



PROJET RBIS SMQ DE L'OACI

**SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ
(ISO 9001 :2015)**

**GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SYSTEME DE
MANAGEMENT DE LA QUALITE RELATIF À LA GESTION DE
L'INFORMATION AÉRONAUTIQUE**

Référence du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

PAGE D'APPROBATION

Préparé par	Fonction	Nom et signature	Date
Vérifié par	Fonction	Nom et signature	Date
Approuvé par	Fonction	Nom et signature	Date



INSCRIPTION DES AMENDEMENTS ET RECTIFICATIFS

AMENDEMENTS				CORRIGENDA			
N°	Applicable le	Inscrit le	Par	N°	Applicable le	Inscrit le	Par



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

LISTE DES PAGES EFFECTIVES

Numéro de page	Numéro d'édition	Date d'édition	Numéro de l'amendement	Date de modification
Je	1			
li	1			
lii	1			
lv	1			
v	1			
vi	1			
vii	1			
viii	1			
1-1	1			
1-2	1			
1-3	1			
1-4	1			
1-5	1			
1-6	1			
1-7	1			
1-8	1			
1-9	1			
1-10	1			
2-1	1			
2-2	1			
2-3	1			
2-4	1			
2-5	1			
2-6	1			
2-7	1			
2-8	1			
2-9	1			
2-10	1			
2-11	1			
2-12	1			
2-13	1			
2-14	1			



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Numéro de page	Numéro d'édition	Date d'édition	Numéro de l'amendement	Date de modification
2-15	1			
2-16	1			
2-17	1			
2-18	1			
2-19	1			
2-20	1			
2-21	1			
3-1	1			
3-2	1			
3-3	1			
3-4	1			
3-5	1			
3-6	1			
3-7	1			
3-8	1			
3-9	1			
3-10	1			
3-11	1			
3-12	1			
ANX1-1	1			
ANX1-2	1			
ANX1-3	1			
ANX1-4	1			
ANX1-5	1			
ANX2-1	1			
ANX3-1	1			
ANX4-1	1			
ANX5-1	1			
ANX5-2	1			
ANX6-1	1			
ANX7-1	1			
ANX8-1	1			
ANX9-1	1			
ANX10-1	1			



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Numéro de page	Numéro d'édition	Date d'édition	Numéro de l'amendement	Date de modification
ANX10-2	1			
ANX10-3	1			
ANX10-4	1			
ANX10-5	1			
ANX10-6	1			
ANX11-1	1			
ANX12-1	1			
ANX12-2	1			
ANX12-3	1			
ANX12-4	1			
ANX12-5	1			
ANX12-6	1			
ANX12-7	1			
ANX12-8	1			
ANX12-9	1			
ANX13-1	1			
ANX13-2	1			



ICAO

**GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A
L'AIM**

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

ABRÉVIATIONS



TABLE DES MATIERES

	Page
PAGE D'APPROBATION.....	i
INSCRIPTION DES AMENDEMENTS ET RECTIFICATIFS.....	ii
LISTE DES PAGES EFFECTIVES.....	iii
ABRÉVIATIONS.....	vi
TABLE DES MATIERES.....	vii
CHAPITRE 1. INTRODUCTION.....	1-1
1.1 Objet.....	1-1
1.2 Portée.....	1-1
1.3 Documents de référence.....	1-1
1.3 Définitions.....	1-1
1.4 Principaux facteurs déterminants pour l'adoption d'une démarche qualité – perspectives de l'Organisation de l'aviation civile internationale.....	1-4
1.5 La famille de normes ISO 9000.....	1-4
1.6 Importance de la famille de normes ISO 9000.....	1-5
1.7 Gouvernement d'entreprise et ISO 9001.....	1-5
1.8 Avantages de la certification ISO 9001.....	1-9
1.9 Normes et publications de l'Organisation internationale de normalisation.....	1-11
CHAPITRE 2. PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ.....	2-1
2.1 Aperçu.....	2-1
2.2 Principes.....	2-1
2.3 Approche processus – la roue de Deming (PDCA).....	2-2
2.4 Réflexion axée sur les risques.....	2-3
2.5 Notes explicatives.....	2-4
CHAPITRE 3. ÉTAPES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU SMQ.....	3-1
3.1 Présentation générale.....	3-1
3.2 Étape 1 – Obtenir l'approbation officielle de la direction.....	3-4
3.3 Étape 2 – Sélectionner un responsable qualité professionnel.....	3-4
3.4 Étape 3 – Sélectionner un organisme de formation reconnu.....	3-5
3.5 Étape 4 – Dispenser une formation d'initiation au management de la qualité.....	3-5
3.6 Étape 5 – Procéder à une analyse des écarts.....	3-6
3.7 Étapes 6, 12, 15 et 17 – Organiser des réunions d'évaluation du SMQ (revue de direction) à chacune de ces étapes.....	3-6
3.8 Étape 7 – Commencer les travaux visant à corriger les lacunes identifiées.....	3-7
3.10 Étape 9 – Evaluer le niveau de satisfaction du client.....	3-8
3.11 Étape 10 – Désigner un ou plusieurs membres du personnel comme auditeur(s) interne(s) et le(s) former à cette fonction.....	3-9
3.12 Étapes 11, 14 et 16 – Réaliser des audits internes.....	3-11
3.13 Étape 13 – Sélectionner un organisme de certification pour réaliser l'audit de certification.....	3-11
3.14 Étapes 18 et 19 – Se préparer à un audit externe et le réaliser.....	3-12
3.15 Étape 20 – Célébrer la certification de conformité.....	3-14
ANNEXE 1. OUTIL D'ANALYSE DU CONTEXTE.....	ANX1-1
ANNEXE 2. MODÈLE D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES.....	ANX2-1



ICAO

**GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A
L'AIM**

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

ANNEXE 3. MATRICE DE PROCESSUS.....	ANX3-1
ANNEXE 4. POLITIQUE QUALITÉ	ANX4-1
ANNEXE 5. QUESTIONS D'AUDIT POUR LA DIRECTION	ANX5-1
ANNEXE 6. MODÈLE DE REGISTRE CLIENT.....	ANX6-1
ANNEXE 7. SMQ - ENONCE DES FONCTIONS.....	ANX7-1
ANNEXE 8. ANALYSE DES BESOINS EN COMPÉTENCES	ANX8-1
ANNEXE 9. PLAN DE COMMUNICATION.....	ANX9-1
ANNEXE 10. MODÈLE POUR LES PROJETS	ANX10-1
ANNEXE 11. REGISTRE DES FOURNISSEURS EXTERNES.....	ANX11-1
ANNEXE 12. ANALYSE DES ÉCARTS (PARTIE A).....	ANX12-1
ANNEXE 13. RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES ÉCARTS (PARTIE B).....	ANX13-1



CHAPITRE 1. INTRODUCTION

1.1 Objet

L'objectif de ce document est de fournir des orientations sur la manière de développer et de mettre en œuvre un système de management de la qualité (SMQ) dans le domaine de la gestion de l'information aéronautique (AIM).

Il existe suffisamment de preuves qu'un SMQ peut contribuer à améliorer la qualité des activités de l'AIM, y compris la rationalisation et l'optimisation des processus et procédures appliqués et des produits et services fournis.

Il est essentiel que ce guide soit utilisé conjointement avec la norme ISO 9001:2015, qui a été publiée en septembre 2015 et qui remplace entièrement la norme ISO 9001:2008 depuis septembre 2018.

1.2 Portée

Le présent guide s'applique à tout prestataire de gestion de l'information aéronautique de l'État de [nom de l'État].

1.3 Documents de référence

- *OMM n° 1100 : Guide pour la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité pour les services météorologiques et hydrologiques nationaux et autres prestataires de services pertinents (2017) ;*
- *ISO 9000 :2015, Systèmes de management de la qualité – Principes fondamentaux et vocabulaire ;*
- *ISO 9001 :2015, Systèmes de management de la qualité – Exigences ;*
- *ISO 19011 :2018, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management.*

1.3 Définitions

La terminologie, le vocabulaire et les définitions du système de management de la qualité (SMQ) utilisés dans le présent Guide sont ceux de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), en particulier ceux identifiés dans la norme ISO 9000 :2015, Systèmes de management de la qualité – Principes fondamentaux et vocabulaire. La terminologie, le vocabulaire, les abréviations et les définitions utilisés pour l'AIM et



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A
L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

l'aviation sont ceux de l'Organisation de l'aviation civile internationale et d'autres organisations compétentes, selon qu'il convient.

Une brève description de la terminologie de gestion de la qualité la plus fréquemment utilisée est fournie ci-dessous :

Certification. La certification fait référence à la délivrance d'une assurance écrite (le certificat) par un organisme externe indépendant d'évaluation de la conformité qu'il a audité un système de management et vérifié qu'il est conforme aux exigences spécifiées dans la norme pertinente.

Contrôle. Activités associées à l'assurance qu'un processus fournit des extrants uniformes au niveau de qualité requis.

Client. Les clients et les clients sont généralement appelés « utilisateurs ». Toutefois, la famille de normes ISO utilise exclusivement le terme « client » afin d'assurer la clarté et la cohérence. Il convient de noter qu'un SMQ peut avoir des clients internes et externes.

Fournisseur externe. Fournisseur de produits ou de services qui est externe au SMQ, mais qui peut être interne ou externe à l'organisation.

Entrées/sorties. Un intrant est un élément ou une composante qui est ajouté à un processus pour aider à répondre à une exigence précise (par exemple, les données, le matériel, les connaissances ou le personnel compétent). Un extrant est un produit ou un service spécifique qui devrait être produit par un procédé (par exemple, un avertissement ou une prévision d'aérodrome).

Système de management intégré (SMI). Intègre tous les systèmes et processus d'une organisation dans un seul cadre, permettant à l'organisation de travailler comme une entité unique avec des objectifs unifiés.

Partie intéressée. Toute personne ou organisation qui peut affecter les activités de l'organisation AIM.

Partie prenante. Une personne ou une organisation qui peut être affectée par les activités de l'organisation AIM.



Organisation. Personne ou groupe de personnes qui a ses propres fonctions avec des responsabilités, des autorités et des relations pour atteindre son objectif. C'est-à-dire toute entité AIM qui développe et met en œuvre un SMQ.

Qualité. Il existe de nombreuses définitions et interprétations de la « qualité »; cependant, toutes ont un élément en commun: la qualité fait référence à la perception de la mesure dans laquelle un produit ou un service répond aux attentes des clients. Il convient de noter que la qualité n'a pas de signification explicite à moins qu'elle ne soit liée à un ensemble spécifique d'exigences. Pour souligner ce point, l'ISO définit la qualité comme « la mesure dans laquelle un ensemble de caractéristiques inhérentes satisfait aux exigences ».

Assurance qualité. vise à inculquer la confiance que les exigences de qualité ont été respectées. Elle implique le suivi et l'évaluation systématiques des processus associés à la génération d'un produit ou d'un service.

Contrôle de la qualité. vise à s'assurer que les exigences de qualité ont été respectées avant la diffusion d'un produit ou la prestation d'un service.

Amélioration de la qualité. Réalisé grâce au développement et à la mise en œuvre réussis d'un SMQ.

Gestion de la qualité (QM). Un processus qui se concentre non seulement sur la qualité du produit ou du service, mais aussi sur les moyens d'y parvenir. Il s'articule autour de quatre activités : la planification de la qualité, le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.

Système de management de la qualité (SMQ). Structure organisationnelle, procédures, processus et ressources nécessaires pour assurer la livraison des produits et/ou services d'une organisation à ses clients.

Contrat de niveau de service (SLA). Contrat entre un prestataire de services (interne ou externe) et un client qui définit le niveau de service attendu du prestataire de services. Comme son objectif est spécifiquement de définir ce que le client recevra, par exemple en termes de rapidité, de précision, de résolution et de fréquence d'émission, un SLA est basé sur les résultats. Il a le potentiel d'être un outil de gestion clé pour un SMQ en termes d'interactions avec les fournisseurs externes.

Validation. Confirmation, par la fourniture de preuves objectives que l'exigence d'une utilisation ou d'une application spécifique prévue a été remplie.



Vérification. Confirmation, par la fourniture de preuves objectives que l'exigence spécifiée a été remplie.

1.4 Principaux facteurs déterminants pour l'adoption d'une démarche qualité – perspectives de l'Organisation de l'aviation civile internationale

L'adoption d'une approche de management de la qualité pour la fourniture des produits et services AIM a été motivée par un certain nombre d'impératifs.

L'une des principales exigences relatives à la fourniture de services d'information aéronautique contenue dans le cadre réglementaire du projet RBIS SMQ relatif à l'AIM était l'une des principales exigences.

1. 5 La famille de normes ISO 9000

La famille ISO 9000 comprend deux types de normes de management de la qualité : des exigences et des lignes directrices. La série est composée des trois normes suivantes, qui représentent un consensus international sur les bonnes pratiques de management de la qualité :

- a) **ISO 9000 :2015**, *Systèmes de management de la qualité – Principes fondamentaux et vocabulaire*. Cette norme décrit les principes fondamentaux des SMQ et spécifie la terminologie utilisée dans l'ISO 9000.
- b) **ISO 9001 : 2015**, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*. Ces exigences peuvent s'appliquer à tous les types d'organismes, tant dans le secteur public que privé, indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité. Par conséquent, elles sont de nature générale et peuvent être adaptées à presque tous les organismes ; notamment aux fournisseurs de services AIM et à leurs activités. Ces derniers peuvent ainsi appliquer des normes en matière de qualité reconnues à l'échelle internationale et respectées dans le monde. C'est la seule norme de la famille des normes ISO par rapport à laquelle les organismes peuvent être certifiés (ou enregistrés) par l'intermédiaire d'un processus d'audit mené par un tiers.
- c) **ISO 9004 :2009**, *Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management de la qualité*. Cette norme a pour objectif d'aider les organismes à réaliser des performances durables dans l'environnement complexe, exigeant et en constante évolution en répondant aux besoins et aux



attentes des clients et des autres parties prenantes. Une facette intéressante de cette norme est qu'elle promeut l'auto-évaluation en tant qu'outil important, qui permet de contrôler constamment le niveau de maturité atteint par le SMQ. Cependant, il convient de noter que l'auto-évaluation ne remplace pas le processus d'audit par une tierce partie, qui est fondamental pour la norme ISO 9001.

1.6 Importance de la famille de normes ISO 9000

- 1.6.1 La famille de normes ISO 9000, en particulier ISO 9001, est importante en raison de sa portée internationale. Elle bénéficie de l'adhésion d'organismes nationaux de normalisation de plus de 160 pays et constitue, de ce fait, le choix logique pour une organisation telle que l'OACI. La famille de normes ISO 9000 est également recommandée aux Etats membres de l'OACI en tant que bonne pratique. Les fournisseurs d'AIM évoluent dans un environnement international et ont des clients qui exigent une norme d'excellence de portée internationale.
- 1.6.2 L'adoption d'une approche qualité pour la fourniture de produits et de services peut nécessiter un changement de stratégie en matière de management. La norme ISO 9001 fournit un cadre approprié pour mettre en œuvre les changements nécessaires. Ce cadre permet de déterminer les politiques les plus appropriées ainsi que les procédures, les documents, les techniques, les ressources et les structures nécessaires pour atteindre et améliorer la qualité des processus, des produits et des services. L'élaboration et la mise en œuvre d'un SMQ efficace suscitera la recherche de la qualité à tous les échelons d'un organisme, ce qui contribuera à garantir la fourniture de produits et de services répondant à un standard de qualité international.

1.7 Gouvernement d'entreprise et ISO 9001

- 1.7.1 En termes simples, la gouvernance se rapporte aux processus et aux structures qui garantissent qu'une organisation est dirigée, contrôlée et tenue de rendre des comptes. Elle met l'accent sur la façon dont une organisation est gérée, comment les risques sont surveillés et atténués, et la valeur ajoutée qu'elle apporte à la collectivité, au gouvernement et aux autres parties prenantes.
- 1.7.2 La majorité des activités de l'OACI et ses Etats membres sont menées dans le cadre d'un secteur public dynamique mais souvent rigide, où la gouvernance



couvre un large éventail d'activités. Dans ce contexte, il s'agit de déterminer la façon dont un organisme satisfait aux dispositions de la législation et atteint les objectifs fixés par le gouvernement, comment il exprime sa culture et ses valeurs, et comment il s'acquitte de ses fonctions de gestion en faisant preuve d'ouverture, de responsabilité et de prudence dans la prise de décisions, en fournissant des conseils stratégiques au besoin et en gérant l'exécution des programmes.

- 1.7.3 Une bonne gouvernance dans le secteur public est garante d'une bonne qualité d'exécution, renforce la confiance de la collectivité à l'égard de l'organisme considéré et contribue à maintenir et à consolider la réputation de ce dernier. Les principales composantes et activités d'un cadre de gouvernance d'entreprise solide sont les suivantes :
- a) Promouvoir des valeurs et un code de conduite et veiller à leur respect;
 - b) Gérer les risques;
 - c) Assurer la continuité des opérations;
 - d) Garantir la santé et la sécurité au travail;
 - e) Développer en permanence les compétences du personnel;
 - f) Fournir en temps utile des rapports précis à la direction, y compris le gouvernement;
 - g) Contribuer au processus de planification stratégique et opérationnelle.
- 1.7.4 Un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 est un excellent moyen de mesurer et de contrôler en permanence la qualité d'exécution des activités de gouvernance d'un organisme donné. Sept articles clés de la norme ISO 9001 permettent d'aligner les exigences qui y sont énoncées sur les principaux volets de la gouvernance d'entreprise. L'adoption d'un tel système de management de la qualité permet de mesurer le résultat des activités de gouvernance. La figure 1 en donne une vue d'ensemble.

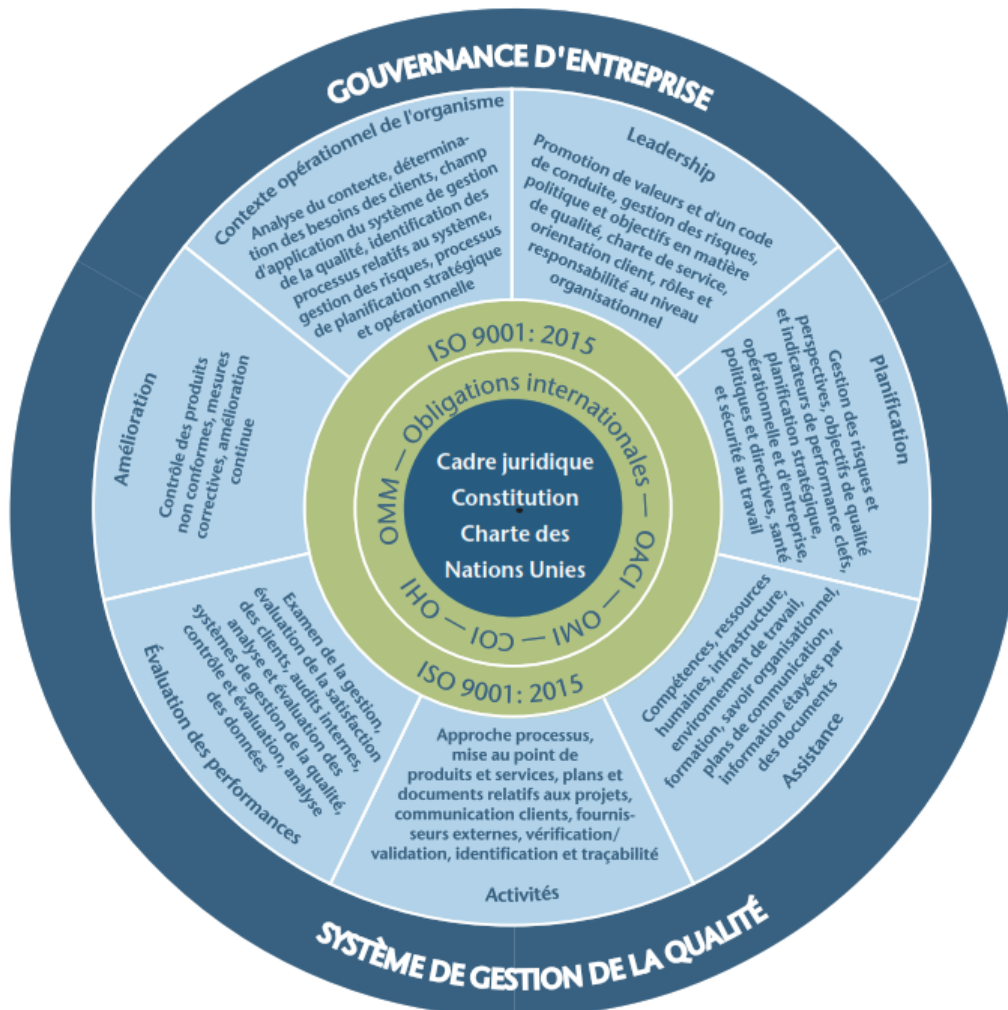


Figure 1. Composantes clés de la norme ISO 9001 et correspondance avec la gouvernance d'entreprise

1.7.5 Certification et enregistrement de la norme ISO 9001

1.7.5.1 L'ISO indique que la « certification » désigne la délivrance d'une assurance écrite (le certificat) par un organisme indépendant externe d'évaluation de la conformité attestant qu'il a audité un système de management et vérifié sa conformité aux exigences spécifiées dans la norme pertinente (ici la norme ISO 9001:2015). « L'enregistrement » signifie que l'organisme d'audit a inscrit la certification dans son registre de clients. Ainsi, le système de management de l'organisme concerné est à la fois certifié et enregistré.

Le terme « accréditation » désigne la reconnaissance officielle qu'un organisme d'accréditation ou un organisme de certification/d'évaluation de la conformité est compétent pour procéder à la certification de la conformité avec une



norme ISO en particulier (par exemple, la norme ISO 9001:2015). Les certificats délivrés par les organismes de certification/d'évaluation de la conformité accrédités sont considérés sur le marché comme ayant une plus grande crédibilité.

