



EUROPE CHANTIER

SYSTEME DE QUALITÉ



“Les deux secrets d'un succès : la Qualité et la Créativité.”

Paul Bocuse



SOMMAIRE

1. Introduction.
2. Pourquoi appliquer une norme de qualité.
3. Normes et documentation de référence.
4. Système de gestion de la qualité.
5. Processus projet et système qualité.
 - Transnationalité.
 - Réunions (organisation, développement, compte-rendus, accords, etc.)
 - Langue de travail
 - Rôles et tâches
 - Calendrier et organisation de réunions, etc.
 - Rapports financiers et rapports d'activités.
6. Glossaire

1. INTRODUCTION.

C'est dans le but d'améliorer de façon significative l'efficacité et l'efficience du projet, et donc, par là même, de se rapprocher de l'excellence afin d'atteindre ses buts, qu'on élabore une Norme de Gestion de la Qualité pour le développement d'un projet comme EUROPE CHANTIER (inclus dans le programme européen de Formation Professionnelle Leonardo da Vinci).

Cependant, on doit prendre en compte les dimensions du projet et rechercher l'équilibre entre la qualité à atteindre, le coût et la complexité qui lui sont associées ; de ce fait, la Norme de Gestion de qualité à utiliser doit avoir une structure simple.

Cette Norme de Gestion de Qualité sera valable si elle contribue à ce que EUROPE CHANTIER :

- Oriente son activité dans le sens d'obtenir la satisfaction des destinataires du projet.
- Oriente ses activités dans le sens d'obtenir la satisfaction et l'approbation du programme Leonardo da Vinci (LdV), en atteignant les objectifs et en répondant aux priorités du programme LdV indiqués dans le projet.
- Développe les outils nécessaires pour mener à bien les activités prévues dans le projet.
- Rende plus efficace le projet et ses propres processus.
- S'améliore de façon permanente.

Cette Norme ne doit pas seulement servir à fournir un ensemble de techniques d'amélioration, mais elle doit aussi avoir pour but de réussir à ce que le projet centre son/ses activité/s sur les objectifs et priorités fondamentales du programme LdV.

Ces objectifs et priorités sont, entre autres :

- **Orientés vers les personnes.** Renforcement et développement :
 - Des aptitudes et compétences des personnes,
 - Des pratiques qui facilitent l'accès à la formation des personnes les plus défavorisées et facilitent leur insertion professionnelle,
 - D'une formation européenne interculturelle qui facilite une citoyenneté active et le respect et la tolérance envers d'autres cultures,
 - D'attitudes collectives et de solidarité,
 - De la sensibilisation et l'intérêt pour les nouvelles technologies et les pratiques professionnelles différentes.

- **Centrés sur l'organisation. En améliorant :**

- L'orientation vers le destinataire final en recherchant la satisfaction de ses besoins culturels, sociaux et professionnels,
- La participation et la décentralisation,
- La transparence,
- L'efficacité,
- La gestion de la globalité de la mission du partenariat, etc.

Cependant, lorsqu'on parle de qualité, on doit faire deux réflexions :

1. Les objectifs concrets que le projet doit atteindre doivent être dirigés vers la satisfaction du client (c'est-à-dire du groupe objectif dans chaque pays et de l'Agence Leonardo da Vinci), au moyen de la prévention de toute "non conformité"
2. Pour auditer la qualité des résultats, d'une organisation ou d'un projet transnational, ceux-ci doivent être mesurables ou bien comparables par rapport à un standard établi, sinon il sera très difficile d'en effectuer une évaluation correcte.

2. POURQUOI APPLIQUER UNE NORME DE QUALITÉ.

La Commission Qualité de EUROPE CHANTIER, considère intéressante l'application d'une Norme de Qualité pour les motifs suivants:

