ?	A améliorer
	4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	Le domaine d'application du SMQ est-il déterminé ?	Conforme
		Le domaine d'application est-il disponible sous une forme documentée ?	Acceptable
	4.4 SMQ et ses processus	Les processus ont-ils été identifiés ?	Conforme
		Les données d'entrées et de sorties de ces processus ont-elles été identifiées ?	Conforme
		Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?	Acceptable
		Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus ont-ils été déterminé ?	Acceptable
		Les ressources nécessaires à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?	Acceptable
		Les responsabilités ont-elles été définies ?	A améliorer
		Les risques et opportunités liés à ces processus ont été pris en compte, des actions appropriées sont planifiées ?	Conforme
		Ces processus sont évalués, mesurés et analysés ?	A améliorer
		Des actions sont mises en œuvre si les processus ne produisent pas les résultats attendus ?	A améliorer
Les informations relatives à ces processus sont documentées ?	A améliorer		

Chapitre	Article	Questions	Evaluation
Chap. 5 Leadership	5.1 Leadership et engagement	La direction assume et démontre sa responsabilité et son engagement dans l'efficacité du SMQ ?	A améliorer
		La politique et les objectifs qualité sont-ils établis et formalisés ?	Conforme
		La direction promouvoit-elle l'approche processus et l'approche par les risques ?	Conforme
		La direction s'assure-t-elle de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ?	A améliorer
		La direction communique t-elle sur l'importance de disposer un système efficace et de se conformer aux exigences et incite-elle les personnes à contribuer à son efficacité ?	Acceptable
		La direction s'assure-t-elle que le SMQ atteint les résultats attendus?	A améliorer
		La direction promouvoit-elle l'amélioration ?	Non-conforme
		La direction soutient-elle les autres personnes ayant un rôle pertinent dans le système, afin de démonter leurs responsabilités ?	Non-conforme
		La direction démontre t-elle son engagement relatif à l'engagement client ?	Acceptable
		Les exigences des clients sont-elles déterminées et respectées ?	Acceptable
	Les risques et opportunités ayant une incidence sur la conformité des produits et services sont-ils déterminés et pris en compte ?	Non-conforme	
	5.2 Politique	La politique qualité est-elle adaptée à la finalité de l'organisme ?	Conforme
		La politique est-elle établie, revue et mise à jour régulièrement par la direction ?	A améliorer
		La politique qualité prend-t-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des clients?	A améliorer
		La politique qualité définit-elle un cadre aux objectifs qualité ?	Conforme
		La politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?	Conforme
		La politique qualité est-elle communiquée au sein de l'organisme ?	Conforme
La politique qualité est-elle mise à disposition des parties intéressées ?		A améliorer	

Chapitre	Article	Questions	Evaluation
	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?	Conforme
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration à la direction ?	Conforme
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer la sensibilisation aux exigences du client et promouvoir l'orientation client dans tout l'organisme ?	Conforme
		Un responsable a-t-il été nommé par la direction pour assurer suivi du SMQ ?	Conforme
Chap. 6 Planification	6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	Les risques et opportunités pour votre organisme sont-ils déterminés ?	Conforme
		La planification du SMQ prend elle en compte les risques et opportunités ?	Conforme
		Des actions sont-elles mises en œuvre face aux risques et opportunités ?	Non-conforme
		L'efficacité de ces actions est-elle mesurée ?	Non-conforme
	6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Vos objectifs qualité sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme?	Conforme
		Vos objectifs qualité sont-ils adaptés à la finalité de l'organisme?	Conforme
		Vos objectifs qualité sont-ils mesurables ?	Conforme
		Vos objectifs tiennent-ils compte des exigences applicables ?	Conforme
		Vos objectifs qualité sont-ils communiqués et tenus à jour autant que nécessaire ?	A améliorer
		Les modalités (pilote, ressources nécessaires, responsable, échéance, évaluation des résultats) pour surveiller l'atteinte des objectifs sont-elles définies ?	A améliorer