1.7.5.2 Selon l'ISO, le processus de certification devrait donner l'assurance que l'organisme dispose d'un SMQ conforme aux exigences applicables de la norme ISO 9001. En particulier, l'organisme est censé :

- a) avoir mis en place un SMQ adapté à ses produits et aux processus correspondants, et approprié eu égard à son périmètre de certification ;
- b) analyser et comprendre les besoins et les attentes des clients, ainsi que les exigences légales et réglementaires liées à ses produits;
- c) veiller à ce que les caractéristiques des produits soient précisées de façon à répondre aux besoins des clients et aux exigences légales et réglementaires;
- d) avoir déterminé et géré les processus nécessaires pour atteindre les résultats attendus (conformité des produits et amélioration de la satisfaction du client);
- e) avoir veillé à la disponibilité des ressources nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus;
- f) surveiller et contrôler les caractéristiques définies des produits;
- g) faire ce qui est nécessaire pour empêcher la non-conformité et avoir mis en place des processus d'amélioration pour :
 - i. Corriger tout cas de non-conformité (y compris la non-conformité du produit détectée après livraison) ;
 - ii. Analyser la cause de la non-conformité et prendre des mesures correctives pour éviter qu'elle ne se reproduise;
 - iii. Traiter les plaintes des clients ;
- h) avoir mis en oeuvre un processus efficace d'audit interne et de contrôle de la gestion, surveiller et mesurer l'efficacité de son SMQ pour l'améliorer constamment.



1.8 Avantages de la certification ISO 9001

1.8.1 Les avantages de la mise en œuvre d'un SMQ et de l'obtention de la certification de conformité à la norme ISO 9001 sont importants. Ci-dessous, les principaux avantages dont bénéficient les organismes disposant d'un SMQ bien établi :

- a. Les besoins des clients sont identifiés, satisfaits et surveillés dans le cadre d'une gestion méthodique ;
- b. Amélioration du contrôle de gestion et de la transmission de l'information ;
- c. Recherche constante de l'amélioration et du renforcement de la qualité ancrée dans la culture de l'organisme;
- d. Existence de procédures clairement définies pour les cas où des produits seraient de mauvaise qualité ou non conformes;
- e. Outil de marketing pour promouvoir l'organisme à l'interne et à l'externe, afin qu'il se démarque des concurrents potentiels;
- f. audit externe par une tierce partie – un outil efficace pour démontrer et ancrer la crédibilité et la responsabilité d'un organisme;
- g. Procédures et processus bien définis – les employés savent quoi faire et comment le faire, et ne perdent pas de temps à exécuter des tâches déjà réalisées par d'autres;
- h. Amélioration du travail d'équipe et des communications au sein de l'organisme et avec l'extérieur;
- i. définition plus claire des tâches, des descriptions de poste et des fonctions;
- j. Amélioration des pratiques en matière de santé et de sécurité au travail;
- k. une plus grande assurance de la qualité des produits et des services;



- l. Amélioration de la réponse aux réactions et aux plaintes des clients en cas de non-conformités;
- m. L'organisme est mieux organisé grâce à l'approche méthodique suivie pour proposer ses produits, services et activités correspondantes;
- n. Au fur et à mesure que le SMQ évolue, plus de temps est consacré à l'amélioration des produits et des services, plutôt qu'à régler les problèmes et répondre aux demandes de clients insatisfaits;
- o. Diminution significative du temps et des fonds consacrés aux problèmes récurrents, vu que beaucoup d'entre eux sont résolus de façon définitive ;
- p. L'organisme met en place les ressources et les compétences internes nécessaires pour identifier et résoudre les problèmes plus rapidement;
- q. Amélioration importante des processus et des procédures de production des documents, ce qui facilite le transfert des connaissances organisationnelles;
- r. Amélioration du contrôle des documents, ce qui accroît la capacité du SMQ à produire des réponses de qualité aux juristes, notamment dans le cadre d'enquêtes sur des accidents/incidents et de demande d'indemnisation auprès d'assurances en cas de sinistre lié à des erreurs AIM;
- s. Les compétences sont identifiées, acquises et maintenues grâce à une formation appropriée;
- t. La satisfaction au travail des employés peut être considérablement améliorée;
- u. Le SMQ est un puissant outil de gestion du changement;
- v. Le SMQ est un outil puissant pour s'assurer que les problèmes importants sont signalés au niveau approprié au sein de l'organisme;
- w. Bien que le manuel qualité ne soit plus une exigence de la norme ISO 9001, les SMQ qui tiennent déjà un manuel qualité l'ont identifiée



comme un outil d'initiation utile pour les nouveaux employés et présente clairement le SMQ de l'organisme ;

- x. Réflexion axée sur les risques – recenser les opportunités et les menaces;
- y. Contrôle et surveillance des processus, produits et services fournis par des prestataires externes (sous-traitants);
- z. Meilleure compréhension du contexte de l'organisme – enjeux internes et externes.

1.8.2 L'adoption d'une démarche de management de la qualité et la certification de la conformité à la norme ISO 9001 peuvent offrir une vaste gamme d'avantages. Cependant, il convient de rappeler que l'obtention de la certification de conformité ISO 9001 n'est pas une fin en soi, c'est une étape importante du processus de gestion de la qualité.

1.9 Normes et publications de l'Organisation internationale de normalisation

Il est essentiel que les fournisseurs l'AIM qui adoptent une démarche qualité pour leurs activités et produits se procurent des exemplaires des normes suivantes:

- a. ISO 9000:2015, *Systèmes de management de la qualité – Principes fondamentaux et vocabulaire*;
- b. ISO 9001:2015, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*;
- c. ISO 19011:2018, *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*.



CHAPITRE 2. PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

2.1 Aperçu

Les principes de management de la qualité sous-tendent les normes ISO 9000 et doivent être intégrés dans un SMQ afin d'établir une base solide permettant aux fournisseurs AIM d'atteindre leurs objectifs.

2.2 Principes

2.2.1 Un principe de management de la qualité est une règle fondamentale qui encadre la direction, le fonctionnement et le développement d'un organisme, dans l'objectif d'en améliorer continuellement les résultats à long terme grâce à une approche ciblée de toutes les parties prenantes, et sur les clients en particulier. Il existe sept principes de management de la qualité qui permettent d'atteindre les buts et objectifs fixés.

2.2.2 La norme ISO 9001:2015 repose sur les sept principes suivants:

- Orientation client ;
- Leadership ;
- Implication du personnel ;
- Approche processus ;
- Amélioration ;
- Prise de décision fondée sur des preuves ;
- Management des relations avec les parties intéressées.

2.2.3 Comme mentionné au paragraphe 1.5 ci-dessus, la norme ISO 9001:2015 et les principes peuvent être utilisés par pratiquement tous les organismes. Il n'est donc pas approprié, dans le contexte du présent Guide, d'essayer d'énoncer comment elles devraient être appliquées. Chaque organisme devra appliquer les principes en fonction de ses propres activités. Heureusement, l'ISO a produit un document très détaillé, qui fournit, pour chaque principe, une description, les raisons pour lesquelles le principe est important pour l'organisme, des exemples des bénéfices associés au principe et des exemples d'actions types visant à améliorer les performances de l'organisme lorsqu'il applique le principe (ISO, 2015c, section 0.2).



2.2.4 Il s'agit d'un exercice utile pour les organisations qui adoptent une approche de gestion de la qualité d'examiner et de documenter leurs activités dans le contexte de ces principes.

2.3 Approche processus – la roue de Deming (PDCA)

2.3.1 L'approche processus présentée comme l'un des principes du management de la qualité, est un élément fondamentale de la norme ISO 9001:2015. La roue de Deming ou cycle PDCA (Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir) est une méthode qui vise à faciliter l'élaboration et à la mise en œuvre de cette approche.

2.3.2 Le cycle PDCA est un processus de gestion itératif en quatre étapes généralement utilisé dans les organismes qui mettent en œuvre le management de la qualité. Il peut être utilisé pour coordonner les efforts des fournisseurs AIM en vue d'améliorer continuellement leurs méthodes de travail. Il souligne et démontre que tout programme d'amélioration doit commencer par une planification minutieuse et aboutir à des mesures efficaces, avant de procéder à nouveau à une planification minutieuse selon un cycle continu. La **Figure 2** illustre ce processus.

2.3.3 La mise en place d'un SMQ dans le cadre de la norme ISO 9001:2015 permettra aux fournisseurs AIM de suivre l'approche processus, la roue de Deming et une réflexion axée sur les risques, pour intégrer, dans leurs systèmes, des exigences d'autres normes de systèmes de management. Ces cycles PDCA peuvent être appliqués à plusieurs niveaux au sein d'une organisme et aux activités en rapport.

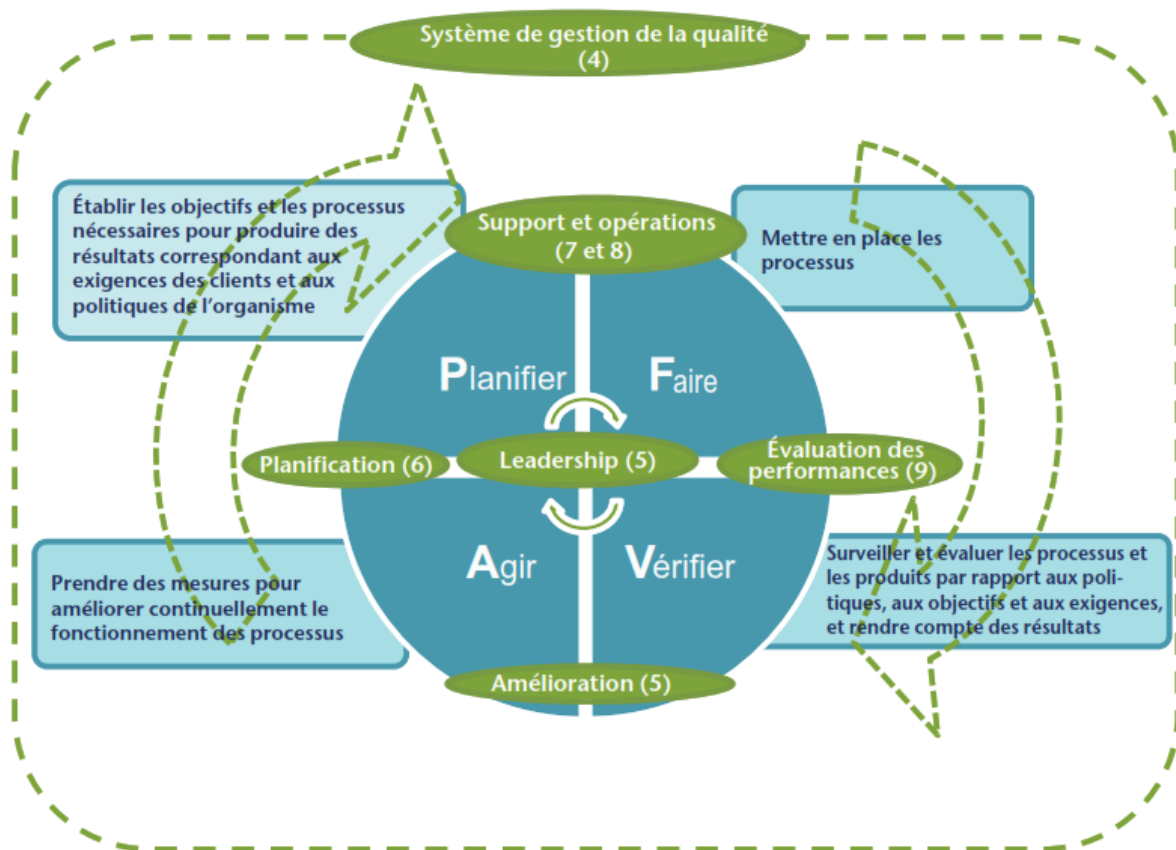


Figure 2. La roue de Deming ou cycle PDCA

2.4 Réflexion axée sur les risques

Contrairement à son prédécesseur ISO 9001:2008, les références aux mesures de prévention dans l'ISO 9001:2015 ont été supprimées. Toutefois, l'activité principale consistant à recenser et à traiter les risques pour l'organisme n'a pas été supprimée. Les fournisseurs AIM doivent être en mesure de démontrer qu'ils ont identifié, examiné et pris des mesures (le cas échéant) pour atténuer les risques et tirer profit, le cas échéant, de toute opportunité qui pourraient se présenter pour l'organisme. L'approche du risque doit être proportionnelle aux conséquences, au cas où les risques se concrétiseraient.



ICAO

**GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A
L'AIM**

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

2.5 Notes explicatives

Le tableau 1 fournit des notes explicatives et des commentaires sur les objectifs de la norme ISO 9001 article par article. Il est impératif de lire le tableau conjointement avec la norme ISO 9001:2015, pour bien comprendre chaque article.



		GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM
N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP	Édition: 1	Amendement: 0

Tableau 1. Notes explicatives pour les clauses de la norme ISO 9001 :2015

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
Article 4 – Contexte de l'organisme		
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	<p>Nombre d'enjeux internes et externes ont ou peuvent avoir une incidence sur le système de management de la qualité. Il est impératif de recenser ces enjeux pour bien comprendre et évaluer le contexte dans lequel il s'inscrit. La norme fait clairement état de ces thématiques, qui comportent des volets techniques, juridiques, commerciaux et culturels.</p> <p>Les notes 1 et 2 de l'article fournissent le cadre général dans lequel doit s'inscrire l'analyse du contexte.</p> <p>Le fait de comprendre le contexte et d'analyser en bonne et due forme les enjeux contribuera à garantir sur la durée la viabilité et la crédibilité du système.</p>	<p>Il convient d'utiliser l'outil d'analyse du contexte, qui s'appuie essentiellement sur l'analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités, menaces) traditionnelle, présentée à l'appendice 1 du Guide.</p> <p>Il importe d'en suivre pas à pas la procédure, notamment pour veiller à ce que les enjeux recensés soient pris en compte dans le cadre du processus de planification et que les risques éventuels fassent l'objet d'une stratégie d'atténuation en bonne et due forme.</p> <p>L'analyse du contexte aidera à déterminer le domaine d'application du système de management de la qualité comme l'exige l'article 4.3.</p> <p>L'analyse du contexte et les mesures de suivi mettront par ailleurs clairement en évidence tout le processus engagé pour appréhender le contexte dans lequel opère l'organisme et prendre les mesures qui s'imposent.</p>
4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	<p>Par partie prenante/intéressée, on entend toute personne ou tout organisme qui peut avoir une incidence sur le système de management de la qualité ou qui peut subir l'influence de ce dernier. Dans les deux cas, les effets peuvent être positifs ou négatifs.</p> <p>Il importe que l'organisme recense et satisfasse, selon qu'il convient, les éventuels impératifs statutaires ou réglementaires associés aux parties intéressées</p>	<p>Pour répondre aux exigences de cet article, la première chose à faire est de recenser toutes les parties prenantes/intéressées du système de management de la qualité.</p> <p>Il conviendrait de procéder à une analyse simple, mais complète des parties prenantes, selon le modèle figurant à l'annexe 2.</p> <p>L'analyse des parties prenantes fournira par ailleurs des informations utiles qui contribueront à répondre aux exigences de l'article 4.3 et des dispositions 5.1.2 et 9.1.2.</p>
4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	<p>Pour tout système de management de la qualité, la définition du domaine d'application est fondamentale. Cela permet de définir les limites à respecter lorsqu'il s'agit de concevoir, d'appliquer et de contrôler le système.</p> <p>En général, le domaine d'application d'un système de management de la qualité est étroitement lié à la certification de conformité, le but étant d'éviter impérativement toute confusion quant aux sections et activités du système qui sont certifiées conformes à la norme ISO 9001:2015.</p>	<p>L'analyse du contexte (voir l'annexe 1) fournira des informations utiles pour la définition du domaine d'application du système de management de la qualité.</p> <p>Il convient d'éliminer toute ambiguïté quant au domaine d'application. En aucun cas une section ou une zone se situant hors du domaine d'application du système ne devrait être considérée ou interprétée comme étant couverte par la certification.</p> <p>Le domaine d'application peut être modifié, mais sur le plan de la certification, ce devrait être fait en consultation étroite avec l'organe d'évaluation/de certification de conformité. Tout changement apporté au domaine d'application devrait être subordonné aux exigences de la norme et faire l'objet d'un audit de la part de l'organisme d'évaluation/de certification qui confirmerait ou non la validité de ce changement.</p>
4.4 Système de management de la	<p>Il est impératif que l'organisme se soit doté d'un système de management de la qualité fondé sur des processus et clairement démontrable.</p>	<p>On attache désormais une plus grande importance aux processus du système de management de la qualité et à la documentation correspondante.</p>



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
qualité et ses processus	Conformément aux autres articles de la norme, il sera nécessaire de tenir à jour et de contrôler le système. Le présent article définit clairement les exigences de haut niveau à respecter pour la conception d'un système de management de la qualité basé sur des processus (disposition 4.4.1).	Le modèle de matrice relative aux processus qui figure à l'annexe 3 s'avère très utile pour recenser les exigences afférentes au présent article et y répondre. Cette matrice contient des éléments utiles pour la démonstration des processus sur lesquels repose le système de management de la qualité. C'est aussi un bon outil de planification en ce sens qu'elle contribue à définir les exigences afférentes à d'autres articles, notamment en ce qui concerne les risques, la planification, les ressources ainsi que le contrôle et la mesure des résultats obtenus par le système. La matrice relative aux processus peut s'avérer également utile dans le cadre d'un audit.
Article 5 - Leadership		
5.1 Leadership et engagement 5.1.1 Généralités	<p>La disposition 2.3.2.1 de la norme ISO 9000:2015 stipule que «À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles les personnes est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.»</p> <p>La disposition 3.1.1 de la norme ISO 9000:2015 définit la direction ainsi: «personne ou groupe de personnes qui oriente et dirige un organisme au plus haut niveau... La direction a le pouvoir de déléguer son autorité et de fournir des ressources au sein de l'organisme.»</p> <p>La direction est censée faire la preuve de son autorité et de son engagement à l'égard du système de management de la qualité et rendre des comptes sur sa viabilité à long terme.</p> <p>La direction doit être à même de démontrer clairement qu'elle participe concrètement à l'encadrement du système.</p> <p>Les responsables qualité utilisent souvent une expression en rapport avec le présent article, à savoir que «le son doit être synchronisé avec l'image». Autrement dit, les mots seuls ne suffisent pas; ils doivent s'accompagner de mesures claires et décisives traduisant un véritable soutien au système de management de la qualité.</p>	<p>Il est admis que cela peut constituer une gageure pour les experts qualité qui s'attachent à mettre au point un système de management de la qualité pour leur organisme. Il existe toutefois des activités auxquelles la direction peut être associée et qui lui offrent la possibilité d'apporter une contribution concrète.</p> <p>Il convient de présenter à la direction un exposé détaillé sur la gestion de la qualité, accompagné d'une présentation générale de la norme ISO 9001:2015.</p> <p>À cette occasion, il convient d'expliquer en détail les fonctions et les responsabilités rattachées à l'article 5, afin de garantir que la direction ait une compréhension claire et nette des éléments en jeu.</p> <p>Il convient par ailleurs de présenter à la direction un projet de politique qualité, susceptible d'être modifié au besoin, pour qu'elle l'avalise. Il est impératif que la direction ait une parfaite compréhension et appréciation des exigences relevant de la disposition 5.2. L'appendice 4 donne des exemples de politiques qualité qui peuvent faciliter l'adaptation au système de management de la qualité.</p> <p>Il faudrait veiller à ce que les membres de la direction président les réunions d'évaluation du système de management de la qualité de façon à pouvoir obtenir des informations utiles sur les processus de base et prendre les mesures qui s'imposent. Il est impératif à ce propos que la direction comprenne toutes les exigences qui relèvent de l'article 9.3 et des dispositions 9.3.2 et 9.3.3.</p> <p>Les informations obtenues par la direction lors des réunions en question viendront nourrir le processus de planification du système de management de la qualité (voir l'article 6). Il est absolument essentiel que la direction soit bien préparée aux audits, qu'ils soient internes ou externes. Le succès des audits en dépend, et l'on ne saurait trop insister là-dessus. Le/La professionnel(le) chargé(e) de concevoir et d'instaurer un système de management de la qualité devrait assumer un rôle de tuteur/mentor vis-à-vis de la direction. Le mieux serait de commencer par présenter de façon exhaustive le processus d'audit et de donner un aperçu des questions susceptibles de se poser.</p> <p>L'appendice 5 brosse un tableau intéressant et donne des exemples de questions que l'on pourrait poser quant au rôle dévolu à la direction dans le cadre du système de management de la qualité. Il conviendrait de passer en revue ces questions avec la direction pour la familiariser avec le contexte de chacune.</p>