1. Parce qu'elle implique que tous les professionnels (partenaires et experts externes qui travaillent sur le projet) ont la possibilité de participer au processus d'amélioration de EUROPE CHANTIER.
2. Pour les effets positifs qu'aura, dans le projet EUROPE CHANTIER, l'amélioration du service aux clients et aux utilisateurs, par la transcendance que cela implique au niveau des ressources, de l'intervention et de la satisfaction des professionnels.
3. Parce que cette façon de travailler articule les besoins des différents clients reliés aux processus (internes, externes et finaux), les possibilités du partenariat et les attentes des professionnels qui l'intègrent.
4. En raison de la nécessité d'avoir et de maintenir une méthodologie de travail qui utilise comme valeur l'amélioration continue.
5. Pour l'amélioration que cela amènera sur l'organisation et la planification des activités et pour la détermination des fonctions et la délimitation des responsabilités des partenaires.
6. Parce qu'il s'agit de travailler dans un mode de recherche, action-réflexion.
7. Pour l'accroissement d'efficacité que représentera le fait d'avoir la capacité d'orienter la totalité des efforts vers l'obtention des objectifs et de la mission d'EUROPE CHANTIER.
8. En raison de ce que représente le fait de concrétiser l'activité générée par EUROPE CHANTIER en documentation écrite, univoque, accessible et de transfert facile, sans que des changements de personnes ne signifient la perte d'une partie de son contenu.

3. NORMES ET DOCUMENTATION DE RÉFÉRENCE.

Une fois admise la nécessité d'assurer la qualité de notre projet EUROPE CHANTIER, il faut planifier les outils qui peuvent nous être utiles pour atteindre ce but.

Les normes ISO 9000 et le Modèle Européen d'Excellence EFQM, bien qu'ils ne soient pas directement applicables à ces projets, fournissent cependant des éléments utiles qui permettent d'élaborer une norme de base de qualité applicable au projet EUROPE CHANTIER.

Cette norme de qualité sera soumise à des révisions périodiques en fonction des ajustements nécessaires à son application correcte dans le projet en fonction de nouveaux développements. La méthode de révision sera définie au moment où l'organisme qui la gère la proposera.

Naturellement, on fait abstraction d'éléments tels que la certification, car ces normes ne seront pas appliquées en intégralité.

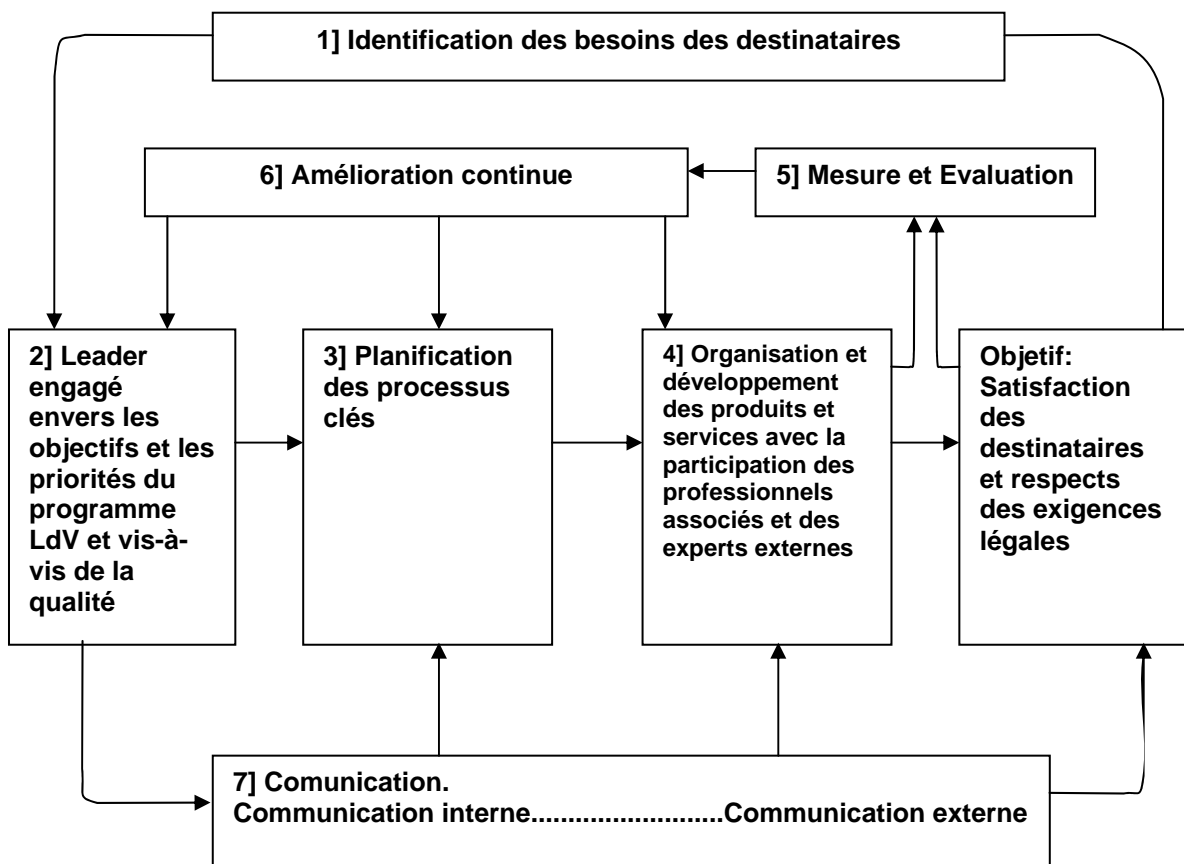
4. SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE.