Chapitre	Article	Questions	Evaluation
	6.3 Planification des modifications	Les modifications du SMQ sont-elles planifiées ?	Non-conforme
		L'objectif de toute modification est pris en compte ainsi que toutes les conséquences en lien possible ?	A améliorer
		Les modifications du SMQ prennent-elles en compte les disponibilités des ressources et l'attribution des responsabilités ?	Non-conforme
Chap. 7 Support	7.1 Ressources	La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients?	A améliorer
		Les ressources nécessaires prennent-elles en compte les contraintes des ressources internes existantes ?	A améliorer
		Les ressources à se procurer en externe sont-elles identifiées ?	Conforme
		Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre du SMQ sont-elles identifiées et mises en œuvre ?	Conforme
		La direction a-t-elle déterminée et fourni les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la conformité des produits/ services ?	Conforme
		La direction entretient-elle ces infrastructures?	Conforme
		L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit est-il géré et surveillé par la Direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques, psychologiques...)	Conforme
		Les ressources nécessaires sont déterminées et fournies pour assurer des résultats de surveillance et de mesure fiables des produits/ services ?	A améliorer
		Les informations documentées concernant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont conservées ?	A améliorer
		Vos instruments de mesures sont étalonnés, identifiés et protégés ?	Exclus (NA)
		Lorsque de tels étalons n'existent pas vous conservez sous forme d'information documentée la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification ?	Exclus (NA)
		Lorsqu'un instrument s'avère défectueux, vous déterminez si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et vous menez l'action corrective appropriée, si nécessaire ?	Exclus (NA)

Chapitre	Article	Questions	Evaluation
		Les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des processus et à l'obtention de la conformité des produits sont déterminées ?	A améliorer
		La direction identifie-t-elle les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ?	A améliorer
		La direction pourvoit-elle les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur le SMQ ? (acquisition des compétences nécessaires)	A améliorer
	7.2 Compétences	Un indicateur a-t-il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation?	Non-conforme
		La direction assure-t-elle que le personnel est conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité?	Conforme
		Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)	Conforme
	7.3 Sensibilisation	Le personnel est-il sensibilisé à la politique qualité et à ses objectifs ?	Conforme
		Le personnel est-il conscient de l'importance de sa contribution à l'efficacité du SMQ, y compris à l'amélioration de ses performances ?	Conforme
		Vous assurez-vous que le personnel est conscient de la pertinence, de l'importance de leurs activités, des implications des non-conformités ?	Conforme
	7.4 Communication	Les besoins de communication interne et externe sont ils déterminés, leurs modalités sont-elles définies ?	Conforme
	7.5 Information documentée	Votre SMQ inclut-il les informations documentées exigées par la norme et celles que vous avez jugé nécessaires ?	Conforme
		Les informations documentées sont-elles disponibles, identifiables, conviennent-elles à l'utilisation prévue et protégées (perte de confidentialité, utilisation inappropriée ...)?	Conforme
		Les informations documentaires sont elles approuvées ?	Conforme
		Des activités sont-elles mises en œuvre pour maîtriser les informations documentées (distribution, accès, stockage, conservation ...)?	A améliorer

Chapitre	Article	Questions	Evaluation
		Les informations documentées d'origine extérieure sont-elles identifiées ?	Conforme
		Les informations documentées conservées comme preuves de conformité sont-elles protégées de toute altération involontaire ?	A améliorer
Chap. 8 Réalisation des activités opérationnelles	8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Les processus nécessaires à la réalisation du produit sont-ils développés et planifiés ?	Conforme
		La planification et la réalisation des produits prend elle compte les exigences relatives aux produits/ services ?	Conforme
		Les critères d'acceptation des produits/ services ont-ils définis ?	Conforme
		Les ressources nécessaires à la réalisation du produit/service ont-elles été planifiées ?	Conforme
		Les informations documentées sont-elles conservées pour assurer que les processus ont été réalisé comme prévu et pour démontrer la conformité des produits et services aux exigences applicables ?	Conforme
		Les modifications prévues sont-elles planifiées ?	Conforme
		Les modifications non prévues sont-elles analysées, des actions sont-elles menées pour limiter tout effet négatif ?	Conforme
	8.2 Exigences relatives aux produits et services	Les exigences clients spécifiques relatives aux actions d'urgences ont-elles été déterminées par l'organisme ?	Conforme
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la conformité du service et de ses composants depuis la réalisation jusqu'à la livraison à la destination prévue? (prendre soin de la propriété du client)	Conforme
		Communiquez-vous avec le client sur les retours d'information et les réclamations ?	Conforme
		Les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales ont-elles été déterminées par l'organisme ?	Conforme
		Les revues des exigences relatives au produit/ service sont-elles réalisées régulièrement?	Conforme