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	<i>Notes d'orientation</i>	<i>Conseils et ressources</i>
5.1.2 Orientation client	<p>La direction doit maintenant entreprendre résolument de démontrer l'orientation client du système de management de la qualité.</p> <p>Il s'agit notamment de bien cerner les besoins des clients et les impératifs statutaires et réglementaires, et d'y répondre avec méthode.</p> <p>Il s'agit aussi de combattre tout ce qui pourrait compromettre la continuité des services et des produits et la satisfaction des clients.</p> <p>La direction doit veiller par ailleurs à ce que le système de management de la qualité continue de fournir des produits et des services conformes, de respecter les obligations statutaires et réglementaires et d'améliorer la satisfaction des clients.</p>	<p>Ce n'est pas là une activité ponctuelle, dans la mesure où le but est de satisfaire en permanence les clients et de faire des progrès constants dans ce domaine.</p> <p>Pour répondre aux exigences du présent article, l'essentiel est de recenser les besoins des clients et d'y répondre voire, autant que possible, de dépasser leurs attentes.</p> <p>L'idéal pour commencer consiste à définir et documenter officiellement ces besoins pour qu'ils puissent être ensuite contrôlés et mesurés. L'appendice 6 a été conçu expressément à cette fin.</p> <p>L'élaboration et l'application d'un processus documenté et programmé d'analyse des besoins sont également mentionnées dans l'appendice 6 et répondent aux impératifs de la disposition 8.2.3.</p> <p>La détermination du niveau de satisfaction des clients conformément à la disposition 9.1.2 devrait aller de pair avec l'analyse de leurs besoins (voir l'appendice 7).</p> <p>Le fait de déterminer les besoins non exprimés par les clients et d'y répondre en conséquence constitue souvent la clef du succès. Il est important de prendre le temps de définir clairement ces besoins sur la base des contacts entretenus avec la clientèle. Le jeu en vaut clairement la chandelle!</p>
5.2 Politique 5.2.1 Etablissement de la politique qualité	<p>La politique qualité est un volet essentiel des systèmes de gestion de la qualité. Les alinéas a) à d) de la disposition 5.2.1 définissent clairement le cadre dans lequel doit s'inscrire cette politique.</p> <p>On remarquera que l'accent est mis sur l'adéquation de la politique qualité au contexte de l'organisme et à ses orientations stratégiques, de même qu'à la finalité du système de management de la qualité.</p> <p>La politique qualité offre aussi un cadre général pour la définition des objectifs du système.</p> <p>Il incombe à la direction d'établir, d'évaluer et de tenir à jour une politique qualité adéquate.</p>	<p>Comme il est dit plus haut, il conviendrait de remettre à la direction un projet de document sur la politique qualité susceptible d'être révisé au besoin, pour qu'elle ait pleinement conscience des exigences relevant du présent article. L'appendice 4 donne des exemples de politiques qualité qui pourraient être adaptées au système de management de la qualité.</p> <p>Le contexte du système et les orientations stratégiques correspondantes, qui doivent normalement avoir été définis au titre de l'article 4.1, devraient donc être automatiquement incorporés à la politique qualité.</p> <p>Tout changement d'orientation devra être officiellement entériné et la politique qualité modifiée en conséquence.</p> <p>Il faudra régulièrement (chaque année) faire le point sur la politique qualité pour s'assurer qu'elle reste adaptée et viable sur le long terme.</p>
5.2.2 Communicant de la politique qualité	<p>Les parties prenantes et le système de management de la qualité doivent pouvoir accéder facilement à la politique qualité et il faudra réfléchir soigneusement au moyen d'y parvenir.</p>	<p>Un moyen très efficace de faire connaître la politique qualité consiste à la publier sur le site Web. Il est par ailleurs primordial que la direction définisse clairement, lors des réunions, conférences internes, etc., ce à quoi elle s'engage.</p> <p>Il vaudrait aussi la peine de s'assurer, lors des réunions d'évaluation du système de management de la qualité, que tout changement qu'il est proposé d'apporter au système de management de la qualité ne contrevienne pas à la politique qualité. Dans le cas contraire, une révision de la politique qualité devrait être entreprise, et les procès-verbaux de la réunion devraient faire état des changements proposés.</p>



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
<p>5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme</p>	<p>Dans le cadre d'un système de management de la qualité, un grand nombre d'erreurs se produisent et beaucoup de temps est gaspillé car les employés ont une idée imprécise de leurs fonctions et de leur pouvoir de décision. Il incombe à la direction d'y remédier en faisant en sorte que les responsabilités et le pouvoir de décision de chacun soient clairement définis et communiqués à l'ensemble du personnel. Bien que la présence d'un représentant qualité ne soit plus obligatoire, il incombe dorénavant à la direction de veiller à ce que quelqu'un soit chargé de préserver l'intégrité du système au moment de planifier et de mettre en œuvre un changement (voir la disposition 5.3, alinéa e)).</p>	<p>Naturellement, il arrive parfois que les descriptions d'emploi et les énoncés de fonctions ne soient pas régulièrement mis à jour. Or, des mises à jour régulières devraient être expressément prévues, en particulier lorsqu'un avis de vacance de poste est publié.</p> <p>Un organigramme traditionnel reste un excellent outil pour illustrer les liens hiérarchiques, mais il est impératif de le tenir à jour, tant en version papier qu'en version électronique.</p> <p>Les vérificateurs des comptes utilisent fréquemment l'organigramme comme point de départ de l'audit car ce document est censé illustrer clairement le domaine d'application du système de management de la qualité.</p> <p>La norme ISO 9001:2015 vise notamment à intégrer toutes les activités couvertes par le système de management de la qualité en supprimant le rôle de représentant de la direction. Il s'agit de garantir la mise en œuvre et la continuité des processus de gestion de la qualité, de rendre compte de l'efficacité du système et de mettre l'accent sur les besoins des clients. En fait, ces prescriptions font partie de la routine des systèmes qui sont déjà bien rodés.</p> <p>Le fait d'incorporer la gestion de la qualité dans les descriptions d'emploi et les énoncés de fonctions s'est avéré efficace à cet égard. L'appendice 8 donne quelques exemples de mesures à prendre à divers niveaux au sein d'un organisme.</p> <p>La norme ISO 9001:2015 n'impose plus la présence d'un représentant qualité. Toutefois, l'expérience a clairement démontré qu'au fur et à mesure de l'application d'un système de management de la qualité, la présence d'un expert qualité s'impose pour garantir la viabilité et l'intégrité du système. En fait, la disposition 5.3 alinéa e) souligne que cet impératif intervient au moment de planifier et de mettre en œuvre un changement (voir l'article 5.3 du présent guide).</p>
Article 6 – Planification		
<p>6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités</p>	<p>Le présent article découle directement de l'article 4.1, lorsqu'il s'agit d'établir le contexte du système de management de la qualité. Déterminer les risques (en particulier) et les opportunités en constitue le résultat immédiat, et sera de nature à garantir la réalisation des objectifs visés pour le système.</p> <p>La note 1 propose des solutions pour atténuer les risques et la note 2, des méthodes pour cerner les opportunités et en tirer parti.</p> <p>L'article 6.1.2 souligne la nécessité d'une approche planifiée, à savoir que les mesures requises devraient être incorporées au système de management de la qualité et leur efficacité devrait être évaluée.</p>	<p>Bien que la conception et l'application d'un processus officiel de gestion des risques ne constituent pas un impératif, la norme ISO 31000:2009, Management du risque – Principes et lignes directrices (ISO, 2009b) devrait être dûment prise en compte dans ce contexte.</p> <p>Aussi est-il vivement recommandé que la définition et la gestion des risques fassent l'objet d'un processus officiel et soient dûment documentées.</p> <p>On peut définir la gestion des risques comme étant l'opération qui consiste à les recenser, les évaluer et les classer par ordre de priorité. Le plus important toutefois est de procéder à l'atténuation des risques en exploitant les ressources voulues pour analyser et limiter les conséquences potentielles sur le système de management de la qualité.</p> <p>Il est vivement recommandé de proposer un programme de formation en bonne et due forme pour ce qui est de la gestion des risques.</p> <p>Il peut arriver qu'on se concentre uniquement sur les risques et que l'on oublie par la même occasion de tirer parti des opportunités recensées. Le registre figurant à l'annexe 2 est conçu pour aider à cerner les opportunités, en particulier dans le cadre du processus d'analyse du contexte et, dans la mesure du possible, à les mettre à</p>



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
		profit. Le registre en question est très détaillé et s'est révélé utile et pratique en tant qu'outil de gestion de la qualité.
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	<p>Des objectifs qualité doivent être fixés pour le système de management de la qualité en ce qui concerne les différentes fonctions et les divers niveaux et processus considérés au sein de l'organisme.</p> <p>Il importe de veiller à ce que les objectifs qualité et les indicateurs de performance clefs correspondants soient conformes à la politique qualité (voir l'article 5.2) et en adéquation avec les produits et les services, et de démontrer qu'ils répondent effectivement aux attentes des clients voire qu'ils les dépassent.</p> <p>Les dispositions 6.2.1 et 6.2.2 indiquent clairement les critères à respecter pour les objectifs qualité et la manière de les atteindre.</p> <p>On notera également qu'il faudra peut-être aussi définir des objectifs qualité pour tout processus, produit et service fournis en externe (voir la disposition 8.4.1).</p>	<p>Les activités de planification menées par l'organisme touchent à plusieurs domaines du système de management de la qualité, et il est impératif qu'elles soient exhaustives et bien documentées. Il importe de valider les objectifs du système par rapport à d'éventuels objectifs stratégiques et/ou de planification d'entreprise de haut niveau pour veiller à ce qu'ils soient conformes aux orientations générales du système.</p> <p>Au moment de définir les indicateurs de performance clefs, il s'agit de veiller à ce qu'ils soient réalistes et significatifs pour ce qui est de donner des informations utiles sur la mesure dans laquelle le système atteint les objectifs fixés. Par exemple, un indicateur de performance clef qui stipule «la publication de 100 NOTAM» n'a pas de sens car il ne fait aucun cas de la qualité et de l'utilité de ces NOTAM. Il serait plus judicieux à cet égard de stipuler, par exemple, «95 % des demandes de NOTAM publiées dans les délais».</p> <p>Il importe de veiller à la pertinence des indicateurs de performance clefs vis-à-vis de toutes les parties prenantes, notamment les clients, la direction, les superviseurs et le personnel qui élabore concrètement produits et services. La prise en compte des informations communiquées par ledit personnel pour définir les indicateurs en question se justifie pleinement dans la mesure où elle favorise l'adhésion à une démarche qualité.</p> <p>L'analyse du contexte (annexe 1) et les résultats de cette analyse, combinés à la matrice relative aux processus (annexe 3), constituent une précieuse source d'informations et un bon point de départ pour la définition des objectifs qualité.</p>
6.3 Planification des modifications	<p>Lorsque des changements doivent être apportés au système de management de la qualité, il convient de les planifier et d'agir avec méthode.</p> <p>Il faut avoir une idée claire de l'objectif visé et des répercussions éventuelles (positives ou négatives), tout en s'attachant à préserver globalement l'intégrité du système.</p> <p>Il faut aussi s'interroger sur l'adéquation des ressources disponibles et l'impact potentiel sur les diverses fonctions et responsabilités.</p> <p>Il convient de conserver la documentation relative aux changements envisagés et à leur impact potentiel sur le système.</p>	<p>L'un des volets les plus importants du présent article est la description des changements prévus.</p> <p>On notera que la disposition 9.3.2 impose de justifier comme il se doit ces changements. Il est recommandé pour ce faire d'inscrire systématiquement à l'ordre du jour des réunions d'évaluation du système de management de la qualité les changements susceptibles d'avoir une incidence sur le système.</p>
Article 7 – Support		
7.1 Ressources 7.1.1 Généralités	Le présent article met l'accent sur la nécessité de déterminer les ressources (internes et externes) nécessaires à la mise en	Il importe, au moment de déterminer les ressources nécessaires, de s'assurer de leur adéquation aux objectifs qualité entérinés par la direction.



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
	œuvre, au fonctionnement et à l'amélioration continue du système de management de la qualité. Les dispositions de l'article 7.1 sont axées sur les ressources humaines (7.1.2), l'infrastructure (7.1.3), l'environnement pour la mise en œuvre des processus (7.1.4), les ressources pour la surveillance et la mesure (7.1.5) et les connaissances organisationnelles (7.1.6).	On soulignera ici la nécessité de dégager les ressources nécessaires pour garantir la viabilité du système de management de la qualité et pour l'améliorer. Cet impératif vaut également pour l'obtention ou le maintien de la certification ISO 9001:2015.
7.1.2 Ressources humaines	Il s'agit de faire en sorte que le système de management de la qualité soit géré par un personnel compétent, qui soit notamment en mesure de répondre aux besoins des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.	Répondre aux besoins exprimés par les clients et veiller à ce que ces derniers soient pleinement satisfaits (disposition 9.1.2) sont autant de raisons de garantir la présence d'un personnel qualifié/ compétent en effectifs suffisants, tout comme le fait de s'assurer que les exigences légales et réglementaires applicables sont respectées.
7.1.3 Infrastructure	Il s'agit ici de déterminer, de fournir et de maintenir l'infrastructure nécessaire au bon fonctionnement des processus. On trouvera quelques exemples de ce qui devrait faire partie de cette infrastructure.	La viabilité d'un système de management de la qualité peut être gravement compromise par une infrastructure inadéquate. Il est recommandé de cerner les éventuelles questions ou préoccupations se rapportant à l'infrastructure, notamment en organisant des réunions de section ou du personnel et autres rencontres au sein de l'organisme, y compris des audits internes et externes. Une fois que ce recensement est effectué et que l'organisme s'est doté d'un plan de ressources adéquat et bien documenté, il ne devrait pas y avoir de problème majeur. Cela démontre en fait que le système de management de la qualité fonctionne. Il ne faut pas oublier que le système est une entité organique vivante et dynamique qui sera fatalement sujette à des dysfonctionnements à un moment ou à un autre. Il ne peut pas être parfait tout le temps, même lors d'un audit.
7.1.4 Environnement pour la mise en oeuvre des processus	La présente disposition porte sur la nécessité, pour l'organisme, de déterminer, d'assurer et de maintenir un cadre propice au fonctionnement de ses processus. Il est précisé qu'un cadre adéquat peut résulter d'une combinaison de facteurs physiques, sociaux, psychologiques, environnementaux et autres, par exemple la température, la propreté, la prévention de l'épuisement professionnel, etc.	Les remarques faites ci-dessus à propos de la disposition 7.1.3 sont applicables telles quelles à la présente disposition. Il faudrait, d'abord et surtout, instaurer et décrire un mécanisme permettant de déceler les problèmes existants ou potentiels et d'y remédier dans les plus brefs délais. Le processus d'audit interne peut permettre de déceler les problèmes, de la même manière qu'une culture du travail, de la santé et de la sécurité ancrée dans le système de management de la qualité.
7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure	Cette disposition met l'accent sur les activités de surveillance et de mesure censées démontrer que les produits et les services sont conformes aux exigences. Il faut prévoir des ressources suffisantes pour que les activités de surveillance et de mesure soient adéquates et puissent donner des résultats valables et fiables.	Il convient de tenir à jour et à disposition toute la documentation relative aux systèmes de surveillance et de mesure. Il s'agit aussi de veiller à ce que le personnel concerné ait accès à des registres dûment tenus à jour dans ce domaine.
7.1.5.1 Généralités		Il convient par ailleurs de faire le point à intervalles réguliers sur les résultats des activités de surveillance et de mesure et d'assurer le suivi des dispositions prises pour remédier à d'éventuels problèmes.



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
	<p>Il importe aussi de veiller à ce que les ressources nécessaires à cette fin soient maintenues à un niveau adapté au but visé. Enfin, il convient de tenir à jour des registres dans ce domaine.</p>	<p>Tout ce qui précède s'applique aussi bien aux prestataires externes qu'aux prestataires internes.</p>
7.1.5.2 Traçabilité de la mesures	<p>Il s'agit ici de garantir que le système de mesure a été étalonné par rapport à des étalons nationaux ou internationaux. Une traçabilité bien documentée est nécessaire, qui indique clairement quand – à intervalles réguliers ou avant utilisation – et comment le système de mesure a été étalonné, et par rapport à quel étalon.</p> <p>La présente disposition souligne la nécessité de protéger le système de mesure contre les dommages et de préserver son intégrité.</p> <p>Elle précise que s'il n'existe pas d'étalons nationaux ou internationaux, l'organisme se doit de conserver des informations sur la référence utilisée pour l'étalonnage ou le contrôle de l'instrument de mesure.</p> <p>Elle indique enfin les dispositions à prendre si le système de mesure s'avère inadapté à l'usage prévu.</p>	<p>Pour répondre aux exigences de cette disposition, il est indispensable de disposer de registres détaillés et correctement tenus à jour.</p>
7.1.6 Connaissances organisationnelles	<p>Le but visé est de faire en sorte que l'organisme puisse acquérir et conserver les connaissances nécessaires à son fonctionnement et à la qualité de ses produits et services. Il s'agit aussi de veiller à ce que ces connaissances soient actuelles et reflètent les besoins et les tendances d'aujourd'hui; dans le cas contraire, il convient d'acquérir des connaissances complémentaires.</p> <p>La présente disposition est assortie de deux notes qui précisent la nature des connaissances organisationnelles et indiquent que celles-ci peuvent être fondées sur des sources internes et externes.</p>	<p>La nécessité de faire régulièrement le point sur les besoins de l'organisme est étroitement liée à d'autres exigences de la norme ISO 9001:2015. L'article 4.1, par exemple, porte sur le contexte dans lequel opère l'organisme. Il est essentiel, à mesure que ce contexte évolue, de veiller à l'acquisition et au maintien des connaissances organisationnelles requises.</p> <p>Le recours à l'outil d'analyse du contexte (appendice 1) à intervalles réguliers (chaque année par exemple, juste avant l'établissement du plan de l'organisme) est un excellent moyen de faire le point sur les connaissances organisationnelles.</p> <p>C'est au moment de recenser les besoins des clients que se présente une autre occasion de déterminer ou de réévaluer les connaissances organisationnelles. On pourra se référer aux dispositions 5.1.2, 8.2.2, 8.3.6 et 9.1.2.</p> <p>La procédure générale de transfert de responsabilités qui fait l'objet de l'appendice 21 est très utile, dans le contexte des connaissances organisationnelles, tout comme les descriptions de poste actualisées, les organigrammes, les procédures d'exploitation normalisées, les pages Web internes, les cours de recyclage et un solide protocole de communication interne.</p> <p>L'article 8.4 offre à l'organisme l'occasion de prendre en considération les connaissances requises à l'interne pour influencer sur les processus externes et les contrôler, ce qui peut nécessiter la formation d'un personnel spécialisé.</p>



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
7.2 Compétence	<p>Cet article est fondamental, dans la mesure où il est essentiel que l'organisme établisse et décrive des niveaux de compétence.</p> <p>Une fois que c'est fait, l'organisme doit veiller à la compétence de son personnel via une formation ou une expérience adéquate.</p> <p>Si le personnel a besoin d'acquérir des compétences, l'organisme doit prendre des dispositions dans ce sens et rendre compte du suivi de ces mesures et de leur efficacité.</p> <p>Il est également nécessaire que les compétences soient dûment attestées.</p> <p>Il convient de noter que font partie des personnes effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme les sous-traitants et le personnel de prestataires externes qui se sont vu confier des travaux. La disposition 8.4.3 fait aussi expressément référence à l'alinéa c).</p>	<p>Dans la norme ISO 9000:2015, les compétences sont définies comme étant l'aptitude à mettre des connaissances au service des résultats visés.</p> <p>Après avoir déterminé le niveau de compétence requis pour chaque poste, dans le cadre du système de management de la qualité, il conviendrait de procéder à une simple analyse des compétences que chaque membre du personnel est censé avoir. Cela permettrait d'obtenir, dans le contexte du système, une vue d'ensemble des profils de compétences et de constituer d'excellents éléments de preuve pour les audits.</p> <p>On trouvera à l'annexe 8 un modèle simplifié conçu à cette fin.</p> <p>Une fois déterminé le niveau de compétence requis, il convient de revoir et de modifier en fonction des besoins la description de chaque poste.</p> <p>Il conviendrait aussi de déterminer la fréquence à laquelle doivent être révisées les compétences (tous les trois ans, par exemple).</p>
7.3 Sensibilisation	<p>La sensibilisation est un impératif qui fait l'objet d'un article à lui seul. Il convient aussi de noter que, comme dans le cas de l'article 7.2, elle s'applique à toutes les personnes effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme.</p> <p>Les alinéas a) à d) précisent que les employés doivent être sensibilisés à la politique qualité, aux objectifs qualité, à leur contribution à l'efficacité du système de management de la qualité et aux répercussions d'un non-respect des exigences.</p>	<p>En vertu de cet article, il incombe à l'organisme de veiller à ce que toutes les personnes qui travaillent sous son contrôle soient pleinement sensibilisées au système de management de la qualité.</p> <p>Il serait bon que ces dernières jouent un rôle clef dans le processus d'initiation des nouveaux employés (y compris les sous-traitants) au système. Il est conseillé aussi de consigner par écrit ce processus d'initiation et de veiller à obtenir la signature du personnel visé, ne serait-ce que pour fournir des éléments de preuve aux auditeurs.</p> <p>Bien sûr, il faut aussi faire preuve de suffisamment de bon sens pour ce qui est du degré de participation du personnel contractuel et de l'impact qu'il pourrait avoir sur le système de management de la qualité.</p>
7.4 Communication	<p>Cet article met l'accent sur les impératifs de communication interne et externe liés au système de management de la qualité de l'organisme.</p> <p>Ces derniers sont clairement indiqués aux alinéas a) à e).</p> <p>Il convient de noter qu'il existe une disposition (8.2.1) sur la communication avec les clients, dont il faut aussi tenir compte.</p>	<p>L'établissement d'un plan de communication pour le système de management de la qualité contribuera dans une large mesure à répondre aux impératifs de l'article.</p> <p>On peut facilement définir des canaux de communication interne et externe si un solide système de gestion a été mis en place.</p> <p>On trouvera des informations complémentaires relatives à la communication interne dans les accords sur le niveau de service conclus entre les départements/programmes.</p> <p>La communication externe devrait notamment reposer sur des contrats et des informations relatives au service.</p> <p>On trouvera à l'annexe 9, à toutes fins utiles, un exemple de plan de communication, sous forme de diagramme.</p>
7.5 Informations documentées	<p>La disposition 7.5.1 porte sur les informations documentées prescrites par la norme ISO 9001:2015 et celles qui sont</p>	<p>Le manuel qualité selon la norme ISO 9001:2008 n'est plus expressément prescrit. L'expérience a toutefois montré que les personnes qui exploitent des systèmes de gestion de la qualité bien rodés sont très enclines à</p>



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
7.5.1 Généralités	nécessaires au bon fonctionnement du système de management de la qualité. Il est précisé dans une note que l'étendue des informations documentées peut différer en fonction de la taille de l'organisme, de sa complexité, de ses produits et services et de la compétence du personnel.	vouloir conserver un manuel qualité, qui est à leurs yeux un outil d'initiation idéal permettant de comprendre le mode de fonctionnement du système. Il serait utile par ailleurs de se doter d'une procédure de documentation de l'information. Le fait de passer en revue et, le cas échéant, de corriger un manuel qualité conforme aux exigences de 2008 pour l'adapter à celles de 2015 présente l'avantage de donner une idée plus claire de la nouvelle norme. Au tout début de la mise en place d'un système de management de la qualité, les responsables optent, en lieu et place d'un manuel qualité, pour des pages Web sur la gestion de la qualité qui ont démontré leur utilité. Il ne faut pas oublier que toute information documentée sur le Web, notamment celle qui a trait aux processus opérationnels, doit être sécurisée. La mise au point d'un processus documenté détaillé qui définisse clairement les voies hiérarchiques à suivre pour opérer des changements (surtout en ligne) et informer les parties prenantes est impérative dans le contexte du système.
7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées	Il s'agit de veiller à ce que les informations documentées qui sont créées ou mises à jour soient correctement identifiées, décrites, revues et approuvées, ainsi qu'il est stipulé expressément dans les alinéas a) à c).	Pour identifier un document, l'idéal est de recourir à des panneaux de configuration ainsi qu'à des en-têtes et à des bas de page. Il est nécessaire par ailleurs, pour les pages en ligne consacrées à la gestion de la qualité, d'identifier le document et de fournir des informations sur son actualité ainsi que sur les dates de mise à jour.
7.5.3 Maîtrise des informations documentées	Les impératifs du contrôle des documents sont clairement énoncés aux alinéas figurant sous les dispositions 7.5.3.1 et 7.5.3.2. Il est précisé aussi que les informations documentées d'origine externe utilisées dans le cadre de la planification et de l'exploitation du système de management de la qualité doivent être identifiées et contrôlées.	Les vérificateurs concentreront leurs efforts sur les autorisations d'accès à la documentation et, surtout, sur la question de savoir qui est habilité à la modifier ou approuver les changements qui y sont apportés. L'identité de ces personnes doit être clairement documentée et indiquée dans un panneau de configuration des documents. Cela suppose également que l'on contrôle les informations documentées pour veiller à leur actualité et les protéger contre une utilisation abusive. Préserver l'intégrité de la documentation s'applique aussi à celle qui est publiée sur le Web, par exemple aux pages wiki. Le contrôle des informations documentées englobe par conséquent l'environnement Web, notamment en ce qui concerne la documentation opérationnelle telle que les procédures d'exploitation normalisées.
Article 8 – Réalisation des activités opérationnelles		
8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	Le présent article énonce les impératifs en matière de planification, de mise en œuvre et de maîtrise des processus. Il est étroitement lié aux impératifs afférents à plusieurs autres articles, en particulier les articles 4.4, 6 et 8.4.	Les informations obtenues via l'outil d'analyse du contexte (annexe 1) peuvent s'avérer utiles pour les besoins de cet article. La matrice relative aux processus qui est proposée dans l'annexe 3 peut fournir des renseignements utiles sur les mesures prises pour répondre aux exigences de l'article. Le contrôle des processus, produits et services fournis par des prestataires externes peut présenter des enjeux particuliers, qui font l'objet de l'article 8.4.
8.2 Exigences relatives aux produits et services	La disposition 8.2.1 est axée sur la communication avec les clients dans le cadre du système de management de la qualité. Il existe un lien évident entre la disposition 5.1.2 et l'article 7.4.	Il est impératif de recenser et de comprendre l'ensemble des besoins de la clientèle. On trouve aussi des clients au sein de l'organisme, et les modalités d'accès à l'information sur les produits et services peuvent varier. Par exemple, il est courant que les produits et services destinés à l'aviation soient fournis sur le Web.