Le Systeme se base sur l'idée de l'amélioration continue à travers l'adaptation permanente aux nécessités et aux attentes des destinataires finaux et des autres parties intéressées.

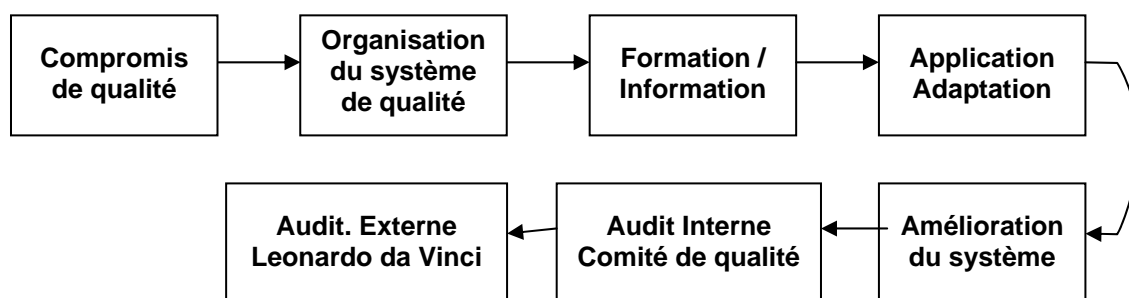
Ces nécessités identifiées doivent se traduire en une planification de processus des produits et services qui, avec les ressources humaines disponibles, aboutisse à une haute satisfaction des destinataires et de toutes les parties impliquées.

Ceci doit se faire avec l'engagement ferme du Promoteur étant donné qu'il impulse la direction au Partenariat, ainsi que de tous ses membres.

Il est proposé que le Systeme de Gestion de la Qualité issu de cette Norme soit celui représenté sous la forme du graphique suivant.



La séquence pour le développement du Système de Gestion de la Qualité pourrait être établie sous la forme de blocs comme ceux du graphique suivant:



5. PROCESSUS PROJET ET SYSTÈME QUALITÉ.

5.1. TRANSNATIONALITÉ.

L'activité transnationale est d'ordinaire difficile et complexe et demande un effort de la part de tous les partenaires afin de maintenir la cohésion du groupe et une attitude positive. Dès le début on doit établir et se mettre clairement d'accord sur les objectifs du partenariat, les règles de collaboration, le programme de travail, etc. qui éviteront les problèmes qui pourraient dériver des différences culturelles.

La réalisation du projet doit se faire d'un point de vue transnational et les membres doivent s'efforcer, grâce à la coopération transnationale, de considérer le projet à partir d'une perspective multiculturelle.

Si nous considérons la transnationalité comme une frontière opérative et le partenariat comme une "exigence" de participation à une Initiative Communautaire, nous conditionnons la réalisation des objectifs du projet et le travail réalisé par le reste des membres du projet.

Étant données les caractéristiques du programme Leonardo da Vinci qui définit le promoteur comme responsable du partenariat, des retards dans la réalisation des tâches, dans l'envoi des rapports et justificatifs, etc. génèrent des retards et des préjudices pour tous les membres et spécialement pour le promoteur.