Chapitre	Article	Questions	Evaluation
		L'organisme s'assure-t-il que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ?	A améliorer
		Existe-t-il des informations documentées prouvant les résultats des revues de produit et des actions qui en découlent?	Conforme
		Existe-t-il des informations documentées prouvant que toute nouvelle exigence relative au produit/ service est documenté ?	Conforme
		En cas de modification des exigences des produits et services, vous vous assurez que les informations documentées correspondantes sont amendées et que le personnel concerné en est informé ?	Conforme
	8.3 Conception	La conception et le développement du produit/ service est-elle planifiées ?	Conforme
		Les étapes de la conception et du développement, ainsi que les activités de revue et de validation ont-elles été déterminées ?	Conforme
		Les interfaces entre les personnes impliquées en Conception et Développement sont-elles gérées ? (responsabilités et autorités)	Conforme
		Les besoins en ressources internes et externes sont-ils déterminées ?	Conforme
		Les éléments d'entrées concernant les exigences relatives au produit/ service sont-ils déterminés et des enregistrements sont-ils conservés ?	Conforme
		Les éléments d'entrées comprennent-ils : - les exigences fonctionnelles et de performance - les informations de conceptions similaires précédentes - des exigences légales et réglementaires - des normes applicables ou règle interne de l'art - des conséquences d'une potentielle défaillance	Conforme
		Les résultats attendus des activités du processus de conception et développement sont maîtrisés et des revues sont menées pour évaluer l'aptitude à l'atteinte de ces résultats ?	Conforme
		Vérifiez-vous la conformité et/ou mesurez-vous les écarts entre les éléments de sortie et les exigences d'entrée de la C&D?	Conforme

Chapitre	Article	Questions	Evaluation
		Des activités de validation sont-elles mises en œuvre pour s'assurer que les produits ou services satisfont aux exigences prévues avant sa mise en œuvre ?	Conforme
		Lorsque les résultats ne sont pas atteints au moment des revues, vérification et validation, des actions sont mises en œuvre ?	Conforme
		Les informations documentées relatives au bon fonctionnement du processus de conception et développement sont conservés ?	Conforme
		Les modifications sont-elles vérifiées et validées avant mise en œuvre ? Les informations sur ces modifications sont-elles conservées ?	Conforme
	8.4 Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Des critères sont établis pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes ? Ces informations sont conservées sous forme documentées ?	Conforme
		Les risques de l'impact de l'externalisation des processus, produits et services sont-ils pris en compte ?	Conforme
		Des moyens sont-ils définis pour vérifier que le produit/service fournit répond à vos exigences ?	Conforme
		La conformité des produits et services réalisés par des prestataires externes est-elle vérifiée ?	Conforme
		Communiquez-vous aux prestataires vos exigences ? (éléments à fournir, compétences, moyens de maitrise, vérification à réaliser)	Conforme
	8.5 Production et préparation de service	Les activités de production et de prestation de service sont-elles planifiées et mises en œuvre dans des conditions maîtrisées de la mise en œuvre des activités au service après livraison ?	Conforme
		Contrôlez-vous l'aptitude du processus de préparation des services attendus dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori, à atteindre les résultats planifiés?	Conforme
		Les éléments de sortie sont-ils identifiés tout au long de la réalisation ? Cette identification est-elle maîtrisée ; ainsi que les enregistrements en lien ?	Conforme
		Prenez-vous des dispositions pour préserver la propriété du client ou du prestataire externe lorsqu'elle se trouve sous votre contrôle ?	Exclus (NA)

Chapitre	Article	Questions	Evaluation
	8.6 Libération des produits et services	La libération des produits et services au client est effectuée que si l'exécution est satisfaisante aux dispositions planifiées ; sauf approbation par une autorité compétente ou par le client ?	Conforme
		Les informations documentées concernant la libération sont conservées ?	Conforme
	8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Les éléments de sortie des processus/ produits/ services qui ne satisfont pas aux exigences sont-ils identifiés et maîtrisés afin d'empêcher leurs utilisations ?	Conforme
		Des actions sont-elles menées pour traiter ces éléments non-conformes (correction, isolement, info client, dérogation..) ?	Conforme
		Les informations documentées concernant la non-conformité et les actions menées sont-elles conservées ?	Conforme
	Chap. 9 Evaluation des performances	9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Les activités de surveillance sont-elles définies et mises en œuvre ?
Les résultats de cette surveillance sont-ils analysés et évalués ?			A améliorer
Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve des résultats de surveillance ?			A améliorer
Surveillez-vous la perception du client sur le niveau de satisfaction de ces exigences ?			A améliorer
La surveillance de cette perception est-elle planifiée, des méthodes sont-elles définies ?			A améliorer
9.2 Audit interne		Des audits sont planifiés à intervalles réguliers ?	A améliorer
		Les critères d'audit et le périmètre sont définis ; les auditeurs sélectionnés sont impartiaux et objectif sur le processus audité ?	Conforme
		Les résultats des audits sont communiqués à la direction et des actions sont mises en œuvre ?	Conforme
		Des informations documentées sont-elles conservées comme preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit ?	Conforme
9.3 Revue de direction		Vos revues de direction sont-elles planifiées et réalisées ? Elle prend en compte tous les éléments listés dans la norme ?	A améliorer
		Vos revues de direction prennent-elles en compte tous les éléments listés dans la norme ?	A améliorer