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
8.2.1 Communication avec les clients	Les exigences de communication avec les clients sont clairement énoncées aux alinéas afférents à la disposition 8.2.1.	Il est vivement recommandé de créer à tout le moins un simple registre des clients indiquant leurs noms, les secteurs d'activité auxquels ils appartiennent (aviation, transport maritime, agriculture, grand public, etc.), les produits et services qui leur sont fournis et la fréquence à laquelle l'organisme fait le point sur leurs besoins. Il importe que tous les employés qui participent à la fourniture des produits et services soient conscients des répercussions potentielles (positives et négatives) sur les activités du client. L'annexe 6 propose un modèle conçu à cette fin. Dans le contexte de la communication avec le client, il est essentiel de planifier un bilan des produits et services proposés actuellement. Il est donc vivement recommandé d'établir un tel bilan en l'étayant par des documents. Outre l'intérêt qu'il revêt pour la planification, cet outil permet de présenter des pièces justificatives en cas de contrôle. Il est très avantageux d'intégrer dans le plan de communication les exigences afférentes à la disposition 8.2.1 (annexe 9).
8.2.2 Détermination des exigences relatives aux produits et services	La présente disposition est axée sur la définition des besoins des clients en matière de produits et de services. Ces besoins sont clairement énoncés aux différents alinéas. Le recensement des exigences légales et réglementaires auxquelles pourraient être soumis les produits et services proposés revêt une importance capitale. Il est par ailleurs essentiel pour le maintien de sa crédibilité que le système de management de la qualité soit à la hauteur des exigences qui se rattachent aux produits et services envisagés.	La constitution du registre client proposé (voir l'annexe 6) est un moyen idéal de répondre aux exigences de la présente disposition.
8.2.3 Revue des exigences relatives aux produits et services	Il s'agit ici de passer en revue les besoins des clients en matière de produits et de services. Ces besoins sont clairement énoncés aux alinéas 8.2.3.1 et 8.2.3.2. Il est indiqué notamment qu'il convient de s'assurer que le système de management de la qualité est à même de fournir les produits et services requis avant de s'engager à le faire. Il est souligné à l'alinéa b) qu'il faut prendre en compte les exigences qui ne seraient pas expressément formulées par le client mais dont on sait qu'elles devraient s'appliquer aux produits et services pour que ces derniers puissent répondre aux besoins du client. Il importe de documenter et de conserver toutes les évaluations concernant les besoins des clients et de veiller à communiquer	Comme il est indiqué plus haut, un examen planifié et documenté des exigences relatives aux produits et services destinés aux clients peut s'avérer utile et est donc vivement recommandé. La constitution du registre client proposé (voir l'annexe 6) et les relations qui s'ensuivent avec le client sont un moyen idéal de répondre aux exigences de la présente disposition. Certes, il peut s'avérer difficile d'identifier le client lorsqu'il s'agit du grand public. Des approches novatrices telles que des réunions en présentiel, des groupes de discussion thématiques et des groupes d'utilisateurs permettent toutefois d'obtenir un précieux retour d'information qui contribue à répondre aux exigences du présent article. On peut également obtenir des renseignements utiles dans le cadre d'enquêtes en ligne, qui peuvent s'adresser au grand public ou bien à des groupes d'utilisateurs déterminés. Il faut prendre bien soin à ce que les instruments d'enquête soient conçus de façon à livrer le type d'information souhaité.



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	<i>Notes d'orientation</i>	<i>Conseils et ressources</i>
	aux intéressés toute modification des exigences relatives aux produits et services.	
8.2.4 Modifications des exigences relatives aux produits et services	La présente disposition porte sur les mesures à prendre en cas de modification des exigences pour que les principales parties prenantes soient informées.	<p>Le fait d'annoncer aux principaux intéressés que des modifications sont apportées aux exigences, notamment en ce qui concerne le personnel qui fournit produits et services, peut poser problème.</p> <p>Par exemple, dans un environnement de travail opérant par roulement 24 heures sur 24, les responsables n'ont pas toujours l'occasion de communiquer en personne les informations relatives aux changements qui pourraient être apportés aux produits et services. De nos jours, les renseignements sont souvent communiqués par courriel dans ce contexte, et les demandes de notification de réception et/ou de lecture des courriels envoyés peuvent constituer une solution. Rien ne garantit cependant que le destinataire, bien qu'ayant reçu le courriel, a pris connaissance des changements et les a compris, changements qui peuvent revêtir une importance cruciale dans un contexte opérationnel.</p> <p>Un incident/accident découlant du fait qu'une modification opérationnelle significative n'a pas été apportée peut avoir de sérieuses conséquences, surtout si la personne qui a diffusé le produit en avait été avisée par courriel. Il serait difficile pour le responsable/supérieur hiérarchique qui a annoncé ladite modification de confirmer que celle-ci a été comprise par la personne chargée de diffuser le produit.</p> <p>On pourrait avancer que la compréhension d'un changement notifié par courriel ou la demande d'une explication à ce sujet fait partie du cahier des charges de celui ou celle qui est chargé(e) de diffuser un produit. Cependant, les facteurs humains doivent être pris en considération, et tant le personnel de direction que le personnel d'exploitation sont potentiellement exposés, en particulier si l'incident en question fait l'objet d'une enquête. Il est vivement recommandé que la résolution de cette question fasse l'objet de toute l'attention requise.</p>
8.3 Conception et développement de produits et services	Le système de management de la qualité est censé instaurer et tenir à jour un processus de conception et de développement adapté à la fourniture de produits et de services.	Il est entendu que l'élaboration de produits dans le contexte de l'AIM peut prendre une autre tournure que dans le cas d'autres systèmes de gestion de la qualité. Le présent article et les dispositions qui lui sont rattachées n'en fournissent pas moins des indications utiles pour les activités de conception.
8.3.1 Généralités		Un système de management de la qualité qui met au point des modèles spécialement adaptés aux besoins devra toutefois veiller à ce que toutes les exigences du présent article (dans sa totalité) soient prises en compte.
8.3.2 Planification de la conception et du développement	Les alinéas de cette disposition énoncent clairement les impératifs en matière de planification de la conception et du développement.	Pour répondre aux besoins, il est fortement recommandé d'utiliser des modèles pour les projets. On trouve sur le marché des progiciels standard (PRINCE2 par exemple) facilement adaptables.
8.3.3 Eléments d'entrée de la conception et du développement	Les alinéas de cette disposition énoncent clairement les impératifs pour ce qui est des éléments contribuant à la conception et au développement.	Une procédure de contrôle devrait être instaurée pour les projets, et les phases de vérification et de validation devraient être clairement définies.



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
8.3.4 Maîtrise de la conception et du développement	Les alinéas de cette disposition énoncent clairement les impératifs en matière de contrôle de la conception et du développement.	La validation, qui fait suite à la vérification, atteste que, dans la pratique, la conception du produit ou du service en question sert l'objectif visé. Plus le risque associé au produit est grand, plus le processus de validation doit être poussé.
8.3.5 Élément de sortie de la conception et du développement	Les alinéas de cette disposition énoncent clairement les impératifs pour ce qui est des éléments résultant de la conception et du développement.	Le présent guide n'a pas pour vocation de proposer des méthodes de validation et de vérification, mais il est vivement recommandé de recourir aux méthodes de validation/vérification les plus actuelles pour répondre aux exigences des différents articles. Quelques modèles simples et facilement adaptables, qui aideront à satisfaire et documenter les exigences du présent article et des dispositions qui en relèvent, sont présentés à l'annexe 10.
8.3.6 Modifications à la conception et au développement	Les alinéas de cette disposition énoncent clairement les impératifs en matière de modification de la conception et du développement.	
8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes	Il s'agit de veiller à ce que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes soient conformes aux exigences du système de management de la qualité. Il convient aussi de définir les critères d'évaluation et de sélection des prestataires externes ainsi que de contrôler et d'évaluer leurs prestations.	Pour répondre aux exigences du présent article, il convient d'adopter une approche structurée. Aussi un registre des prestataires externes a-t-il été établi pour plus de commodité (voir l'annexe 11). Ce registre très complet représente une occasion idéale de satisfaire les exigences du présent article. Il est fort utile et une fois constitué, un simple examen périodique suffira pour le tenir à jour. Le registre en question sert aussi à mettre en évidence la façon dont les opérations/activités du système de management de la qualité sont perçues et comprises, et c'est aussi un excellent point de départ pour l'établissement d'un répertoire d'informations susceptibles de constituer des éléments probants.
8.4.1 Généralités	Le système doit conserver des justificatifs de ces évaluations.	
8.4.2 Type et étendue de la maîtrise	Le système de management de la qualité doit déterminer les types de contrôles auxquels sont soumis les prestataires externes ainsi que la portée de ces contrôles. Les alinéas de la disposition 8.4.2 énoncent clairement les impératifs en la matière.	Un registre des prestataires externes (voir l'annexe 11) peut contribuer dans une large mesure à assurer le respect et la consignation des exigences. Parmi les mécanismes de contrôle, on peut citer la vérification des produits lors de leur fourniture, les essais de réception sur site, les audits des fournisseurs, etc. Si ces derniers sont nécessaires, cela doit être stipulé dans les contrats passés avec les fournisseurs. Le registre des prestataires externes comporte une section consacrée aux contrôles.
8.4.3 Informations à l'intention des prestataires externes	Cette disposition et les alinéas correspondants indiquent clairement quelles sont les informations que le système de management de la qualité est tenu de communiquer aux prestataires externes.	Le registre des prestataires externes (voir l'annexe 11) peut contribuer dans une large mesure à assurer le respect et la consignation des exigences. Ce registre comporte une section (sous l'onglet « informations externes ») consacrée aux informations qui doivent être communiquées aux prestataires externes. Il serait utile de passer avec les fournisseurs des accords indiquant clairement le niveau de service qui est attendu d'eux, notamment sur le plan de la qualité et de la disponibilité.
8.5 Production et prestation de service	Le système de management de la qualité est tenu, en vertu de la disposition 8.5.1, de contrôler le mode d'élaboration des produits et de prestation des services. Les alinéas énoncent clairement les impératifs en la matière.	Les renseignements obtenus dans le cadre des autres articles et des dispositions correspondantes s'avèreront utiles pour répondre aux exigences du présent article. Les informations qui seront fournies dans le cadre du modèle de registre client (annexe 6) et du registre des prestataires externes (annexe 11) constitueront de précieux éléments à prendre en compte pour répondre aux exigences du présent article et pour servir de preuve en cas de contrôle.



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de service	On notera que le présent article est étroitement lié à d'autres articles (et aux alinéas correspondants), en particulier les articles 5.2, 7.1, 7.2, 7.4 et 8.2.	
8.5.2 Identification et traçabilité	Le système de management de la qualité doit être doté d'un mécanisme pour assurer l'identification et la traçabilité de ses produits et démontrer ainsi qu'ils satisfont aux exigences. Il importe par ailleurs que le système soit en mesure de déterminer l'état d'avancement de ses produits, conformément aux exigences en matière de contrôle et de mesure qu'il a définies pour toutes les étapes de la production.	La majorité des organismes appartenant à la communauté AIM pourront démontrer clairement que leurs produits normalisés satisfont aux exigences de cette disposition. Ils sont généralement en mesure de le faire au moment où les produits sont diffusés. Dans le domaine de l'aéronautique, pour les briefing prévol qui sont envoyés par courriel, un système d'enregistrement contribuera à répondre aux exigences. Il est d'usage désormais d'attribuer à chaque produit diffusé un code ou numéro d'identification qui lui est propre. Une fois diffusé et archivé, il devrait être relativement facile de le retrouver. Pour satisfaire aux exigences de la présente disposition, il est vivement recommandé, dans un premier temps, de passer en revue tous les produits diffusés régulièrement de façon à pouvoir facilement les identifier et en assurer la traçabilité. S'il arrivait qu'un produit ne soit pas facilement identifiable ou traçable, il conviendrait d'y remédier. Il est fortement recommandé aussi de trouver un procédé automatique/électronique pour faciliter l'identification et la traçabilité. Pour ce faire, on pourrait éventuellement recourir à des numéros de contrôle de document spécifiques, faire figurer des informations en tête ou en bas de page, ou bien formater les produits de manière à leur attribuer des identifiants spécifiques.
8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes	Cette disposition est axée sur les responsabilités du système de management de la qualité, qui est tenu de prendre soin des biens des clients ou des prestataires externes. Le système doit veiller à ce que les biens que pourrait mettre à sa disposition un client ou un prestataire externe soient recensés, contrôlés et protégés contre toute perte ou dommage.	Bien que cette disposition soit relativement explicite, il ne faut pas oublier de consigner les coordonnées des clients et prestataires externes (nom, adresse, numéro de téléphone, etc.) qui mettent leurs biens à disposition. L'impératif de confidentialité concernant les informations sur les biens devrait revêtir un caractère hautement prioritaire pour le système de management de la qualité. Si la confidentialité n'est pas suffisamment garantie, des mesures doivent être prises d'urgence, par exemple un accès par mot de passe pour le personnel autorisé.
8.5.4 Préservation	En vertu de cette disposition, le système de management de la qualité doit assurer la sauvegarde de ses produits lors du processus de production et de prestation de services pour qu'ils soient conformes aux exigences. On trouve en note de cette disposition des exemples de sauvegarde qui donnent des indications sur la manière de satisfaire aux exigences.	Il est très utile, pour répondre aux exigences de cette disposition, de mettre en œuvre des pratiques et des procédures claires, concises et bien documentées.
8.5.5 Activités après livraison	Cette disposition et les alinéas correspondants énoncent clairement les impératifs en la matière.	Le modèle de registre client peut aider à répondre aux exigences de cette disposition. Les informations concernant ce type d'activité pourraient figurer dans la colonne «Produits/services reçus – Exigences spécifiques Systèmes de contrôle Activités de suivi de la prestation de services» (voir l'annexe 6).



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	<i>Notes d'orientation</i>	<i>Conseils et ressources</i>
8.5.6 Maîtrise des modifications	Cette disposition est axée sur le contrôle des changements apportés pour que les produits ou services puissent continuer de servir les objectifs visés. L'autorisation des changements revêt une importance capitale à cet égard.	L'autorisation des changements est bien entendu une « bonne piste » à suivre pour les vérificateurs. Aussi est-il essentiel de pouvoir compter sur des procédures bien documentées applicables à l'autorisation et au contrôle des changements. Un changement s'accompagne toujours, sur un certain laps de temps, d'un accroissement des risques; il est donc recommandé de procéder au préalable à une analyse des risques.
8.6 Libération des produits et services	Le système de management de la qualité doit, en vertu de cet article, recourir à des pratiques et à des procédures bien documentées pour la fourniture des produits et services. Cet article a un rapport étroit avec la disposition 8.5.2.	Des pratiques et des procédures bien documentées sont indispensables pour bien définir, le cas échéant, les conditions d'autorisation de la fourniture des produits.
8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	Il s'agit ici de recenser les produits ou services qui ne répondraient pas aux critères fixés pour eux. Il importe par ailleurs d'instaurer des contrôles visant à empêcher que les produits non conformes soient fournis au client ou utilisés à mauvais escient. Lorsque des produits non conformes sont décelés, le système de management de la qualité doit prendre des mesures correctives et de consigner par écrit la situation.	Quelles que soient les garanties offertes par un système de management de la qualité, tout ne se passe pas toujours comme prévu et il peut arriver que des produits ne répondent pas aux critères. Il appartient au système d'instaurer des mécanismes de contrôle pour recenser les produits ou services qui ne seraient pas conformes et y remédier. L'essentiel, dans cet article, c'est la manière dont les défauts de conformité sont recensés et consignés. Il serait bon de tenir un registre – ou un dispositif similaire – de ces défauts de conformité, qui pourrait aider à cerner les problèmes récurrents. Quand le travail se fait par roulement, c'est-à-dire lorsque plusieurs personnes occupent tour à tour le même poste, cet outil est extrêmement utile car il permet au personnel d'être informé des cas de non-conformité. Les problèmes internes sont généralement détectés par les employés à la suite d'une analyse en temps réel, d'inspections, d'activités d'entretien ou d'audits, ou lorsque des incidents sont signalés (par exemple dans le cadre d'un système de gestion de la sécurité - SGS), tandis que les problèmes externes sont décelés à la suite d'une vérification après livraison ou de commentaires des clients. Il est fortement recommandé d'avoir une procédure indiquant la façon dont les produits non conformes sont détectés, répertoriés et corrigés et précisant qui est responsable des décisions à cet égard, quelles sont les mesures à prendre et quels dossiers doivent être conservés. Tous les problèmes ne doivent pas être traités de la même façon. Il peut y avoir une procédure officielle pour gérer un problème majeur, mais il doit aussi en exister une autre pour régler des questions mineures. La direction de chaque secteur de travail, en étroite collaboration avec son personnel, devrait définir ce qui doit être considéré comme un problème majeur ou un problème de moindre importance, en se fondant sur des niveaux de risque prédéterminés, puis définir et documenter des mesures correctives.
Article 9 – Évaluation des performances		
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Le paragraphe 9.1.1 rappelle qu'il convient que l'organisme précise ce qu'il doit surveiller et mesurer, ainsi que la façon	Il est important d'étayer les résultats de l'évaluation des performances du système de management de la qualité et de les conserver à titre de preuve.



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM**N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP****Édition: 1****Amendement: 0**

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
9.1.1 Généralités	dont il procèdera à ces activités pour veiller à la validité des résultats obtenus. Les sous-paragraphes associés présentent clairement les exigences en termes de surveillance, mesure, analyse et évaluation du système de management de la qualité.	Les objectifs et indicateurs de performance clés établis au titre de l'article 6.2 seront utiles pour appliquer le présent article.
9.1.2 Satisfaction du client	Au titre de ce paragraphe, le système de management de la qualité doit être associé à des mesures destinées à évaluer les niveaux de satisfaction du client.	L'objectif fondamental de tout organisme est de satisfaire ses parties prenantes, et au premier chef ses clients, qui représentent dans un certain sens la raison d'être de l'organisme. Satisfaire ses clients garantit à l'organisme de recevoir un niveau de financement adéquat. Par conséquent, il importe de bien comprendre à quel point les clients sont satisfaits des produits et services fournis. La norme ISO 9001:2015 ne précise pas comment un système de management de la qualité peut obtenir des renseignements sur la satisfaction des clients, mais elle contient néanmoins des exemples (voir la note du paragraphe 9.1.2). Toutefois, il est indispensable de suivre les informations relatives aux perceptions qu'ont les clients de l'organisme et de surveiller qu'il est bien répondu à leurs attentes. Le système de management de la qualité devrait déterminer la ou les meilleures méthodes pour ce faire. On utilise généralement des enquêtes, mais il est essentiel d'y poser les bonnes questions. Quelles que soient les méthodes que le système décide d'utiliser pour évaluer la satisfaction du client, il convient de veiller à ce que le personnel les connaisse et les utilise systématiquement.
9.1.3 Analyse et évaluation	Au titre de ce paragraphe, le système de management de la qualité est tenu d'analyser et d'évaluer les données et informations, qu'elles soient obtenues en interne ou à l'externe. Les alinéas a) à g) définissent clairement les aspects à évaluer.	Il est extrêmement souhaitable de présenter les résultats dans un format concis qui puisse être facilement compris par toutes les parties prenantes. Par ailleurs, il convient de procéder à leur examen dans le cadre du processus de revue de la gestion de la qualité abordé dans l'article 9.3. Les objectifs et indicateurs de performance clés établis au titre de l'article 6.2 seront utiles pour appliquer le présent article.
9.2 Audit interne	Les paragraphes 9.2.1 et 9.2.2 et les sous-paragraphes qu'ils contiennent définissent clairement la façon de procéder aux audits internes.	L'audit est le « ciment » qui assure l'unité du système de management de la qualité. Il s'agit d'un des principaux outils que le système peut utiliser pour s'assurer de son bon fonctionnement. Dans l'optique d'un audit, les procédures et les processus constituent un aspect clé du système de management de la qualité. Il est crucial de les établir en consultation étroite avec le personnel chargé de cette fonction. Il est vivement recommandé que le système de management de la qualité choisisse les techniques appropriées et le personnel compétent pour effectuer les audits internes. Des auditeurs inaptes ou n'ayant pas reçu une formation suffisante peuvent grandement nuire au système. Il faudrait corrélérer l'évolution du système de management de la qualité à son degré de maturité et à l'évolution de ses pratiques, procédures et techniques.