Un projet transnational se caractérise par l'objectif de base commun de générer des **produits ou des procédés**. Pour obtenir ces produits ou procédés, les groupes de travail doivent suivre des critères d'utilité et d'efficacité spécifiques et il est donc nécessaire de planifier et diriger les activités en accord avec des ressources spécifiques telles que : temps, calendriers, budgets, ressources humaines, objectifs, etc. dans le but que les activités des membres transnationaux produisent **des résultats tangibles**.

Un aspect qu'il faut formuler, du point de vue de la qualité, c'est si réellement l'investissement de ressources dans la transnationalité bénéficie aux clients finaux du projet de chaque pays, en répondant concrètement aux questions **quoi, combien, quand et comment**.

5.2. RÉUNIONS.

Langue

Dans un projet transnational comme le nôtre, au-delà des accords contractuels et de partenariat de type formel, il y a finalement un groupe de personnes qui appartiennent à différents pays et qui doivent développer un travail similaire et/ou commun.

Ces personnes, différentes du point de vue culturel, professionnel et personnel, doivent arriver à des accords, coopérer, travailler et produire pour atteindre les objectifs du projet.

Il est donc très important que la socialisation et les relations réciproques s'établissent dès le début des autres activités transnationales. Au cours de la première rencontre transnationale, on doit consacrer le temps suffisant pour que les représentants de chaque pays puissent se connaître, de façon formelle comme de façon informelle et qu'ils puissent trouver des chemins adéquats pour communiquer.

Aux difficultés qu'aide à supporter tout travail en commun entre différentes nationalités/cultures/langages, il faut ajouter la signification différente qu'ont des mots similaires dans des langues différentes. Des termes d'usage général tels que **module, compétence, évaluation, validation, etc.** ont des significations qualitatives et quantitatives distinctes en chaque langue et chaque pays.

Donc, les premières difficultés qu'il faut résoudre sont celles de la langue. Il faut définir clairement pour tous les termes, la signification des termes techniques utilisés dans le projet afin que les partenaires soient en mesure de communiquer et se comprendre, sinon, nous risquerions de n'obtenir aucun résultat.

Les problèmes de compréhension portent surtout sur:

- vocabulaire
- aspects sémantiques
- aspects culturels, techniques, professionnels, etc.
- différents styles de communication, etc.

Malgré tout cela, on conseille d'éviter l'utilisation d'un interprète externe pendant les réunions transnationales, car la communication au travers d'un interprète est artificielle, lente, complexe et coûteuse, et on perd généralement le sens et la dimension des contenus.

En conséquence, on se doit de choisir une ou deux langues officielles pour le partenariat, et les personnes qui assisteront aux réunions de travail doivent posséder les facilités linguistiques suffisantes dans leur domaine professionnel, pour une compréhension dans l'une ou l'autre de ces deux langues. L'idéal est de choisir une seule langue de travail pour tous les membres.

En résumé, les recommandations dans ce sens sont

- Choisir une langue officielle de travail.
- Utiliser des techniques visuelles lors des réunions.
- Élaborer et définir un glossaire des termes linguistiques et techniques les plus utilisés ou les plus importants du projet.
- Respecter les déficiences linguistiques d'un membre et compléter sa compréhension par le biais d'un autre partenaire du projet.
- Élaborer, à la fin de chaque réunion, un compte-rendu qui rassemble les accords et les tâches à réaliser. Ces accords lieront les membres et seront envoyés à tous.
- Tous les participants aux réunions signeront la feuille de présence à ces réunions.
- Bien que tous les membres connaissent le projet présenté par le promoteur, il convient de redéfinir et obtenir un consensus sur les objectifs et les caractéristiques de base du projet, car c'est cet engagement qui formera l'assise du travail ultérieur.

Rôles et tâches

Tous les membres doivent connaître quels sont leurs rôles dans le partenariat et les tâches à réaliser à chaque moment.

Il convient d'assigner les tâches selon les points forts de chaque membre transnational. Le partenariat sera plus effectif si les tâches communes sont résolues et distribuées en accord avec les compétences de chacun, à l'intérieur d'une distribution équitable du travail, selon les montants Leonardo reçus.