Chapitre	Article	Questions	Evaluation
		Suite à la revue de direction des décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration et aux éventuels changements sont-elles prises ?	A améliorer
		Les informations documentées des revues de direction sont-elles conservées ?	A améliorer
Chap.10 Amélioration	10.1 Généralités	Des actions sont-elles menées pour satisfaire aux exigences des clients et accroître leurs satisfactions ?	Conforme
	10.2 Non-conformité et action corrective	Réagissez-vous suite à l'apparition d'une non-conformité ou réclamation en client ? (maîtrise, correction, mesure des conséquences)	Conforme
		Les non-conformités/ réclamations client sont-elles analysées et évaluées ?	Conforme
		Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent?	Conforme
		L'efficacité des actions correctives est-elle mesurée ?	Non-conforme
		Des informations documentées sont conservées comme preuve des non-conformités et des actions menées.	Conforme
		Vous mettez à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification si cela est nécessaire ?	Conforme
		Vous modifiez votre SMQ si cela est nécessaire ?	A améliorer
	10.3 Amélioration continue	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ ?	A améliorer

Comme nous pouvons le constater sur la table, l'UVT respecte bien plusieurs points importants liés à la norme ISO 9001-2015. Cependant, elle ne respecte pas d'autres points pourtant vitaux à son succès. Et c'est pour traiter de ces points que nous allons créer un plan d'actions.

3.2. Plan d'action

Le plan d'action proposé va s'articuler autour des points détectés non conformes ou à améliorer. Il sera présenté dans un tableau à plusieurs rubriques:

- Quoi: Définit l'action à effectuer;
- Qui: Le responsable chargé de l'action;
- Comment: Avec quelles ressources le plan va être effectué;
- Quand: dates de début et de fin de l'action;
- Où: les zones concernées par l'action.

Il existe aussi une zone appelé "combien" dans le plan d'action standard, qui juge du cout de l'action. Vu que la plupart des actions ici vont être effectuée par les membres de l'UVT et donc être liés à leur propre salaire, cette case a été omise.

Il est à noter que les carences détectées dans le système courant de L'UVT s'articulent autour de trois axes majeurs:

- L'engagement et la communication de la direction de L'UVT ainsi que celle des autres parties prenantes;
- Identification et contrôle des ressources de l'UVT nécessaires à la création, maintien, et amélioration du SMQ;
- Mesure des progrès et améliorations de l'UVT durant le processus.

De ce fait, le plan présenté ci-dessous s'articulera autour du trio de points déjà cités.

Tableau 5: Plan de préparation de l'UVT à la certification ISO 9001-2015 dans un horizon d'un an

Quoi?	Qui?	Comment?	Quand?		Où?
			Date de début	Date de fin	
Définir les responsabilités de tout à chacun à l'UVT par rapport au SMQ	Responsable SMQ	SMQ	Septembre 2017	Septembre 2017	UVT, location des parties intéressées
Réunion avec l'administration de l'UVT afin de confirmer leur implication et de leur expliquer le projet	Responsable SMQ	SMQ	Octobre 2017	Octobre 2017	UVT
Identification des ressources nécessaires au maintien de la SMQ à l'UVT	Responsable SMQ, administration	SMQ	Octobre 2017	Octobre 2017	UVT
Recherche d'indicateurs pertinents de contrôle de la politique qualité au sein de l'UVT	Equipe SMQ	Documentation de l'UVT, Outils de travail à l'UVT, outils de contrôle qualité	Octobre 2017	Novembre 2017	UVT
Choix des indicateurs à utiliser pour assurer le suivi de la SMQ à l'UVT	Equipe SMQ	Résultats de la recherche de l'étape précédente	Novembre 2017	Novembre 2017	UVT
Choix des étalons et des seuils à suivre pour juger des progrès à l'UVT	Responsable SMQ, Administration	Indicateurs choisis durant l'étape précédente	Novembre 2017	Novembre 2017	UVT
Communication avec les employés à l'UVT à propos de la SMQ	Administration	Politique qualité de l'UVT (déjà mise à jour suivant les exigences de la SMQ)	Novembre 2017	Décembre 2017	UVT