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
		<p>L'organisme devrait sélectionner du personnel qui dispose des qualifications adéquates et possède les traits de personnalité précisés dans la norme ISO 19011:2011. La composition même de l'équipe d'audit est un facteur de succès important. En général, il convient d'éviter les conflits d'intérêt.</p> <p>L'audit est un moyen de s'assurer que les mécanismes du système de management de la qualité sont adaptés à ses processus et que les techniques nouvelles ou améliorées deviennent la pratique habituelle.</p> <p>Un bon indicateur de la maturation d'un système de management de la qualité est l'accueil que les employés réservent à un audit interne de leurs activités.</p> <p>Tous les audits devraient être effectués dans un esprit constructif et sécurisant, autrement ils constituent une perte de temps. Les audits devraient aider à améliorer le système et ne devraient pas être menés uniquement pour les besoins du processus de certification.</p> <p>La norme ISO 9001:2015 ne précise pas les techniques qui doivent être utilisées pour mener un audit interne. Contrairement aux audits de certification, les audits internes sont moins formels et devraient être programmés selon les exigences relatives au système, les priorités, les ressources disponibles et les risques liés aux opérations. Il conviendrait de consigner le processus d'audit interne afin de fournir des orientations au personnel et d'en faciliter la réalisation.</p> <p>L'audit interne n'examine pas tous les aspects du système de management de la qualité en même temps, mais plutôt un échantillon des descriptions de poste, des procédures, des instructions, des contrats (accords sur les niveaux de service), des politiques, des plans, des organigrammes, des schémas des flux et d'autres éléments, y compris les liens qui existent entre ces documents.</p> <p>La souplesse du calendrier d'audit constitue un facteur essentiel du processus. Ce calendrier devrait être établi préalablement aux activités de planification et de budgétisation.</p> <p>Par exemple, un à deux mois avant la mise au point de son plan opérationnel annuel, le système de management de la qualité devrait s'assurer que tous les problèmes importants relevés lors de l'audit sont pris en compte dans le processus de planification. Il en est de même pour l'établissement du budget. Les résultats d'un audit peuvent mettre en évidence des domaines qui requièrent un apport financier pour résoudre un problème particulier.</p> <p>Des audits internes devraient également être prévus et effectués avant tout audit externe. Toutefois, ils ne devraient pas être menés quelques semaines seulement avant un audit externe dans le seul but de fournir des preuves à l'auditeur. Les audits internes devraient faire partie des activités courantes du système de management de la qualité.</p>
9.3 Revue de direction 9.3.1. Généralités	Au titre du paragraphe 9.3.1, la direction doit procéder à l'évaluation du système de management de la qualité à des intervalles prévus pour évaluer son adéquation et son efficacité.	Il est fondamental pour la réussite du système de management de la qualité que la direction participe aux réunions d'évaluation du système de management de la qualité, et de préférence qu'elle les préside. Il est donc impératif que la direction participe dès le début à l'élaboration et à la mise en place du système de management de la qualité.



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Exigences	Notes d'orientation	Conseils et ressources
9.3.2 Éléments d'entrée de la revue de direction	Ce paragraphe et ses sous-paragraphes définissent clairement les éléments à examiner lors des réunions d'évaluation du système de management de la qualité.	Les sous-paragraphes du paragraphe 9.3.2 fournissent un cadre permanent pour l'ordre du jour des réunions d'évaluation du système de management de la qualité, à adapter pour répondre aux exigences du système.
9.3.3 Éléments de sortie de la revue de direction	Ce paragraphe traite des éléments de sortie spécifiques des évaluations effectuées par la direction.	Il est vivement recommandé d'établir l'ordre du jour des réunions d'évaluation du système de management de la qualité de façon à obtenir les éléments de sortie requis.
Article 10 – Amélioration		
10.1 Généralités	Cet article est clairement axé sur l'amélioration et la relie à la satisfaction des besoins des clients et l'amélioration de leur satisfaction.	Communiquer avec les clients du système de management de la qualité est une stratégie cruciale pour répondre aux exigences de cet article. À cette fin, le modèle de registre client (annexe 6) est une ressource clé.
10.2 Non-conformité et actions correctives	Cet article précise les conditions de non-conformité, ainsi que les mesures préventives à mettre en place par la suite, y compris l'examen et l'analyse des causes.	Il existe un lien clair entre les articles 8.7 et 10.2, et l'appendice 14 propose une procédure pour répondre aux exigences de ce dernier. Cet article requiert de prendre les mesures appropriées pour parer aux conséquences des problèmes. Ces mesures peuvent aller d'une simple correction par le responsable des opérations jusqu'à l'utilisation de ressources significatives dans le cas d'un événement majeur. Une analyse des risques peut aider à déterminer les mesures qu'il convient de prendre. Il convient de consigner tout risque actuel dans le registre des risques et d'en tenir compte lors des activités de planification ultérieures. Il faudrait tenir un dossier des cas de non-conformité et des mesures prises pour éviter leur réapparition, ainsi que de l'efficacité de ces mesures. Par conséquent, il convient d'envisager de tenir un registre, ou un document similaire, sur les cas de non-conformité.
10.3 Amélioration continue	Au titre de cet article, il faut améliorer continuellement le système de management de la qualité et utiliser spécifiquement les éléments de sortie de l'analyse et de l'évaluation (paragraphe 9.1.3) et du processus d'examen par la direction (paragraphe 9.3.3).	Le présent article vise à garantir que des progrès sont faits pour améliorer l'efficacité du système de management de la qualité. Il traite de questions telles que: Les éléments de sortie sont-ils meilleurs cette année que l'année dernière? L'utilisation des ressources est-elle en cours d'optimisation? Utilise-t-on mieux les indicateurs du système, comme les audits, l'examen par la direction et l'analyse des données? Dans l'ensemble, il est important que les processus du système de management de la qualité détectent tout problème éventuel, qu'ils le consignent et œuvrent à le régler.



CHAPITRE 3. ÉTAPES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU SMQ

3.1 Présentation générale

- 3.1.1 Les tableaux 2, 3 et 4 donnent un aperçu des mesures à prendre pour élaborer et mettre en œuvre un système de management de la qualité. Ils peuvent servir de fondement aux débats menés au cours d'une première réunion portant sur l'adoption d'une démarche qualité pour la fourniture de produits et de services.
- 3.1.2 Il n'est pas possible de déterminer avec précision combien de temps il faut pour mettre en œuvre un SMQ, et obtenir la certification de conformité à la norme ISO 9001. De nombreux facteurs entrent en ligne de compte, notamment la taille de l'organisme, le champ d'application du système au sein de l'organisme, le fait que celui-ci bénéficie ou non de l'assistance d'un consultant pour la mise en place du système, le degré d'élaboration des processus et de la documentation concernant le système, les ressources disponibles et l'engagement de la direction et du personnel.
- 3.1.3 L'expérience montre que, compte tenu des facteurs ci-dessus, une période de 18 à 24 mois constitue un délai réaliste et raisonnable pour un organisme de petite taille ou pour des unités particulières au sein d'un organisme de grande taille. Une petite unité (dotée d'un effectif d'une vingtaine de personnes) au sein d'un organisme pourrait mettre en place un système de management de la qualité et obtenir une certification de conformité à la norme ISO 9001 dans un délai de 18 mois au minimum. Ce délai devrait aussi donner l'occasion d'accumuler une série d'éléments tangibles permettant de confirmer clairement, lors de l'audit, la réussite de la mise en œuvre du système.
- 3.1.4 Il peut aussi être indiqué d'adopter une démarche graduelle, selon laquelle un système de management de la qualité est élaboré et mis en œuvre pour différentes unités ou domaines d'activité de l'organisme visé. Des résultats concluants obtenus dans ces unités ou domaine particuliers peuvent réellement augmenter le niveau de confiance et d'investissement du personnel dans la mise en œuvre d'un tel système et faciliter la tâche de l'équipe chargée de superviser cette mise en œuvre.



		GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM
N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP		Édition: 1
Amendement: 0		

Tableau 2. Étapes principales et calendrier général pour les six premiers mois du processus visant à élaborer et mettre en œuvre un SMQ et à obtenir la certification de conformité à la norme ISO 9001:2015

<i>Activités d'élaboration et de mise en œuvre du SMQ</i>	<i>1^{er} mois</i>	<i>2^e mois</i>	<i>3^e mois</i>	<i>4^e mois</i>	<i>5^e mois</i>	<i>6^e mois</i>
Étape 1 Obtenir l'engagement et l'approbation officiel de la direction						
Étape 2 Sélectionnez un responsable qualité professionnel						
Étape 3 Sélectionnez un organisme de formation reconnu						
Étape 4 Dispenser une formation d'initiation au management de la qualité						
Étape 5 Procéder à une analyse des écarts						
Étape 6 Organiser une première réunion d'évaluation du SMQ. [[Cette première réunion a pour objet de souligner l'importance de ce type de rencontres. Il vaut mieux ne pas aborder tous les points de l'ordre du jour des réunions d'évaluation à ce stade.]]						
Étape 7 Commencer les travaux visant à corriger les lacunes identifiées						
Étape 8 Déterminer les processus et élaborer les procédures						
Étape 9 Établir le niveau de satisfaction des clients et définir les moyens de recueillir et d'évaluer ces informations						
Étape 10 Identifier et former le personnel approprié pour assumer le rôle d'auditeur interne						



		GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM
N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP		Édition: 1
Amendement: 0		

Tableau 3. Principales étapes et calendrier général pour les 6 mois suivants du processus visant à élaborer et mettre en œuvre un SMQ et à obtenir la certification de conformité à la norme ISO 9001:2015

<i>Activités d'élaboration et de mise en œuvre du SGQ</i>	<i>7^e mois</i>	<i>8^e mois</i>	<i>9^e mois</i>	<i>10^e mois</i>	<i>11^e mois</i>	<i>12^e mois</i>
Étape 11 Réaliser un premier audit interne						
Étape 12 Organiser une réunion d'évaluation du SMQ (revue de direction)						
Étape 13 Sélectionnez une organisme tiers qui puisse mener à bien la certification de conformité à la norme ISO 9001:2015						
Étape 14 Réaliser une deuxième audit interne						
Étape 15 Organiser une réunion d'évaluation du SMQ (revue de direction)						
Étape 16 Réaliser au besoin un troisième audit interne						

Tableau 4. Principales étapes et calendrier général pour les 6 derniers mois pour élaborer et mettre en œuvre un SMQ et à obtenir la certification de conformité à la norme ISO 9001:2015

<i>Activités d'élaboration et de mise en œuvre du SGQ</i>	<i>13^e mois</i>	<i>14^e mois</i>	<i>15^e mois</i>	<i>16^e mois</i>	<i>17^e mois</i>	<i>18^e mois</i>
Étape 17 Organiser une réunion d'évaluation du SMQ (revue de direction)						
Étape 18 Se préparer à l'audit externe						
Étape 19 Assurer l'exécution un audit de certification par un organisme tiers (phases 1 et 2)						
Étape 20 Célébrez la certification de conformité						



3.2 Étape 1 – Obtenir l’approbation officielle de la direction

- 3.2.1 L'article 5.1 de l'ISO 9001:2015 souligne la nécessité d'un engagement avéré de la direction. Il s'agit d'une première étape cruciale dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un SMQ. Cet engagement doit se manifester sous la forme d'une approbation officielle, communiquée à l'ensemble du personnel.
- 3.2.2 La direction doit veiller à ce que les fonds nécessaires au financement du SMQ soient disponibles. Le projet d'élaboration et de mise en œuvre du SMQ devraient être officiellement documentés et inclure la stratégie de mise en œuvre proposée, un calendrier général et un budget estimatif. Il est fortement conseillé d'inclure les stades initiaux de l'élaboration et de la mise en œuvre du système dans un cadre de gestion de projet.
- 3.2.3 Il n'est pas possible, dans le contexte du présent guide, d'indiquer le coût exact de la mise en œuvre d'un SMQ. Le domaine d'application du SMQ et les coûts liés aux activités de formation, aux services de consultants et à l'intervention d'organismes de certification varieront considérablement au sein de la communauté de l'AIM. Toutefois, le présent guide soulève certaines questions importantes concernant l'engagement financier requis. Bien que les réponses à ces questions permettent d'élaborer un budget relativement précis, il serait prudent de créer un fonds de prévoyance pour couvrir les coûts indirects qui n'auraient peut-être pas été identifiés initialement. Par exemple, il peut être décidé de digitaliser les activités AIM afin d'améliorer la qualité des produits et services.
- 3.2.4 Une mise en garde s'impose à ce stade: à moins que l'approbation et l'engagement officiels de la direction ne soient obtenus et que des ressources suffisantes ne soient disponibles, toute tentative de mise en place d'un système de management de la qualité pourrait se révéler une perte de temps et donner lieu à un gaspillage de ressources. L'échec de la démarche aurait en outre une forte incidence négative sur le personnel.

3.3 Étape 2 – Sélectionner un responsable qualité professionnel

- 3.3.1 La nomination d'un responsable qualité est un facteur clé du succès d'un SMQ. Il est fortement recommandé qu'un membre du personnel soit nommé à temps plein et à un rang élevé. Il serait en outre avantageux pour le bon déroulement du processus de mise en œuvre que l'agent nommé ait une bonne connaissance du sujet.
- 3.3.2 La personne titulaire du poste sera inévitablement l'élément moteur du SMQ et le principal relais pour les questions s'y rapportant. Elle devra posséder un ensemble de compétences, de connaissances et de traits de caractère qui lui gagneront la



confiance de la direction, à laquelle il/elle pourra ainsi avoir directement accès. Voir *les Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management - ISO 19011:2011*.

- 3.3.3 Il est indispensable que la personne nommée affiche une ferme volonté de relever les défis liés à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un système de management de la qualité et s'intéresse de près à ces questions. Toute nomination forcée ou à visée politique nuira probablement, voire inévitablement, au système de management de la qualité et mènera à son échec.

3.4 Étape 3 – Sélectionner un organisme de formation reconnu

- 3.4.1 Il est fortement recommandé de mener des entrevues avec plusieurs candidats potentiels afin de s'assurer de leurs connaissances et leur expérience du domaine et déterminer dans quelle mesure ils sauront s'adapter à la culture de l'organisme. Ces entretiens permettront également d'évaluer la volonté des candidats de travailler avec l'organisme et de vérifier l'intérêt qu'ils auront manifesté avant l'entretien pour ses activités et pour les produits et services qu'il fournit.
- 3.4.2 Il conviendra d'évaluer avec soin les références en matière de formation de tous les candidats en vérifiant leurs qualifications ainsi que le contenu de la formation proposée. Il importe aussi que ces formateurs soient agréés et qu'ils puissent donner un cours d'introduction qui «démystifiera» la norme ISO 9001 pour tous les membres du personnel amenés à contribuer au système de management de la qualité.
- 3.4.3 La communauté de l'OACI compte des organisations AIM avec lesquelles il peut être utile de former un partenariat de mentorat ou de jumelage. Un tel partenariat permet notamment d'acquérir des compétences et connaissances auprès d'autres SMHN disposant de systèmes de gestion de la qualité éprouvés et d'avoir la possibilité de poser des questions au sujet de ces systèmes.

3.5 Étape 4 – Dispenser une formation d'initiation au management de la qualité

- 3.5.1 Il convient d'organiser un cours d'initiation à l'intention de tous les membres du personnel contribuant au système de management de la qualité, à commencer par l'équipe de base chargée de la gestion de la qualité et notamment le directeur ou président-directeur général.

Un cours d'initiation de base à l'ISO concourt au succès de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, car il permet de bien comprendre les principes et pratiques propres à la norme ISO 9001. En principe, ce cours devrait être dispensé par un organisme de formation agréé possédant l'expertise requise dans ce domaine. Cela étant, si c'est un membre du personnel qui doit donner la formation, il doit avoir une connaissance solide et éprouvée du sujet, assortie si possible de compétences



officiellement reconnues en matière de formation.

3.6 Étape 5 – Procéder à une analyse des écarts

3.6.1 L'analyse des écarts est une méthode visant à déterminer les mesures à prendre pour passer de l'état actuel à un état futur souhaité. En ce qui concerne les systèmes de gestion de la qualité, une analyse des écarts est menée pour définir précisément les dispositions de la norme ISO 9001 qui ne sont actuellement qu'en partie (ou pas du tout) respectées et prendre des mesures afin de remédier à la situation. L'analyse des écarts devrait être réalisée par des membres de l'équipe ou de l'unité chargée de la gestion de la qualité qui ont des compétences officiellement reconnues en matière d'audit. Ces analyses peuvent être menées auprès de petits groupes de membres du personnel. Par exemple, une analyse des écarts peut être faite auprès des membres de la direction et une autre, auprès des cadres moyens et/ou du personnel d'exécution. Il n'est pas inhabituel d'obtenir des réponses différentes aux questions selon le poste et le rang occupés par le personnel au sein de l'organisme.

3.6.2 Les deux outils d'analyse des écarts (partie A et partie B) indiqués ci-dessous fournissent un cadre structuré pour évaluer la situation actuelle d'un SMQ en termes de respect des dispositions de la norme ISO 9001 :

- a. La partie A (Analyse des écarts) est conforme aux dispositions de la norme ISO 9001. Le modèle d'analyse des écarts à l'annexe 12 fournit des observations et des notes pour aider les utilisateurs.
- b. La partie B (Résultats de l'analyse des écarts) énumère les constatations et les mesures correctives nécessaires pour combler les écarts identifiés entre la norme ISO 9001 et le SMQ actuel d'un organisme (voir l'annexe 13).

3.6.3 L'un des points importants à prendre considération lors de l'utilisation des outils d'analyse des écarts est que, pour la plus grande partie du personnel, il s'agira d'une initiation à un processus de type audit et aux aspects pratiques d'un système de management de la qualité.

Aussi importe-t-il que ce soit une expérience positive de tous les points de vue. Toute analyse des écarts ou tout audit devrait être axé sur les processus et le système dans son ensemble, et non sur les personnes qui suivent les pratiques et les procédures établies.

3.7 Étapes 6, 12, 15 et 17 – Organiser des réunions d'évaluation du SMQ (revue de direction) à chacune de ces étapes

3.7.1 Il n'y a aucune indication de la fréquence à laquelle les réunions d'évaluation du SMQ doivent être organisées. Ces réunions sont cependant indispensables pendant les phases initiales d'élaboration et de mise en œuvre du système de management de la qualité et devraient être organisées selon les besoins.



- 3.7.2 Il est judicieux d'organiser des réunions d'évaluation après des audits internes ou externes, afin d'examiner les constatations et de prévoir des mesures correctives ou de suivi. Certains organismes peuvent aussi trouver opportun d'organiser une réunion d'évaluation avant un audit externe de surveillance ou de certification afin de déterminer les écarts qui peuvent être comblés avant l'exécution du ou des audits en question.
- 3.7.3 L'Article 9.3 de l'ISO 9001:2015 fournit des indications détaillées (éléments d'entrée) pour les revues de direction (réunions d'évaluation du SMQ).
- 3.7.4 Comme il est indiqué dans les observations formulées au chapitre 4 du présent guide, en application de la disposition 5.1 de la norme ISO 9001:2015, il importe qu'un membre de la direction préside les réunions d'évaluation du système de management de la qualité.
Ces réunions donnent un éclairage utile sur les processus de base et permettent à la direction d'intervenir en conséquence. Il est indispensable que la direction comprenne parfaitement et évalue les exigences en application des dispositions 9.3.2 et 9.3.3 de l'article 9.3 de la norme ISO 9001:2015. Les tâches de secrétariat devraient explicitement relever du responsable ou du service chargé de la qualité.
- 3.7.5 Parmi les participants aux revues de direction devraient figurer le personnel relevant du domaine d'application du système, le cas échéant, ainsi que les auditeurs internes. Comme indiqué précédemment, une définition de l'expression «la direction» est donnée dans la norme ISO 9000:2015.

3.8 Étape 7 – Commencer les travaux visant à corriger les lacunes identifiées

- 3.8.1 Les conclusions de l'étape 5 (analyse des écarts) et les mesures résultant de l'étape 6 (réunions d'évaluation du système de management de la qualité) constitueront une priorité en matière de correction des écarts recensés.
- 3.8.2 Il importe de suivre les progrès accomplis et de consigner les mesures prises et les résultats obtenus qui devront être examinés à la réunions d'évaluation suivante.

3.9 Étape 8 – Déterminer les processus et élaborer les procédures

- 3.9.1 L'élaboration et la rédaction des processus et des procédures actuellement suivis constituent un élément essentiel d'un SMQ. Il est indispensable que ces processus et procédures soient élaborés en étroite collaboration avec le personnel qui les mettent en oeuvre dans l'exercice de leurs fonctions. Il peut être opportun de dispenser au



personnel concerné une formation sur la façon de rédiger les procédures.