Tous les membres doivent s'engager à tenir les délais de réalisation et remise des travaux. Une réunion de travail transnationale, généralement dédiée à unifier et se mettre d'accord sur le travail réalisé par les différents membres, perd de son effet et retarde le développement du projet si l'un des membres n'a pas réalisé le "paquet de travail" qui doit être traité/approuvé lors de cette réunion.

Ainsi, selon les caractéristiques du projet, il serait judicieux qu'avant chaque réunion les membres disposent du matériel élaboré par le reste des membres.

Aux réunions de travail assistera toujours au moins une personne par membre qui soit au courant des tâches réalisées jusqu'alors et qui ait le pouvoir de décision et d'engagement envers les activités de travail de la réunion transnationale.

Tous les membres doivent présenter un rapport d'activités au promoteur-coordonateur du projet aux dates établies. La réussite d'un projet est conditionnée par l'existence de calendriers bien définis pour la réalisation de ses objectifs.

On conseille que le promoteur conditionne l'envoi des transferts de fonds aux membres à la présentation des rapports financiers et d'activités correspondants.

Calendrier de réunions générales.

- Les réunions de travail seront fixées, après accord de tous les membres, avec suffisamment d'anticipation (de préférence au début du projet) dans le but de faciliter la programmation et la présence de tous à ces réunions.
- A ces réunions viendra, au minimum, une personne par membre qui soit au courant des travaux réalisés jusqu'alors ainsi que des objectifs, activités, produits, etc. du projet. Cette personne doit avoir le pouvoir de décision et d'engagement sur les aspects liés au travail à réaliser et sur les aspects généraux du projet.
- Avant chaque réunion on enverra à chaque membre un ordre du jour ou l'agenda des thèmes à traiter lors de la réunion suivante. On conseille d'obtenir le consensus sur cet ordre du jour à la fin de la réunion précédente.

5.3. RAPPORTS FINANCIERS ET D'ACTIVITÉS.

Tous les membres doivent disposer du Manuel Administratif et Financier, Version 2003, ainsi que du plan financier définitif du projet (annexe E2) et de copies des modèles financiers pour réaliser les rapports intermédiaires et finaux.

Tous les membres utiliseront le même modèle de tableaux Excel, ainsi que des mêmes critères d'affectation des dépenses et concepts, dans le but que le promoteur puisse rassembler les données et effectuer rapidement la présentation des rapports à l'Agence Nationale.

Lors de la première réunion, on donnera le détail de tous les aspects financiers ainsi que de l'éligibilité des différents types de dépenses et de leur justification.

Bien que les frais de personnel soient considérés fixes, chaque membre fournira un certificat, signé par la personne responsable de l'organisation, indiquant: noms, postes occupés, tâches réalisées, jours consacrés au projet, coût en euros, etc., accompagné d'une liste des noms de chaque employé.

En ce qui concerne les frais généraux, on conseille de tenir un livre de comptabilité sur lequel on spécifiera le rapport des dépenses inhérentes au projet, ainsi que leur coût.

Au cas où le projet serait évalué négativement par l'agence Nationale ou par l'expert externe, chaque membre s'engage à rembourser la partie correspondante de son financement.

Dans les transactions qui impliqueront un change de devises, on joindra le justificatif du type de change appliqué.

Pour les factures du membre Tchèque, on joindra à chaque facture une traduction en français ou en anglais de tous les éléments qui apparaissent sur celle-ci.

Les membres qui ne seraient pas dans la zone Euro rédigeront tous les rapports financiers en suivant les indications du Manuel Administratif et Financier préalablement cité.

6. GLOSSAIRE DES TERMES ET DÉFINITIONS

Action corrective.

Action adoptée pour éliminer la cause d'une non-conformité détectée ou d'une autre situation non désirable dans une organisation.

Action préventive.

Action adoptée pour éliminer la cause d'une non conformité potentielle ou d'une autre situation indésirable potentielle.

Accréditation.

C'est un processus de reconnaissance officielle que suit une organisation qui postule à une Certification de Qualité.

Analyse de défaillances.

Il s'agit d'observer scientifiquement les défauts d'un processus, dans le but de détecter les causes qui en sont l'origine et pouvoir agir en conséquence.

Audit interne du Système de Qualité.