Quoi?	Qui?	Comment?	Quand?		Où?
			Date de début	Date de fin	
Communiquer la politique qualité de L'UVT aux parties prenantes externes	Administration	Politique qualité de l'UVT (déjà mise à jour suivant les exigences de la SMQ)	Décembre 2017	Décembre 2017	Localisation des parties prenantes externes, UVT
Lancement du travail à l'UVT suivant la SMQ	Administration	SMQ	Janvier 2018	Novembre 2018	UVT
Audit interne	Responsable SMQ	SMQ, indicateurs de suivi	Janvier 2019	Janvier 2019	UVT
Demande de certification	Administration	Demande officielle	Janvier 2019	Indéfini	UVT

3.3. Plan d'action lié aux risques

Vous remarquerez que le plan d'actions donné ne prend pas en compte les risques ou leur gestion au sein de l'UVT. La raison est que les risques en question vont faire partie de leur propre plan d'action, que nous allons détailler dans le tableau ci-dessous:

Tableau 6: Plan d'action pour la préparation à la gestion des risques

Quoi?	Qui?	Comment?	Quand?		Où?
			Date de début	Date de fin	
Détermination des risques inhérents à L'UVT	Délégué à moi-même	SMQ	Juillet 2017	Juillet 2017	UVT
Evaluation des risques	Délégué à moi-même	SMQ	Juillet 2017	Juillet 2017	UVT
Classification des risques	Délégué à moi-même	SMQ	Aout 2017	Septembre	UVT
Créer des procédures de gestion de risque pour les risques les plus importants.	Equipe SMQ	Documentation de l'UVT	Octobre 2017	Novembre 2017	UVT
Trouver des indicateurs pertinents pour le suivi des risques	Equipe SMQ	Outils de gestion des risques	Octobre 2017	Octobre 2017	
Diffuser les procédures de gestion des risques à l'UVT au parties prenantes internes	Equipe SMQ	Outils de communication interne	Novembre 2017	Novembre 2017	UVT
Suivre les risques au sein de L'UVT.	Responsable SMQ, Administration	Indicateurs choisis pour le suivi, outils de gestion des risques	Novembre 2017	Novembre 2017	UVT

Conclusion

Comme on l'a vu dans ce chapitre, l'UVT est déjà sur une très bonne lancée dans son ambition d'obtenir la certification ISO 9001-2015. Cependant, Il convient de noter que tout n'est pas rose et qu'il reste des points à corriger, notamment en suivant le plan d'action détaillé.

Conclusion générale

De nos jours, pour se démarquer sur tous les marchés, il faut notamment obtenir des certifications et des normes. L'UVT a très bien compris ce point, faisant de l'obtention de l'ISO 9001-2015 un de ses objectifs majeurs sur les années 2016 à 2019.

Cependant, l'environnement interne et externe de l'UVT est très riche et facile à chambouler, sans parler d'une pléthore de risques qui pèsent sur l'organisme. Même si l'UVT est conforme à la norme sur beaucoup de points, beaucoup de problèmes restent à régler avant qu'elle soit prête à la certification.

Voilà pourquoi l'UVT doit continuer à travailler sur ses points faibles, renforcer ses acquis, et mettre à jour ses informations afin de progresser, d'évoluer, et d'atteindre ses objectifs. Une bonne option consiste à introduire des outils Lean dans l'administration de la faculté.

Bibliographie

- *Plan stratégique 2016-2019: En quête de devenir une université innovante de référence à l'échelle nationale et internationale*, UVT 2016.
- *Décret n° 2006-1936 du 10 juillet 2006, fixant la mission de l'université virtuelle de Tunis, le régime de formation à ladite université et sa relation avec les autres universités.*
- *Loi n° 2008-19 du 25 février 2008, relative à l'enseignement supérieur (s'intéresse à : statut EPST, l'évaluation, l'assurance-qualité et l'accréditation des universités...).*
- *Norme ISO 9001 Version 2015*, Sai Global, Suisse, 2015.

Netographie

- <http://www.uvt.rnu.tn/>
- http://www.utc.fr/~mastermq/public/publications/qualite_et_management/MQ_M2/2015-2016/MIM_projets/qpo12_2016_gp09_ISO_9001v2015/QPO12_2015_Gr09_MIM_v06.pdf
- <http://qualisphere.fr/>
- <https://fr.wikipedia.org/>
- http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=62085