- 3.9.2 Il est important de trouver un équilibre entre l'excès de documents et la communication insuffisante d'informations, tout en veillant à ce que les processus soient clairement définis et dénués de toute ambiguïté. La capacité à trouver le bon équilibre est généralement le fruit de l'expérience, y compris des enseignements tirés de l'expérience de celles et ceux qui ont appliqué un processus identique ou similaire.
- 3.9.3 La matrice de processus (Voir annexe 3) est l'un des principaux résultats de cette étape.
- 3.9.4 Au début de la mise en œuvre, il importe d'élaborer des indicateurs de performance clés spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents, à jour et, si possible, automatisés, qui rendent compte des activités réelles menées dans le cadre du SMQ.

3.10 Étape 9 – Evaluer le niveau de satisfaction du client

- 3.10.1 Il est essentiel que des outils appropriés d'évaluer le niveau de satisfaction des clients soient établis dès le début, afin de pouvoir disposer d'une base de référence à partir de laquelle évaluer il sera possible de mesurer les progrès accomplis en matière de prestation des services. La norme ISO 9001 indique qu'il existe plusieurs méthodes d'évaluer le niveau de satisfaction du client.
- 3.10.2 Une option viable est le groupe de discussion sectoriel, dans le cadre duquel l'organisme communique directement avec les représentants d'un secteur d'activité particulier qui bénéficie de ses services. Ces groupes de discussion sont utiles car ils permettent de poser des questions, de clarifier les retours d'information et les attentes des clients et de mettre au point avec eux des stratégies visant à corriger tout problème éventuel. Ils peuvent aussi faciliter la mise en place d'un groupe de référence de base qui s'emploiera à mieux connaître et mieux comprendre l'environnement dans lequel l'organisme exerce ses activités – cela constituera une contribution utile pour l'application des articles 4.1 et 4.2. Il est important que les mesures prises à l'issue de ces réunions et les niveaux de satisfaction du client évalués à ces occasions soient consignés dans leur intégralité et approuvés par toutes les parties concernées. Les résultats consignés (approuvés) permettront de déterminer l'évolution du niveau de satisfaction du client pendant une période donnée.
- 3.10.3 Les enquêtes clients sont un autre outil que peut utiliser l'organisme pour obtenir l'avis d'un plus grand nombre de personnes. Cependant, il est difficile d'amener les clients à répondre aux enquêtes. En effet, il faut faire preuve de beaucoup de ténacité et de patience pour recueillir un nombre suffisant de réponses et disposer ainsi d'informations crédibles pouvant être utilisées pour déterminer le niveau de satisfaction du client. Lors de l'élaboration d'une enquête clients, il convient de



prendre en considération les principaux points suivants:

- a) le motif de l'enquête, la population ciblée et le moment le plus approprié pour la mener devraient être clairement définis;
- b) les éléments constitutifs de l'enquête devraient être soigneusement organisés;
- c) un budget devrait être déterminé;
- d) le questionnaire devrait être bien conçu et les questions clairement formulées;
- e) la méthode utilisée pour mener l'enquête (courriel, Web, support papier, téléphone, groupe de discussion, etc.) devrait être clairement définie;
- f) la méthode appliquée pour analyser les résultats devrait être précisément établie;
- g) le questionnaire devrait être testé avant d'être finalisé;
- h) des dates devraient être fixées pour l'envoi du questionnaire et pour son retour;
- i) l'enquête devrait être menée selon un calendrier précis afin d'assurer la continuité du retour d'information et des tendances qui ressortent des données;
- j) les personnes chargées de mener l'enquête devraient faire preuve de ténacité et de patience lorsqu'il leur faut récupérer les questionnaires remplis;
- k) le processus d'analyse des données devrait être clairement défini et mis en œuvre;
- l) l'interprétation et l'évaluation des résultats devraient faire l'objet d'un soin particulier;
- m) une attention particulière devrait être portée à l'élaboration des mesures à prendre pour répondre aux questions soulevées (analyse par arbre des causes);
- n) un rapport d'enquête devrait être distribué aux principales parties prenantes, et notamment au personnel de l'organisme chargé du système de management de la qualité.

3.10.4 Il peut également s'avérer utile de placer un outil permettant de recueillir les réactions des clients sur le site Web de l'organisme consacré au SMQ.

3.11 Étape 10 – Désigner un ou plusieurs membres du personnel comme auditeur(s) interne(s) et le(s) former à cette fonction

3.11.1 Il est essentiel de faire preuve de diligence dans la sélection du personnel qui remplira le rôle d'auditeur interne. Les personnes qui semblent avoir les qualités requises pour exercer cette fonction devraient recevoir une formation officielle dispensée par un organisme de formation agréé.

3.11.2 Il est indispensable que le niveau de compétence requis de tous les auditeurs internes soit maintenu par le biais d'une formation de recyclage ou, plus important encore, d'une participation active au programme d'audit.

3.11.3 Outre une formation appropriée, ces personnes devraient également posséder les qualités personnelles et l'attitude nécessaires pour agir conformément aux principes de l'audit. La norme ISO 19011:2011 énumère les six principes d'audit suivants:



- a. **Intégrité** : le fondement du professionnalisme
Les auditeurs devraient s'acquitter de leurs tâches avec honnêteté, diligence et responsabilité, respecter la loi et divulguer les informations requises par la loi et la déontologie de la profession.
- b. **Présentation impartiale** : l'obligation de rendre compte de manière honnête et précise
Les constatations, conclusions et rapports d'audit devraient refléter de manière honnête et précise les activités d'audit. Les obstacles importants rencontrés pendant l'audit et les questions non résolues ou les avis divergents entre l'équipe d'audit et l'entité faisant l'objet de l'audit devraient être dûment consignés.
- c. **Conscience professionnelle** : une attitude diligente et avisée au cours de l'audit
Les auditeurs devraient agir avec prudence en raison de l'importance des tâches qu'ils réalisent et de la confiance que leur accordent les commanditaires de l'audit et les autres parties intéressées. Il importe de posséder les compétences requises.
- d. **Confidentialité** : intégrité et sûreté de l'information
Les auditeurs devraient faire preuve de prudence quant à l'utilisation et à la protection des renseignements obtenus dans l'exercice de leurs fonctions. Ils ne devraient pas divulguer ces renseignements sans l'autorisation appropriée, à moins qu'ils n'y soient tenus légalement ou professionnellement.
- e. **Indépendance**: le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité de ses conclusions
Les auditeurs devraient être indépendants de l'activité auditée et devraient rester impartiaux et éviter tout conflit d'intérêts, dans la mesure du possible. Ils devraient garder un état d'esprit objectif tout au long du processus d'audit afin de garantir que les constatations et les conclusions de l'audit sont uniquement fondées sur des preuves.
- f. **Approche fondée sur des preuves** : la méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique
Les preuves d'audit doivent être vérifiables. Elles sont fondées sur des échantillons des informations disponibles, étant donné qu'un audit est réalisé durant une période déterminée avec des ressources délimitées. La confiance qui peut être accordée aux conclusions d'audit est étroitement liée à la pertinence des méthodes d'échantillonnage.

3.11.4 Il est conseillé aux organismes de se procurer un exemplaire de la norme ISO 19011:2018, qui fournit d'excellentes lignes directrices pour l'audit des systèmes de



management, en se rendant à la boutique en ligne de l'ISO (<https://www.iso.org/store.html>).

3.12 Étapes 11, 14 et 16 – Réaliser des audits internes

- 3.12.1 La réalisation d'une audit et l'élaboration d'un calendrier d'audit cohérent constituent un autre élément essentiel de tout SMQ.
- 3.12.2 Il est vivement conseillé aux vérificateurs internes de l'organisme visé de diffuser largement un calendrier d'audit, qui constituera un outil de planification utile pour les principales parties prenantes.
- 3.12.3 Le processus d'audit interne devrait couvrir tous les aspects de la préparation et de la réalisation des audits sur la base d'un programme d'audit bien conçu, à savoir: la portée de l'audit, les critères d'audit, les références, les définitions, le calendrier d'audit, l'exécution de l'audit, les audits de suivi, les actions correctives, les documents d'audit, l'échec de l'audit et l'évaluation par la direction.
- 3.12.4 Les qualités dont doivent faire preuve les vérificateurs sont indiquées au paragraphe 5.11.3 ci-dessus. Il importe cependant d'ajouter que les vérificateurs doivent être objectifs et impartiaux et qu'ils ne doivent pas auditer leurs propres travaux. Il est relativement facile de respecter ces conditions dans le cadre de l'audit interne d'un système de management de la qualité. Le responsable qualité devrait s'assurer que les audits internes sont réalisés par des membres du personnel dont les fonctions ne relèvent pas du domaine audité. Il convient de noter que l'échange de vérificateurs internes entre différents organismes peut s'avérer utile. Un tel échange, lorsqu'il est possible, peut aussi contribuer à accroître la valeur de l'audit et à renforcer les compétences des différents vérificateurs concernés.

3.13 Étape 13 – Sélectionner un organisme de certification pour réaliser l'audit de certification

- 3.13.1 S'agissant de l'organe de certification (tierce partie ou vérificateur externe), l'objectivité et l'impartialité revêtent encore plus d'importance. Il existe, dans le monde entier, de nombreux organismes qui proposent des services de conseil destinés à faciliter l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité.
- 3.13.2 Il importe de noter que certains de ces organismes, outre leurs services de conseil, peuvent aussi proposer leurs services en tant qu'organes de certification tiers. Cette façon de procéder est tout à fait inopportune, puisqu'elle enlève toute impartialité et objectivité au processus et qu'elle peut être source de conflits d'intérêts. Tout



organisme qui envisage de faire appel à un organe d'évaluation de la conformité devrait porter une très grande attention à ce point, car l'indépendance du processus d'audit externe mené par une partie tierce joue un rôle primordial dans la crédibilité du système de management de la qualité et sa certification de conformité à la norme ISO 9001. Voir le paragraphe 5.11.3 du présent guide et la norme ISO 19011:2011, en particulier l'alinéa e).

3.13.3 Lors de la sélection d'un organisme de certification, l'organisme devrait tenir compte des éléments suivants :

- a) s'assurer qu'il respecte la norme ISO/CEI 17021:2011 – Évaluation de la conformité - Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management (ISO/IEC, 2011) et qu'il peut le démontrer, références à l'appui;
- b) s'assurer de la crédibilité de son profil et de sa «marque de conformité aux normes», tant au niveau national qu'à l'échelle internationale;
- c) vérifier s'il offre actuellement des services de certification à des organismes fournissant des produits et services similaires;
- d) vérifier s'il peut s'engager à réaliser des audits rigoureux et complets et mettre à disposition un vérificateur ayant une bonne compréhension et une connaissance solide des activités, produits et services de l'organisme visé;
- e) vérifier s'il propose un barème des frais définitif couvrant la période de certification de trois ans et comprenant tous les coûts liés aux déplacements;
- f) obtenir des témoignages de clients actuels ou d'anciens clients quant à la qualité des services fournis par cet organe.

3.13.4 Pour vérifier d'autres références se rapportant aux organes de certification potentiels, il est vivement recommandé de consulter le site Web de l'organisme national d'accréditation compétent, où figure la liste des organismes nationaux de certification. L'accès peut être obtenu par l'intermédiaire du site Web de l'International Accreditation Forum (<http://www.iaf.nu/>). D'autres renseignements sur le choix d'un organe de certification sont donnés sur le site Web de l'ISO, à l'adresse suivante: <https://www.iso.org/fr/certification.html>.

3.14 Étapes 18 et 19 – Se préparer à un audit externe et le réaliser

3.14.1 La préparation pour un audit par une tierce partie en vue d'obtenir la certification à la norme ISO 9001 peut être une expérience intimidante pour toutes les parties



concernées. Voici quelques conseils utiles pour le bon déroulement du processus:

- a) L'organisme visé devrait considérer l'audit comme une expérience positive qui l'aidera à améliorer ses processus, ses systèmes et la qualité globale de ses produits et services;
- b) L'organisme visé devrait se concerter avec l'organe de certification pour fixer un calendrier d'audit qui convienne à toutes les parties concernées. Mais avant tout, il ne devrait pas envisager d'entreprendre un audit en vue d'une certification en l'absence d'éléments solides – fondés sur les résultats positifs des audits internes – permettant de penser que cet audit sera couronné de succès. Il peut en outre s'avérer utile, si les fonds disponibles le permettent, de confier l'exécution d'un audit préalable à l'organe de certification;
- c) Tout le personnel devrait disposer d'un délai adéquat pour se préparer à l'audit. La période de cinq mois proposée pour la préparation de l'audit externe (voir tableau 4) est une période théorique. Le processus réel d'élaboration et de mise en œuvre du système de management de la qualité pendant la période minimale de dix-huit mois proposée devrait garantir que la préparation préalable à l'audit externe a été en grande partie menée à bien – si tel n'était pas le cas, on pourrait en déduire que la mise en œuvre ne s'est pas déroulée correctement;
- d) Si un doute se fait jour quant à l'aptitude du système de management de la qualité à être jugé satisfaisant à l'issue d'un audit externe effectué par une tierce partie, cet audit devrait être reporté jusqu'à ce que le système soit prêt. Toute autre façon de procéder conduirait à un échec, ce qui n'est pas acceptable;
- e) Les responsables de l'audit de certification devraient être informés de toutes les questions de sécurité potentielles concernant les lieux où ils se rendront;
- f) Tous les documents susceptibles d'être utilisés pour l'audit devraient être facilement accessibles (y compris les rapports des audits internes et des réunions d'évaluation du système);
- g) Au sein de l'organisme visé devrait se développer une culture qui incite le personnel à ne pas chercher à dissimuler ou occulter des problèmes connus;
- h) Il convient de noter que toute constatation d'audit indiquant des non-conformités mineures n'est pas négative en soi, mais qu'elle montre en fait que le processus d'audit se déroule comme prévu en fournissant un moyen de recenser les risques auxquels est exposé le SMQ.



3.15 Étape 20 – Célébrer la certification de conformité

- 3.15.1 Il est indispensable de veiller à ce que l'obtention de la certification de conformité à la norme ISO 9001:2015 soit appréciée à sa juste valeur par la direction et soit fêtée par tous les membres du personnel. Il s'agit en fait d'une récompense et d'une reconnaissance de la grande qualité des produits et services qu'ils fournissent.
- 3.15.2 Il faut cependant se rappeler que la certification de conformité ne marque pas la fin du processus relatif à la gestion de la qualité, même si elle en constitue une étape essentielle. Les constatations de l'audit externe doivent être examinées lors d'une réunion d'évaluation, et des mesures appropriées doivent être prises pour mener à bien toute action corrective éventuelle.
- 3.15.3 Il est important de noter que la certification de conformité fournit un excellent point de départ pour évaluer les améliorations apportées par mesure l'organisme.



ANNEXE 1. OUTIL D'ANALYSE DU CONTEXTE

Outil d'analyse du contexte (Analyse SWOT)	
Portée de l'analyse (système de management de la qualité)	
Date de l'analyse	
Participants	

Notes

1. Le présent modèle a été établi pour aider à répondre aux exigences de la clause 4.1 de la norme ISO 9001:2015, Systèmes de management de la qualité – Exigences.
2. L'analyse se fonde sur la méthode SWOT classique, utile et éprouvée, pour recenser et analyser les forces, faiblesses, possibilités et menaces relatives à l'environnement au sein duquel l'organisme mène ses activités. Il convient de ne tenir compte que des thèmes qui s'appliquent à l'objectif et à la direction stratégique de l'organisme et ont, ou peuvent avoir, des répercussions sur sa capacité à atteindre les résultats souhaités.
3. L'analyse du contexte devrait être effectuée au moins une fois par an et, idéalement, juste avant d'entamer le processus de planification annuelle.
4. L'analyse SWOT permet de recenser les forces, faiblesses, possibilités et menaces relatives à un organisme (pour de plus amples détails, voir ci-après).
5. Le contexte externe se réfère à des questions abordées du point de vue local, régional, national et international: aspects juridique, technologique, concurrentiel, socioculturel, économique et de marché.
6. Le contexte interne s'entend des valeurs, de la culture, des connaissances et des résultats de l'organisme.

Étape 1 – Analyse des forces, faiblesses, opportunité et menaces

Une analyse SWOT est un processus qui peut être utilisé pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces relatives à une organisme.

Les **forces** sont des caractéristiques d'un organisme qui lui permettent de fonctionner plus efficacement que ses concurrents. Questions à se poser:

- Qu'est-ce que l'organisme réussit?
- Quels sont les avantages de l'entreprise par rapport aux autres sections internes ou organisations externes, y compris les concurrents?
- Qu'est-ce qui différencie l'organisme de ses concurrents?

Les **faiblesses** sont des domaines qui sont reconnus comme nécessitant des améliorations. Considérer:

- Qu'est-ce que l'organisme réussit?
- Quels avantages a-t-il sur d'autres unités internes ou sur des organismes externes, y compris ses concurrents?
- En quoi se démarque-t-il de ses concurrents?

Les **opportunités** sont des tendances, des situations ou des débouchés commerciaux dont il est possible de tirer parti. Questions à se poser:



- Comment les technologies et les marchés ont-ils évolué?
- Quels événements locaux ou mondiaux pourraient s'avérer utiles?
- Comment les valeurs sociétales/des clients évoluent-elles?

Les **menaces** peuvent être externes ou internes, et englobent tout ce qui peut avoir des répercussions négatives sur les activités de l'organisme. On peut compter au titre des menaces externes les incertitudes économiques, une nouvelle législation ou même l'arrivée d'un concurrent sur le marché. Un manque de connaissances ou d'effectif au sein de l'organisme est un exemple de menace interne. Questions à se poser:

- Qu'est-ce qui gêne le fonctionnement de l'organisme actuellement?
- Y-a-t-il des concurrents potentiels?
- Qui pourrait être le nouveau rival?
- Y-a-t-il des changements de personnel, de produits, de services ou de techniques qui pourraient menacer les activités ?

Étape 2 – Classer les éléments suivants d'un point de vue national, international, régional et local:

Aspect juridique:

- Changements potentiels de la réglementation/législation
- Répercussions de ces changements sur les activités de l'organisme
- Stabilité du gouvernement
- Réglementation sur l'externalisation
- Bureaucratie gouvernementale – règles et réglementations
- Contraintes juridiques

Aspect technologique:

- Degré de maturité des technologies existantes
- Évolutions/tendances technologiques qui ont ou pourraient avoir des répercussions sur les activités de l'organisme
- Développement de nouveaux produits et marchés potentiels: gouvernement, plan international, secteur des ressources, etc.
- Meilleure productivité grâce à l'automatisation
- Infrastructures de télécommunication
- Connectivité en ligne et données numériques

Aspect concurrentiel:

- Concurrents
- Différences avec les concurrents
- Compétitivité de l'organisme et éléments qui ont des répercussions sur sa capacité concurrentielle
- Problèmes et plaintes des clients concernant les produits et services actuels



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Aspect de marché:

- Conditions générales du marché qui ont des répercussions sur les activités de l'organisme
- Orientation du marché
- Besoins du marché en produits et services proposés par l'organisme
- Opportunités technologiques sur le marché client

Aspect socioculturel:

- Tendances actuelles ou naissantes en termes de mode de vie
- Enjeux de ces tendances
- Tendances démographiques qui peuvent avoir des répercussions sur la structure du marché (taux de croissance, revenu, déplacements de population)
- Ces tendances représentent-elles des perspectives ou des menaces?
- Évolution du comportement des clients
- Sensibilité environnementale croissante
- Urbanisation
- Demande des consommateurs; personnalisation et expérience haut de gamme
- Le grand public réclame la transparence et demande à participer au processus décisionnel

Aspect économique:

- Tendances financières nationales et internes (tendances des forces économiques)
- Tendances économiques susceptibles d'avoir une incidence sur l'activité de l'organisme
- Marchés émergents
- Facteurs économiques : inflation, niveaux d'emploi, approvisionnement, énergie disponible ou situation financière mondiale



Étape 3 – Classer par ordre de priorité

Une fois l'analyse SWOT effectuée, il convient de hiérarchiser les éléments de façon à déterminer les quatre ou cinq grandes priorités de chaque section. Questions à se poser:

- Que faut-il régler immédiatement?
- Que peut-on régler maintenant?
- Quels éléments nécessitent des recherches supplémentaires?

Élaborer et étayer:

- – Des stratégies réalistes pour traiter chaque élément
- – La liste des ressources (humaines et financières) requises, si elles sont connues.

		GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM
N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP		Édition: 1
		Amendement: 0

Étapes 1 et 2 – Analyser et catégoriser
(utilisez une ligne par élément)

Plans international, régional, national et local				
Perspective	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Légal/juridique	1. 2. 3. 4.			
Technologique	1. 2. 3. 4.			
Compétitif/concurrentiel	1. 2. 3. 4.			
Marché	1. 2. 3. 4.			
socioculturel	1. 2. 3. 4.			
Économique	1. 2. 3. 4.			



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Étape 3 – Classer par ordre de priorité

Priorité	Forces	Faiblesses	Possibilités	Menaces	Intégration au processus de planification (oui/non)
Priorité 1:	Priorité 1:	Priorité 1:	Priorité 1:	Priorité 1:	
	Stratégie:	Stratégie:	Stratégie:	Stratégie:	
	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	
Priorité 2:	Priorité 2:	Priorité 2:	Priorité 2:	Priorité 2:	
	Stratégie:	Stratégie:	Stratégie:	Stratégie:	
	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	
Priorité 3:	Priorité 3:	Priorité 3:	Priorité 3:	Priorité 3:	
	Stratégie:	Stratégie:	Stratégie:	Stratégie:	
	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	
Priorité 4:	Priorité 4:	Priorité 4:	Priorité 4:	Priorité 4:	
	Stratégie:	Stratégie:	Stratégie:	Stratégie:	
	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	
Priorité 5:	Priorité 5:	Priorité 5:	Priorité 5:	Priorité 5:	
	Stratégie:	Stratégie:	Stratégie:	Stratégie:	
	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	Ressources/coûts (uniquement si connus ou estimés)	



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A
L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

ANNEXE 2. MODÈLE D'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

<i>Nom de la partie prenante/partie intéressée</i>	<i>Milieu/secteur</i>	<i>Relations/exigences/interactions avec l'organisme</i>	<i>Observations (le cas échéant)</i>



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

ANNEXE 3. MATRICE DE PROCESSUS

<i>Objectifs</i>				<i>Indicateurs de performance clés</i>			
[Insérer ici les objectifs du système de gestion de la qualité]				[Insérer ici les indicateurs de performance clés associés aux objectifs du système de gestion de la qualité]			
<i>Processus principal</i>	<i>Objet</i>	<i>Éléments d'entrée</i>	<i>Éléments de sortie</i>	<i>Responsable du processus</i>	<i>Risques du processus</i>	<i>Systèmes de contrôles/ressources</i>	<i>Systèmes de suivi/mesures</i>
1. [Indiquer ici le processus principal]	[Fournir une description détaillée de l'objet du processus]	[Préciser les éléments d'entrée et les contingences du processus]	[Préciser les éléments de sortie (produits et services) du processus]	[Personne responsable du processus]	[Préciser les risques en rapport avec le processus]	[Le cas échéant, donner des détails sur les systèmes de contrôle applicables au processus et les ressources spécifiques nécessaires à celui-ci]	[Le cas échéant, donner des détails sur les systèmes de suivi et mesures applicables au processus]
2.							
3.							
4.							