Évaluation de l'efficacité du système de qualité d'une organisation et de sa conformité par rapport à la Norme de qualité qui a été mise en place.

Qualité.

Définition ISO. Ensemble de caractéristiques d'une entité (Produit, ou Processus, ou Activité ou Organisation) qui lui confèrent l'aptitude à établir les besoins établis et les besoins implicites.

Certification.

C'est le processus que met en oeuvre une organisation pour obtenir une reconnaissance officielle par des entités certificatrices, de ce qu'elle a mis en place un système de gestion de qualité en conformité avec une Norme de Qualité.

Client.

Personne, ensemble de personnes ou entité qui reçoit un service de la part de l'Organisation.

Client final.

Utilisateur ou ensemble d'utilisateurs, vers qui est dirigé le service et pour lequel se justifie l'existence de l'Organisation.

Client interne.

Personne ou ensemble de personnes de l'Organisation, vers laquelle sont dirigées les activités d'autres personnes ou de groupes de l'Organisation.

Contrôle de la Qualité.

Ensemble d'actions planifiées et systématiques nécessaires pour donner la confiance adéquate que la qualité du produit ou du service d'une organisation satisfera les impératifs exigés.

Conformité.

Dans un processus d'Audit, satisfaction de la part d'une Organisation des exigences ou des impératifs qu'une Norme exige.

Coûts de qualité.

Il s'agit du coût qu'une Organisation dépense pour développer les activités de contrôle, évaluation, audits et formation en qualité, dans le but de prévenir les défauts et fournir un meilleur service.

Culture.

Ensemble de comportements, principes éthiques et valeurs que les membres de l'Organisation transmettent, mettent en pratique et renforcent.

Critères d'exécution.

Référence vérifiable par rapport à laquelle doivent être développés une activité ou un élément du système.

Documentation.

Permet la communication du but et la cohérence de l'action. Lorsque nous parlons de documentation d'un système de qualité, nous parlons Normalement de Manuel, Procédures, Instructions et Enregistrements.

Défauts ou défaillances.

Lorsqu'un service n'est pas conforme avec ce qui est établi dans la Norme ou quand il ne satisfait pas les attentes de l'utilisateur. Il peut y avoir une échelle et une graduation énorme de défaillances. Chaque organisation doit découvrir les siennes et les corriger.

Déploiement de la Qualité.

Développement de tout le système de gestion de la qualité, spécialement des services qui vont être fournis, à partir de l'analyse des besoins et des exigences du client et des parties intéressées.

Déviation.

La non conformité qu'observe l'auditeur lors d'un Audit, d'un ou de plusieurs aspects de la Norme en référence à une procédure déterminée.

Efficacité.

Mesure du degré de réalisation des résultats planifiés.

Efficience.

Mesure du degré de productivité entre les résultats atteints et les ressources utilisées.

Évaluation de Qualité.

C'est un processus de vérification "in situ" systématique, qui prétend déterminer en quelle mesure un processus ou une organisation de services exécute avec succès un ou plusieurs objectifs de qualité préalablement fixés.

Excellence.

Pratiques remarquables dans la gestion de l'organisation et l'obtention de résultats. L'excellence est le niveau maximum de qualité auquel peut arriver une organisation.

Gestion de la qualité.

Aspect de la gestion générale d'une entité qui détermine et applique la politique de qualité et atteint les objectifs prévus.

Gestion de Qualité Totale.

C'est une modalité de gestion de qualité dans laquelle toute l'organisation et ses membres sont impliqués pour aboutir à satisfaire les attentes des clients.

Feuille de vérification.

C'est un registre de contrôle de qualité qu'utilise la personne qui réalise le service pour contrôler certains points critiques d'un processus.

Indicateur de Qualité.

Ce sont des instruments de mesure de l'activité de l'organisation. Normalement les indicateurs expriment la relation entre un objectif déterminé et le niveau auquel on est arrivé. Les indicateurs doivent être liés aux objectifs et ceux-ci aux valeurs de l'organisation. Quand tous les indicateurs clés de l'organisation sont mis en place on obtient le dénommé Tableau Intégral d'Indicateurs.

Inspection.