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A
L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

ANNEXE 4. POLITIQUE QUALITÉ

« Nom du SMQ » [insérer le nom ici]

Politique de qualité [spécimen uniquement]

Le «nom du système de management de la qualité» est destiné à garantir la fourniture de produits et services de qualité en vue d'augmenter la sûreté et l'économie des activités dans le domaine de responsabilité.

«Nom de l'organisme» s'applique en priorité à améliorer la qualité, la cohérence et l'utilité de ses services conformément aux besoins des parties prenantes tels qu'ils ont été définis, en favorisant l'innovation et les améliorations continues au moyen d'un examen régulier des résultats quantitatifs et qualitatifs.

La présente politique sera soutenue et renforcée par la mise en pratique des sept principes de gestion de la qualité et le respect des exigences réglementaires au plan national et international.

Directeur/trice du «système de management de la qualité»/de l'organisme

Date __ / __ / __



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

ANNEXE 5. QUESTIONS D'AUDIT POUR LA DIRECTION

	Article de référence dans la norme ISO 9001:2015
Leadership et engagement	
<i>A. Contexte de l'organisation</i>	
Quels sont les problèmes à l'interne et à l'externe qui ont des répercussions sur votre organisme?	4.1
Le système de management de la qualité a-t-il recensé et réglé ces problèmes dans le cadre du processus de planification?	4.1
Quels changements (éventuels) ont actuellement des répercussions sur le système de management de la qualité?	4.1
Les exigences statutaires et réglementaires concernant le système ont-elles été définies?	4.2
<i>B. Leadership et engagement à l'égard du SMQ</i>	5.1.1
Comment faites-vous état de votre responsabilité s'agissant de l'efficacité du système de management de la qualité?	5.1.1.a) 5.1.1.b)
Comment garantissez-vous que la politique et les objectifs qualité sont établis et qu'ils sont compatibles avec l'orientation stratégique de l'organisme?	5.1.1.e)
Quel est votre rôle s'agissant d'assurer que le système de management de la qualité est doté des ressources nécessaires à son fonctionnement?	5.1.1.f)
Quel est votre rôle pour ce qui concerne la communication sur l'importance de répondre aux exigences du système?	5.1.1.g) 5.1.1.h)
Quel est votre rôle s'agissant d'assurer que le système répond à ses objectifs?	
Quel est votre rôle s'agissant d'orienter et de soutenir le personnel pour qu'il apporte une contribution positive au système?	5.1.1.i) 5.1.1.j)
Comment mettez-vous en avant l'amélioration continue à l'égard du système?	
Quel est votre rôle s'agissant de soutenir d'autres administrateurs du système pour qu'ils fassent preuve de leadership dans leurs domaines respectifs?	
<i>C. Approche processus</i>	
Comment comprenez-vous l'approche processus et comment celle-ci est-elle favorisée dans votre organisme?	5.1.1.d)
Comment le système de management de la qualité est-il intégré dans les processus opérationnels de votre organisme?	5.1.1.d) 5.1.1.d)
Votre organisme a-t-il établi et mis en place les processus nécessaires au système de management de la qualité?	4.4.1.a)
Votre organisme a-t-il précisé les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus de ces processus?	4.4.1.b)
Votre organisme a-t-il précisé la séquence et l'interaction de ces processus?	4.4.1.e)
Votre organisme a-t-il attribué les responsabilités et pouvoirs pour ces processus?	
Comment les responsables du système de management de la qualité évaluent-ils ces processus et mettent-ils en œuvre toutes les modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus?	4.4.1.g)
<i>D. Approche par les risques</i>	
Quel est votre rôle s'agissant de tenir compte des risques et possibilités recensés comme ayant des répercussions possibles sur la capacité de l'organisme de fournir des produits ou des services conformes et de répondre aux exigences du client?	5.1.1.b)
Comment les risques relatifs au système de management de la qualité sont-ils recensés et traités?	6.1.1
Comment sont-ils communiqués à un niveau supérieur?	6.1.1
Comment les risques relatifs au système sont-ils traités et suivis?	



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

	Article de référence dans la norme ISO 9001:2015
<i>E. Orientation client</i>	5.1.2
Quel est votre rôle s'agissant d'assurer que les exigences du client sont déterminées, comprises et satisfaites?	5.1.2.a)
Quels mécanismes sont en place pour garantir que les exigences légales et réglementaires applicables sont déterminées, comprises et satisfaites?	5.1.2.a)
Comment garantissez-vous que dans tout l'organisme l'accent soit mis sur la fourniture de produits et services homogènes?	5.1.2.a)
Comment garantissez-vous que le système de management de la qualité reste axé sur l'amélioration de la satisfaction du client?	5.1.2.c)
<i>F. Politique de qualité</i>	5.2
Quel est votre rôle dans l'établissement de la politique qualité du système de management de la qualité?	5.2.1 5.2.1.a)
Comment la politique qualité correspond-elle à la finalité et au contexte de votre organisme et comment cela a-t-il été déterminé?	5.2.1.b)
La politique qualité a-t-elle été utilisée pour établir les objectifs qualité du système?	5.2.1.c)
Comment la politique qualité rend-elle compte de l'engagement de l'organisme de répondre aux exigences?	5.2.1.d)
La politique qualité engage-t-elle l'organisme à s'améliorer continuellement?	5.2.2.a)/5.2.2.b)
Comment la politique qualité est-elle diffusée dans l'ensemble de l'organisme? Est-elle disponible sous forme d'une information documentée?	
<i>G. Rôles, responsabilités et pouvoirs organisationnels</i>	5.3
Les rôles, responsabilités et pouvoirs sont-ils définis dans le système de management de la qualité?	5.3 5.3
Chaque rôle est-il clairement assigné, communiqué et compris dans l'organisme?	
Chaque employé dispose-t-il d'une description de poste et d'un énoncé de fonctions qui soient actualisés?	5.3 5.3
Les énoncés de fonctions sont-ils passés en revue à intervalles fixes pour vérifier qu'ils sont bien à jour?	5.3
Qui est chargé de rendre compte des performances du système de management de la qualité à la direction?	
<i>H. Évaluation par la direction</i>	
Quel est votre rôle s'agissant des évaluations du système de management de la qualité?	9.3
À quelle fréquence ces évaluations ont-elles lieu?	9.3.2
Qui participe aux évaluations effectuées par la direction?	9.3.2
Comment les informations sont-elles présentées?	9.3.2
Quels éléments de sortie sont obtenus via ces évaluations par la direction?	9.3.3
Quelle information documentée est conservée pour prouver les résultats des évaluations par la direction et comment peut-on la consulter?	9.3.3



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

ANNEXE 6. MODÈLE DE REGISTRE CLIENT

Nom du client et lieu d'activité	Produits/services reçus			Évaluation des exigences du client		Méthode d'évaluation	Accord sur les niveaux de service ou détails du contrat (numéro, validité, lieu de stockage, etc.)	Observations, y compris le niveau perçu ou connu de satisfaction du client, et répercussions potentielles des produits/services sur les activités du client
	Exigences spécifiques	Systèmes de contrôles	Activités de suivi de la prestation de services	Période d'évaluation: 12/18/24 mois ou autre	Date de la dernière évaluation			



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A
L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1



Amendement: 0

ANNEXE 7. SMQ - ENONCE DES FONCTIONS

**Système de management de la qualité: Énoncés des fonctions – fonctions relatives
à la norme ISO 9001**

Les tâches qui suivent, présentées selon les niveaux de responsabilité, peuvent être incluses dans les énoncés de fonctions du personnel. La proposition d'énoncé pour la direction correspond à un engagement fort envers le système de management de la qualité.

Niveau: Direction – Directeurs généraux, directeurs, directeurs adjoints
Mener des activités destinées à assurer la qualité et l'efficacité du système de management de la qualité et [selon le cas] à poursuivre l'élaboration, la mise en place et la maintenance du système en vue d'obtenir et de conserver la certification ISO 9001:2015
Niveau: Chefs de section
Planifier et élaborer des stratégies destinées à assurer la qualité et l'efficacité des produits et services du système de management de la qualité et [selon le cas] à poursuivre l'élaboration, la mise en place et la maintenance du système en vue d'obtenir et de conserver la certification ISO 9001:2015
Niveau: Responsables des opérations
Gérer la mise en œuvre des stratégies destinées à assurer la qualité et l'efficacité des produits et services du système de management de la qualité et [selon le cas] à poursuivre l'élaboration, la mise en place et la maintenance du système en vue d'obtenir et de conserver la certification ISO 9001:2015
Niveau: Tous les autres niveaux
Contribuer à assurer la qualité et l'efficacité des produits et services du système de management de la qualité et [selon le cas] à poursuivre l'élaboration, la mise en place et la maintenance du système en vue d'obtenir et de conserver la certification ISO 9001:2015

		GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM
N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP		Édition: 1
Amendement: 0		

ANNEXE 8. ANALYSE DES BESOINS EN COMPÉTENCES

Analyse des compétences requises

Auteur:

Date: __ / __ / __

Nom de l'employé(e):				Intitulé/numéro de poste:					
Fonctions (voir l'énoncé des fonctions)	Compétence requise	<i>Compétence</i>		Type de formation requis	Intitulé du cadre de compétences, le cas échéant	organisme de formation proposé	Où sont conservés les rapports?	Période de validité	Date d'obtention
		Oui	Non						



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

ANNEXE 9. PLAN DE COMMUNICATION

<i>Mode de communication</i>	<i>Public cible</i>	<i>Date</i>	<i>Responsabilité</i>
[Par quel moyen allez-vous diffuser vos messages?]	[Qui essayez-vous de toucher avec cette méthode?]	[Quand le message doit-il être diffusé?]	[Qui en est chargé?]
À l'externe			
À l'interne			



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

ANNEXE 10. MODÈLE POUR LES PROJETS

Intitulé du projet
Vue d'ensemble

1. Définition du projet				
Intitulé du projet				
Programme				
Date de début/date de fin				
Parties prenantes		[Répertorier les parties prenantes ou groupes de parties prenantes clés. Les parties prenantes fournissent ou reçoivent un service à destination ou en provenance d'un projet. Elles jouent un rôle fondamental dans le succès du projet.]		
Projets connexes		[Répertorier tous les projets connexes qui dépendent de cette initiative, les projets qui sont intimement liés avec elle, ou les projets dont elle dépend. Ils peuvent partager avec elle des données, des fonctions, des techniques et du personnel.]		
Responsable du projet		[Préciser la chaîne hiérarchique et la chaîne de responsabilité]		
Financement du projet		[Préciser la ou les sources de financement]		
<i>Équipe du projet</i>		<i>Nom</i>	<i>Poste/section</i>	<i>Téléphone</i>
Commanditaire du projet				<i>Courriel</i>
Gestionnaire du projet				
2. Description du projet				
Objectif national		[Inclure l'objectif global du système de gestion de la qualité]		
Objectifs du projet		[Répertorier les objectifs du projet. Les objectifs doivent être précis (pour répondre aux exigences des clients) et mesurables.]		
Contexte		[Introduction ou contexte du projet, y compris, le cas échéant, les exigences des clients]		
Description du projet		[Décrire le projet de façon concise.]		
Portée		[Répertorier les limites globales du projet et ce que le projet doit atteindre, en mettant l'accent sur les exigences des clients, le cas échéant. Il est également utile d'envisager ce qui peut être hors du domaine d'application du projet.]		
Résultats attendus		[Quels sont les résultats attendus du projet?]		
3. Justification				
Compétences spécialisées		[Décrire les compétences spécialisées nécessaires pour entreprendre le projet]		
Avantages		[Expliquer pourquoi cette initiative a été jugée prioritaire et quels sont les avantages/résultats souhaités. Établir des liens avec les objectifs du système de gestion de la qualité, les priorités, les plans stratégiques et la réponse à apporter aux exigences des clients, le cas échéant.]		
Impacts		[Quelles seront les conséquences si le projet n'est pas entrepris?]		
4. Stratégies de communication				
<i>Description</i>	<i>Public cible</i>	<i>Mode de diffusion</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Responsabilité</i>

[Notes: Comment les détails du projet vont-ils être communiqués aux parties prenantes, notamment les principaux clients? Inclure les réunions, les contacts et les rapports d'avancement. Ces derniers devraient être remis à des intervalles convenus ou lorsque des étapes importantes sont franchies. Ils devraient rendre compte des progrès atteints par rapport au calendrier initial (y compris en termes de dépenses, de temps et de résultats).]



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

5. Méthodes d'évaluation			
Description	Méthodologie	Cible	Cible

[Note: Définir clairement les indicateurs de performance clés qui permettront de définir que le projet a été mené à bien avec succès.]

6. Étapes			
Étape	Responsabilité	Dates	Avancement
1			
2			
3			
4			
5			
6			

7. Synthèse des risques			
Description	Probabilité	Impact	Risque

8. Budget				
Description	2017–2018	2018–2019	2019–2020	En cours
Frais généraux				
Total				

Intitulé du projet
Énoncé des exigences

Contrôle des versions

Version	Auteur	Date	Observations

Acceptation des versions

Approuvé par	Signature	Date	Observations

Note: Approuver cet énoncé des exigences revient à accepter officiellement que le produit et/ou le service soit développé et mis en place conformément à ces exigences.

Intitulé du projet
Énoncé des exigences

Objet

[1. Description de la finalité du projet. Bref énoncé de ce qu'est le projet et de ce qu'il recouvre. Il peut être utile de présenter des organigrammes pour illustrer (partiellement ou totalement) le système sur lequel porte le projet.



L'énoncé des exigences sert à préciser les services à proposer et les exigences auxquelles ils faut répondre pour que le projet soit couronné de succès. Il convient de présenter des références à l'appui de ces exigences.

Selon les besoins, ce document servira de référence pour les spécifications techniques, la documentation relative à la formation et l'élaboration des critères utilisateur et des critères des tests d'acceptation. Il peut donc être utile d'attribuer des numéros de référence et des priorités à chaque exigence à des fins de suivi et d'évaluation ultérieure.]

Contexte

[2. De qui provient la demande de projet? À quels problèmes principaux le projet doit-il apporter une solution? Des changements ont-ils été apportés à la législation, aux techniques, aux programmes d'observation, à la configuration du personnel, etc.?)

Produits et services

[3. Préciser les produits et services requis (le cas échéant). Il peut s'agir de produits et services nouveaux ou existants. Donner un exemple le cas échéant.]

Personnel spécifique (facultatif)

[4. Si le projet ou ses éléments de sortie nécessitent que du personnel spécifique interagisse ou participe au projet, il convient d'établir la liste de tous les éléments d'entrée et activités nécessaires pour mener les tâches requises, y compris les données à recevoir et à fournir, les exigences en matière d'accessibilité et d'exploitabilité ainsi que les formations et les évaluations en cours.]

Services requis

[5. Définir les exigences en matière de services pour ce qui est du projet. Il peut s'agir des technologies de l'information, de la communication, des systèmes d'affichage, des interfaces, des capacités relatives aux données d'entrée, du format des données, de l'archivage des données, de la documentation ou des modes de formation et de diffusion. Faire mention des références et documents justificatifs qui étayent les exigences en matière de services. Inclure des documents et liens Web clés dans les appendices et les références.]

Niveau de service requis

[6. Horaires de travail, exigences en matière d'appui et attentes relatives à la remise en service. Préciser les responsabilités de chacun, si la section responsable a donné son approbation et la formation requise en matière de maintenance du système et d'appui.]

Exigences en matière de gestion de la qualité

[7. Préciser les exigences supplémentaires destinées à garantir le respect des procédures de gestion de la qualité. Par exemple, la certification de l'instrumentation ou les modifications des cours de formation sur les compétences.]

Auteur: _____

Date: __/__/__



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1


Amendement: 0


Intitulé du projet– Rapport d'avancement


1. Aperçu du projet					
Intitulé du projet					
Système de gestion de la qualité					
Date de début/date de fin					
<i>Équipe du projet</i>	<i>Nom</i>	<i>Poste/section</i>	<i>Téléphone</i>	<i>Courriel</i>	
Commanditaire du projet					
Gestionnaire du projet					
2. Résumé du projet					
Objectifs du projet		[Répertorier les objectifs du projet. Les objectifs doivent être précis (pour répondre aux exigences des clients) et mesurables]			
Portée du projet		[Répertorier les limites globales du projet et ce que le projet doit atteindre, en mettant l'accent sur les exigences des clients, le cas échéant. Il est également utile d'envisager ce qui peut être hors du domaine d'application du projet.]			
Résultats attendus		[Répertorier les résultats attendus]			
Résumé de l'état d'avancement		[Résumer les progrès enregistrés. Il convient de comparer l'avancement réel par rapport à l'échéancier établi (y compris sous l'angle des coûts, du temps et des résultats).]			
3. État d'avancement par rapport aux étapes					
<i>Étape</i>	<i>Date de référence</i>	<i>Date limite révisée</i>	<i>État</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Problèmes et perspectives</i>
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
4. État d'avancement par rapport à la cible opérationnelle					
<i>Cible opérationnelle</i>		<i>État</i>	<i>Réalisations</i>	<i>Risque</i>	

Note: Le présent tableau sert d'élément d'entrée pour les réunions d'évaluation du système par la direction.

Légende:

 Délai et budget respectés

 Retards et problèmes budgétaires mineurs

 Retards et problèmes budgétaires graves



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Intitulé du projet – Acceptation

1. Aperçu du projet				
Intitulé du projet				
Système de gestion de la qualité				
Date de début/date de fin				
<i>Équipe du projet</i>	<i>Nom</i>	<i>Poste/section</i>	<i>Téléphone</i>	<i>Courriel</i>
Commanditaire du projet				
Gestionnaire du projet				
2. Description du projet				
Objectifs du projet	[Inclure l'identifiant du projet conformément au plan opérationnel de la section. Répertorier les objectifs du projet. Les objectifs doivent être précis (pour répondre aux exigences des clients) et mesurables.]			
Description du projet	[Décrire le projet de façon concise]			
Portée	[Répertorier les limites globales du projet et ce que le projet doit atteindre, en mettant l'accent sur les exigences des clients, le cas échéant. Il est également utile d'envisager ce qui peut être hors du domaine d'application du projet.]			
Résultats attendus	[Répertorier les résultats attendus]			
3. Renseignements relatifs à l'acceptation				
Méthode	[Décrire le mécanisme utilisé pour obtenir l'accord officiel de mise en exploitation]			
Représentants	[Déterminer qui a participé au processus d'acceptation, en précisant les secteurs fonctionnels ainsi que le nom, le rôle ou le titre et l'organisme de chaque représentant]			
Documentation	[Décrire les documents utilisés comme justificatifs pour le processus d'acceptation, en précisant s'il était nécessaire que ces documents soient signés]			
4. Liste de contrôle relative à l'acceptation				
<i>Élément</i>	<i>Question</i>	<i>Secteur fonctionnel</i>		
4.1	Avez-vous officiellement approuvé un ou des plans qui détaillent les exigences opérationnelles, l'état de préparation, la formation, le transfert de connaissances, la stratégie de lancement, ainsi que d'autres activités/ facteurs essentiels nécessaires pour faire passer un produit et/ou un service basé sur la technologie à l'état opérationnel? Par exemple, avez-vous approuvé un plan de mise en exploitation, un plan de formation, un plan opérationnel et d'entretien et/ou un plan de lancement du produit?	Oui	Non	
4.2	Avez-vous officiellement accepté tous les résultats des essais?	Oui	Non	
4.3	Reconnaissez-vous que le produit et/ou le service est prêt à être mis en exploitation?	Oui	Non	
4.4	Reconnaissez-vous que le produit et/ou le service répond(ent) de façon satisfaisante aux objectifs opérationnels énoncés?	Oui	Non	
4.5	Comprenez-vous bien et acceptez-vous pleinement l'ensemble des exigences opérationnelles, risques opérationnels, coûts d'entretien et autres contraintes et/ou restrictions imposées à la suite de la mise en exploitation du produit et/ou du service?	Oui	Non	

Note: Veuillez répondre à chaque question. Si vous cochez «non», il convient de renseigner le tableau des problèmes non réglés ci-dessous.



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

5. Problèmes non réglés

<i>Problème</i>	<i>Résolution prévue</i>

Note: Décrire tous les problèmes non réglés et solutions prévues dans le cadre d'une acceptation officielle de la mise en exploitation du produit et/ou du service. Il convient d'insérer une nouvelle ligne dans le tableau des problèmes non réglés pour chaque case cochée «non» dans la section ci-dessus.

6. Acceptation du projet

<i>Approuvé par</i>	<i>Signature</i>	<i>Date</i>	<i>Observations</i>

Note: Approuver l'acceptation du projet implique de considérer officiellement que le produit et/ou service a été développé et mis en place conformément au plan du projet et qu'il est maintenant achevé ou mis en exploitation.