Actions de contrôle de qualité d'un produit qui se réalisent avant de le fournir, ou au point de réception des commandes, dans le but d'observer qu'il est conforme aux exigences de qualité établies.

ISO.

Fédération mondiale d'organismes nationaux de Normalisation. Celle-ci est formée par des pays du monde entier et c'est elle qui se charge d'élaborer les Normes internationales de qualité.

Manuel de Qualité.

C'est le document de référence de base de l'organisation en matière de Gestion de la Qualité, où on définit le système mis en place et la politique de qualité qui le soutient.

Amélioration continue.

C'est le but ultime de la mise en place d'un système de qualité: améliorer de façon progressive et continue toutes les activités, produits et services qui satisfassent toutes les parties impliquées dans l'organisation, obtenant ainsi un apport important pour la société.

Buts.

Exigence spécifique de rendement, quantifiable dans la mesure du possible, appartenant à l'organisation, qui provient des objectifs majeurs et qui nécessite d'être suivie pour atteindre ces objectifs.

Mission.

Déclaration qui décrit le but ou la raison d'être d'une organisation et lui donne la personnalité spécifique, ce qui la différencie de l'ensemble des organisations semblables.

Norme de Qualité.

Selon la définition ISO et de la Norme européenne EN 45020, une Norme "est un document établi par consensus et approuvé par un

organisme reconnu, qui apporte par une utilisation commune et répétée, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau optimum dans un contexte déterminé".

Non conformité.

Dans le processus d'Audit, non réalisation de la part de l'organisation auditée, d'une exigence établie dans une Norme ou par la propre organisation. Il peut y avoir des non conformités légères et des graves. Parmi les graves on distingue les non conformités critiques qui entraînent la suspension de l'Audit et qui met la certification en attente.

Objectif.

Buts, en termes de rendement, qu'une organisation se fixe d'atteindre et qui devront être quantifiables, dans la mesure du possible.

Organisation.

Ensemble de personnes et d'installations avec une disposition déterminée de responsabilités, d'autorités, de relations et d'activités de transformation de biens en d'autres biens de valeur supérieure.

Processus.

Ensemble d'activités reliées ou qui interagissent pour transformer des entrées en sorties de valeur ajoutée supérieure. Peut impliquer une méthodologie commune de travail, un échange d'information, etc. Le contrôle de qualité d'un processus doit s'établir suivant l'adaptation et l'amélioration d'une Norme de qualité. La gestion par processus est le stade ultime d'un système de gestion de qualité.

Procédé.

Forme spécifique de mener à bien une activité ou un processus. Les procédés peuvent être documentés ou non.

Produit.

Résultat d'un processus que réalise l'organisation et satisfait les besoins des clients. Ce peut être un instrument, un programme didactique, un modèle de action, une recherche, un système informatique, etc.

Point Critique.

Aspect, activité, sous-processus ou processus qui peut être contrôlé pour éviter les risques et les défaillances qui pourraient nuire aux personnes de l'organisation ou aux clients.

Rendement.

Mesure de ce qui est atteint par un individu, une équipe, une organisation ou un processus.

Registre.

Document qui fournit les preuves des résultats obtenus ou les preuves d'activités affectées.

Satisfaction de l'utilisateur.

Perception positive de l'utilisateur lors de la comparaison du service reçu avec le service attendu.

Service.

Selon la Norme ISO 8402 du vocabulaire de qualité, le service est le résultat généré par les interactions entre le professionnel et l'utilisateur, ainsi que par les activités internes que réalisent les professionnels pour traiter les besoins des utilisateurs.

Système de la qualité.

Représentation de la structure de l'organisation, responsabilités, procédures, processus et ressources qui sont établies pour mener à bien la gestion de la qualité d'une entité.

Utilisateur.

Personne ou groupe qui reçoit un service.

Validation.

Confirmation par un examen et mise en évidence objective de ce que sont satisfaites les exigences particulières pour une utilisation déterminée.

Valeurs.

Les concepts et attentes qui décrivent le comportement des personnes de l'organisation et déterminent toutes leurs relations.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Communauté européenne.

Son contenu ne reflète pas nécessairement la position de la Communauté européenne ou de l'Agence Socrates-Leonardo da Vinci et n'engage en rien leur responsabilité.