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

ANNEXE 11. REGISTRE DES FOURNISSEURS EXTERNES

Receiver of services programme/section	External provider name	Product or service or process provided	Documentation				Control – monitoring and verification					External property protected?	Flagged at QMRM?	Comments/action taken	Date of last update	
			Product specification	Required	Controlled	Location	Yes/No	Frequency	How?		Result	Location	Yes/No			Yes/No
									Formal reports Y/N	Specific criteria Y/N						

External provider information										
The organization shall communicate the following requirements to the external provider for :										
QMS (programme/section) receiving external products and services	Product or service or process required	the approval of:			Competence		Communications	Performance	Verification/validation	
		Products and services	Methods, processes and equipment	Release of products and services	Include required qualifications of persons	If required, state qualification	With the QMS	Control and monitoring applied by the QMS	Activities that the QMS will undertake at premises	



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP




Édition: 1

Amendement: 0

ANNEXE 12. ANALYSE DES ÉCARTS (PARTIE A)


Outil d'analyse des écarts	
Système de gestion de la qualité	
Portée de l'analyse des écarts	
Date du début de l'analyse des écarts	
Date d'achèvement de l'analyse des écarts	
Analyse des écarts effectuée par	
Participants à l'analyse des écarts	

Code couleur

	Vert – Conformité minimale
	Orange – Conformité partielle
	Rouge – Non-conformité

Cet outil d'analyse des écarts est aligné sur la norme ISO 9001:2015, *Systemes de management de la qualité – Exigences*, et il est indispensable de mener l'analyse des écarts en tenant dûment compte de la norme. L'outil est divisé en sept sections correspondant au contenu de la norme ISO 9001:2015.

Un système de codage couleur inspiré des feux de circulation permet de visualiser les écarts qui existent entre les exigences de la norme et le système de gestion en vigueur. Ce système indique le niveau de conformité aux exigences spécifiques de la norme. Tout au long de l'analyse des écarts, l'expression «système de gestion de la qualité» englobe toutes les activités du système/ de l'organisme. Aux fins de l'exercice, les termes «système de gestion et «organisme» sont interchangeables et sont considérés comme ayant la même signification.

Article de référence de la norme ISO 9001:2015	Analyse des écarts: questions	Situation	Remarques
4. Contexte de l'organisme			
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	1. L'organisme a-t-il déterminé les enjeux internes et externes (valeurs, culture, connaissances et performance) qui influent sur la capacité d'obtenir les résultats escomptés?		
	2. L'organisme a-t-il tenu compte des enjeux découlant de l'environnement juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique, qu'il soit international, national, régional ou local?		
	3. À quelle fréquence l'organisme surveille-t-il et revoit-il les informations relatives à ces enjeux?		



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Article de référence de la norme ISO 9001:2015	Analyse des écarts: questions	Situation	Remarques
4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	4. Quelles sont les parties intéressées (parties prenantes), telles que clients, propriétaires, personnel de l'organisme, prestataires, établissements financiers, syndicats, partenaires ou société (norme ISO 9000:2015)?		
	5. L'organisme a-t-il déterminé toutes les exigences des parties intéressées?		
	6. L'organisme surveille-t-il et revoit-il les informations relatives aux exigences des parties prenantes et, si tel est le cas, selon quel processus et à quelle fréquence?		
4.3 Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	7. Le domaine d'application du système de gestion de la qualité a-t-il été clairement établi? A-t-il été tenu compte des aspects suivants: enjeux externes ou internes (article 4.1), exigences des parties intéressées (article 4.2) et produits et services de l'organisme?		
	8. Le domaine d'application indique-t-il les produits ou services couverts? Justifie-t-il l'exclusion de certains produits ou services et est-il disponible sous forme d'informations documentées?		
4.4 Système de management de la qualité et ses processus	9. Les processus (éléments d'entrée et de sortie ainsi que la séquence et l'interaction de ces processus) nécessaires à la réalisation des résultats ont-ils été déterminés?		
	10. Des indicateurs de performance clés et des méthodes de mesure ont-ils été établis afin d'assurer l'efficacité des processus?		
	11. Les ressources nécessaires à la mise en œuvre de chaque processus et leur disponibilité ont-elles été déterminées?		
	12. Les responsabilités et pouvoirs ont-ils été déterminés pour tous les processus?		
	13. Les risques et les possibilités ont-ils été définis (au regard de l'article 6.1)?		
	14. Les processus sont-ils évalués et améliorés?		
	15. Des informations documentées sont-elles conservées pour avoir l'assurance que les processus sont menés à bien comme prévu?		
5. Leadership			



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Article de référence de la norme ISO 9001:2015	Analyse des écarts: questions	Situation	Remarques
5.1 Leadership et engagement	La direction s'emploie-t-elle à:		
	16. Promouvoir l'utilisation de l'approche processus et de la réflexion axée sur les risques?		
	17. S'assurer de la disponibilité des ressources requises?		
	18. S'assurer de la réalisation des résultats attendus?		
	19. Favoriser l'amélioration?		
	20. S'assurer que les exigences d'ordre légal et réglementaire du client sont déterminées, comprises et satisfaites en permanence?		
	21. S'assurer que les risques et les opportunités susceptibles d'influer sur la conformité des produits ou des services et sur la capacité d'accroître la satisfaction du client sont déterminés et pris en compte?		
	22. S'assurer que l'accent continue d'être mis sur l'amélioration de la satisfaction du client?		
5.2 Politique	23. Une politique qualité a-t-elle été formulée et communiquée à l'ensemble du personnel?		
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	24. La direction veille-t-elle à ce que les responsabilités et pouvoirs du personnel soient convenablement attribués, communiqués et compris au sein de l'organisme? En particulier, les responsabilités et pouvoirs sont-ils attribués pour permettre aux processus de donner les résultats attendus, rendre compte des possibilités d'amélioration et favoriser l'orientation client?		
6. Planification			
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	25. Le système de gestion de la qualité comporte-t-il un processus permettant de déterminer les risques et possibilités, y compris leur maîtrise et leur traitement?		
	26. Le processus relatif aux risques et possibilités prend-il en compte les enjeux internes ou externes ainsi que les besoins et les attentes des parties intéressées?		
	27. Ce processus est-il mis en œuvre selon un calendrier précis et compte tenu des besoins?		
	28. Ce processus sert-il à s'assurer que les produits et services satisfont aux exigences définies ou à mener à bien les améliorations prévues?		
	29. Ce processus est-il documenté et communiqué à l'ensemble du personnel?		



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Article de référence de la norme ISO 9001:2015	Analyse des écarts: questions	Situation	Remarques
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	Les objectifs qualité et les indicateurs de performance clés sont-ils:		
	30. Adaptés à la conformité des produits ou des services et à la satisfaction du client?		
	31. Alignés sur les exigences définies?		
	32. Mesurables?		
	33. Surveillés et communiqués?		
	34. Conservés sous forme d'informations documentées et tenus à jour selon les besoins?		
	Lorsque l'organisme doit prévoir comment atteindre ces objectifs, détermine-t-il:		
	35. Quelles tâches et quels processus seront mis en œuvre et quelles ressources seront nécessaires?		
	36. Qui sera chargé d'atteindre l'objectif et dans quel délai?		
	37. Comment les résultats seront évalués?		
6.3 Planification des modifications	38. Les modifications sont-elles réalisées de façon planifiée?		
	39. L'organisme prend-il en compte l'objectif des modifications et leurs conséquences possibles, y compris les risques associés?		
	40. L'organisme prend-il en compte l'attribution des responsabilités et pouvoirs et la disponibilité des ressources?		
7. Support			
7.1 Ressources 7.1.1 Généralités	41. Les capacités et les contraintes des ressources internes existantes et ce qu'il est nécessaire de se procurer, le cas échéant, auprès de prestataires externes sont-ils pris en compte?		
	42. Les ressources nécessaires à l'établissement, à la mise en œuvre, à la mise à jour et à l'amélioration continue du système de gestion de la qualité sont-elles identifiées et fournies?		
7.1.2 Ressources humaines	43. L'organisme a-t-il déterminé et fourni les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace de son système de gestion de la qualité ainsi qu'à la mise en œuvre et à la maîtrise de ses processus?		
7.1.3 Infrastructure	44. L'organisme a-t-il déterminé, fourni et maintenu l'infrastructure (bâtiments et services associés; équipements, y compris matériels et logiciels; moyens de transport; technologies de l'information et de la communication) nécessaire à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services et de la satisfaction du client?		



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Article de référence de la norme ISO 9001:2015	Analyse des écarts: questions	Situation	Remarques
7.1.4 Environnement pour la mise en œuvre des processus	45. L'organisme a-t-il déterminé, fourni et maintenu l'environnement (social, par exemple non discriminatoire, calme et non conflictuel; psychologique, par exemple réduction du stress, prévention de l'épuisement professionnel («burn-out») et protection d'un point de vue émotionnel; physique, par exemple température, chaleur, humidité, lumière, circulation d'air, hygiène et bruit) nécessaire à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services et de la satisfaction du client?		
7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure 7.1.5.1 Généralités	46. L'organisme a-t-il déterminé et fourni les ressources nécessaires pour assurer des résultats valides et fiables lorsqu'une surveillance ou une mesure est utilisée pour vérifier la conformité des produits et des services aux exigences?		
	47. Des informations documentées appropriées démontrant l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure sont-elles conservées?		
7.1.5.2 Traçabilité de la mesure	48. La traçabilité de la mesure est-elle une exigence?		
	49. L'équipement de mesure est-il étalonné et/ou vérifié à intervalles spécifiés par rapport à des étalons de mesure pouvant être reliés à des étalons de mesure internationaux (ou nationaux)?		
	50. L'équipement de mesure a-t-il été défini afin de pouvoir déterminer la validité de son étalonnage et protégé contre les réglages, les dommages ou les détériorations susceptibles d'invalider l'étalonnage et les résultats de mesure ultérieurs?		
	51. Lorsqu'un équipement de mesure s'avère inadapté à l'usage prévu, l'organisme a-t-il déterminé si la validité des résultats de mesure antérieurs a été compromise et a-t-il mené l'action appropriée, si nécessaire?		
7.1.6 Connaissances organisationnelles	52. L'organisme a-t-il déterminé les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services et de la satisfaction du client?		
	53. Ces connaissances organisationnelles sont-elles tenues à jour, protégées et mises à disposition autant que nécessaire?		
	54. Comment l'organisme s'assure-t-il de l'actualisation de sa base de connaissances actuelle, y compris pour faire face à l'évolution des tendances?		
7.2 Compétences	55. Les compétences nécessaires du personnel de l'organisme ont-elles été déterminées?		
	56. L'organisme s'est-il assuré que son personnel est compétent sur la base d'une formation initiale ou professionnelle ou d'une expérience appropriée?		
	57. Des informations documentées appropriées comme preuves desdites compétences sont-elles conservées?		



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Article de référence de la norme ISO 9001:2015	Analyse des écarts: questions	Situation	Remarques
7.3 Sensibilisation	58. Le personnel de l'organisme est-il sensibilisé aux objectifs qualité pertinents et à l'importance de sa contribution à l'efficacité du système de gestion de la qualité?		
7.4 Communication	59. Un plan de communication adapté aux parties prenantes internes et externes a-t-il été élaboré?		
7.5 Informations documentées	60. Le système de gestion de la qualité inclut-il les informations documentées que l'organisme juge nécessaires à l'efficacité de ce système?		
7.5.1 Généralités			
7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées	Lors de la création et de la mise à jour des informations documentées, l'organisme s'assure-t-il que les éléments ci-après sont appropriés:		
	61. Leur identification et description (titre, date, auteur, numéro de référence, monnaie, numéro de version)?		
	62. Leur format (langue, version logicielle, graphiques) et support (papier ou électronique)?		
	63. L'évaluation effectuée et l'approbation pour déterminer la pertinence et l'adéquation?		
7.5.3 Maîtrise des informations documentées	Les informations documentées sont-elles vérifiées pour assurer:		
	64. Qu'elles sont disponibles et conviennent à l'utilisation, quand et là où elles sont nécessaires?		
	65. Qu'elles sont convenablement protégées (par exemple de toute perte de confidentialité, utilisation inappropriée ou perte d'intégrité)?		
	66. Les processus de distribution, d'accès, de récupération et d'utilisation?		
	67. Que les personnes autorisées à consulter les informations documentées ont été déterminées?		
	68. Que les personnes autorisées à modifier les informations documentées ont été déterminées?		
	69. Les processus de stockage et de protection, y compris la préservation de la lisibilité?		
	70. Les processus de conservation et d'élimination?		
8. Réalisation des activités opérationnelles			
8.1 Planification et maîtrise opérationnelles	71. L'organisme s'emploie-t-il à planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires pour limiter les risques et déterminer les opportunités?		
	72. Des critères sont-ils établis pour ces processus?		
	73. Des informations documentées sont-elles conservées pour avoir l'assurance que les processus ont été réalisés comme prévu?		



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

<i>Article de référence de la norme ISO 9001:2015</i>	<i>Analyse des écarts: questions</i>	<i>Situation</i>	<i>Remarques</i>
8.2 Exigences relatives aux produits et services 8.2.1 Communication avec les clients	74. Existe-t-il un processus d'interaction avec les clients potentiels ou existants permettant de déterminer leurs exigences en matière de produits et services?		
	75. La communication avec les clients inclut-elle: la fourniture d'informations relatives aux produits et services; le traitement des consultations, des contrats ou des commandes, y compris leurs avenants; l'obtention d'un retour d'information des clients, y compris leurs réclamations; la gestion ou la maîtrise de la propriété du client; et l'établissement des exigences spécifiques relatives aux actions d'urgence, le cas échéant?		
8.2.2 Détermination des exigences relatives aux produits et services	76. L'organisme a-t-il défini les exigences relatives aux produits et services proposés aux clients, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison?		
	77. L'organisme a-t-il déterminé les exigences légales et réglementaires applicables aux produits et services?		
8.2.3 Revue des exigences relatives aux produits et services	78. L'organisme procède-t-il à une revue des exigences relatives aux produits et services?		
	Avant de s'engager à fournir des produits et services au client, l'organisme procède-t-il à une revue lui permettant de s'assurer que:		
	79. Les exigences sont convenablement définies et approuvées?		
	80. Les écarts entre les exigences d'un contrat et celles précédemment exprimées sont résolus?		
	81. L'organisme est en mesure de répondre aux exigences définies?		
8.2.4 Modifications des exigences relatives aux produits et services	82. Lorsque les exigences relatives aux produits et services doivent être modifiées, les informations documentées correspondantes sont-elles amendées et les personnes concernées sont-elles informées des exigences modifiées?		
8.3 Conception et développement de produits et services 8.3.1 Généralités	83. L'organisme a-t-il établi, mis en œuvre et tenu à jour un processus de conception et développement approprié?		
8.3.2 Planification de la conception et du développement	84. Lors de la détermination des étapes et de la maîtrise de la conception et du développement, l'organisme a-t-il pris en compte les éléments suivants: la nature, la durée et la complexité des activités de conception et de développement; les étapes requises du processus, y compris les évaluations de la conception et du développement applicables; les besoins en ressources internes et externes; et la nécessité d'impliquer des clients et des utilisateurs?		



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

<i>Article de référence de la norme ISO 9001:2015</i>	<i>Analyse des écarts: questions</i>	<i>Situation</i>	<i>Remarques</i>
8.3.3 Éléments d'entrée de la conception et du développement	85. L'organisme a-t-il déterminé les exigences essentielles pour les types spécifiques de produits et services à concevoir et à développer? A-t-il pris en compte: les exigences fonctionnelles et les exigences de performance; les exigences légales et réglementaires; les normes ou les règles internes, «règles de l'art», que l'organisme s'est engagé à mettre en œuvre; et les conséquences potentielles d'une défaillance liée à la nature des produits et services?		
	86. L'organisme conserve-t-il des informations documentées sur tous les éléments d'entrée de la conception et du développement?		
8.3.4 Maîtrise de la conception et du développement	87. L'organisme maîtrise-t-il le processus de conception et de développement? A-t-il pris en compte: les exigences fonctionnelles et les exigences de performance; les exigences légales et réglementaires; les normes ou les règles internes, «règles de l'art», que l'organisme s'est engagé à mettre en œuvre; et les conséquences potentielles d'une défaillance liée à la nature des produits et services?		
8.3.5 Éléments de sortie de la conception et du développement	88. L'organisme s'assure-t-il que les éléments de sortie de la conception et du développement satisfont aux exigences d'entrée, sont adéquats pour la fourniture de produits et la prestation de services et contiennent des éléments de surveillance, le cas échéant?		
	89. L'organisme conserve-t-il des informations documentées sur tous les éléments de sortie de la conception et du développement?		
8.3.6 Modifications de la conception et du développement	90. Lors de la conception et du développement de produits et services ou ultérieurement, l'organisme s'emploie-t-il à identifier, passer en revue et maîtriser les modifications apportées, en tant que de besoin, pour s'assurer qu'elles n'ont pas d'impact négatif sur la conformité aux exigences?		
	91. L'organisme conserve-t-il des informations documentées sur les modifications de la conception et du développement, les résultats des évaluations, l'autorisation des modifications et les actions entreprises pour prévenir les impacts négatifs?		
8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes 8.4.1 Généralités	92. L'organisme s'assure-t-il que les produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences définies?		
	93. L'organisme conserve-t-il des informations documentées concernant ces activités d'évaluation?		



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

<i>Article de référence de la norme ISO 9001:2015</i>	<i>Analyse des écarts: questions</i>	<i>Situation</i>	<i>Remarques</i>
8.4.2 Type et étendue de la maîtrise	94. L'organisme s'assure-t-il que les processus fournis par des prestataires externes demeurent sous le contrôle de son système de gestion de la qualité?		
	95. L'organisme a-t-il défini la maîtrise qu'il entend exercer sur un prestataire externe et celle qu'il entend exercer sur le produit ou le service concerné?		
	96. L'organisme a-t-il pris en compte l'impact potentiel des produits et services fournis par des prestataires externes sur son aptitude à satisfaire aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables?		
	97. Les risques et les opportunités potentielles ont-ils été déterminés?		
	98. La mesure dans laquelle la maîtrise d'un processus fourni par un prestataire externe est partagée entre l'organisme et le prestataire a-t-elle été déterminée?		
	99. L'organisme a-t-il déterminé et appliqué des critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes, fondés sur leur aptitude à satisfaire aux exigences?		
	100. L'organisme conserve-t-il des informations documentées concernant les résultats des évaluations?		
8.4.3 Informations à l'attention des prestataires externes	L'organisme procède-t-il à des évaluations (avant de s'engager à fournir des produits ou des services au client) pour s'assurer que:		
	101. Les exigences concernant l'approbation ou la libération des produits et services, des méthodes, des processus et des équipements sont satisfaites?		
	102. Les exigences concernant les compétences du personnel, y compris toute qualification requise, sont satisfaites?		
	103. La maîtrise et la surveillance des performances des prestataires externes sont appliquées par l'organisme?		
	104. Les activités de vérification que l'organisme, ou son client, a l'intention de réaliser dans les locaux des prestataires externes sont effectivement menées?		
	105. Les exigences concernant la gestion de la propriété du prestataire externe fournie à l'organisme sont satisfaites?		
	106. Les exigences concernant la gestion de la propriété du prestataire externe fournie à l'organisme sont satisfaites?		



ICAO

**GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A
L'AIM**

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Article de référence de la norme ISO 9001:2015	Analyse des écarts: questions	Situation	Remarques
8.5 Production et prestation de service 8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de service	107. La prestation de service est-elle mise en œuvre dans des conditions maîtrisées comprenant: la disponibilité des informations documentées définissant les caractéristiques des produits et les résultats à obtenir; la mise en œuvre d'activités de surveillance et de mesure aux étapes appropriées pour vérifier que les critères d'acceptation ont été satisfaits; l'utilisation d'une infrastructure et d'un environnement appropriés; la désignation de personnes compétentes (incluant toute qualification requise); la mise en œuvre d'actions visant à prévenir l'erreur humaine; et la mise en œuvre d'activités de libération, de livraison et de prestation de service après livraison?		
8.5.2 Identification et traçabilité	108. Les éléments de sortie font-ils l'objet d'une identification unique?		
	109. Des informations documentées sont-elles conservées?		
8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes	110. L'organisme s'emploie-t-il à identifier, vérifier, protéger et sauvegarder la propriété des prestataires externes?		
	111. Lorsque la propriété est perdue, endommagée ou encore jugée impropre à l'utilisation, l'organisme le notifie-t-il à l'intéressé et conserve-t-il des informations documentées à ce sujet?		
8.5.4 Préservation	112. L'organisme préserve-t-il les éléments de sortie au cours de la production et de la prestation de service, dans une mesure suffisante pour assurer la conformité aux exigences?		
8.5.5 Activités après livraison	113. S'il y a lieu, l'organisme s'emploie-t-il à déterminer et satisfaire les exigences relatives aux activités après livraison associées à la nature, à l'utilisation et à la durée de vie prévue de ses produits et services?		
8.5.6 Maîtrise des modifications	114. Les modifications sont-elles réalisées de façon planifiée et systématique?		
	115. Les conséquences possibles sont-elles prises en compte?		
	116. L'intégrité des produits et services est-elle assurée?		
	117. L'organisme conserve-t-il les informations documentées décrivant les résultats des modifications et le personnel autorisant ces modifications?		
8.6 Libération des produits et services	118. L'organisme s'assure-t-il que la libération des produits et services n'est pas effectuée avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées aux fins de vérification de conformité?		
	119. L'organisme conserve-t-il les informations documentées concernant la ou les personnes ayant autorisé la libération des produits et services pour livraison aux clients?		



ICAO

**GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A
L'AIM**

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

Article de référence de la norme ISO 9001:2015	Analyse des écarts: questions	Situation	Remarques
8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	120. L'organisme s'assure-t-il que les produits et services qui ne sont pas conformes aux exigences applicables sont identifiés et maîtrisés de manière à empêcher leur utilisation ou fourniture non intentionnelle?		
9. Évaluation des performances			
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	L'organisme s'emploie-t-il à déterminer et à prendre en considération les risques et opportunités quels qu'ils soient, et plus précisément ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer afin de:		
9.1.1 Généralités	121. Démontrer la conformité des produits et services aux exigences?		
	122. Évaluer la satisfaction du client?		
	123. Déterminer les méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation nécessaires pour assurer la validité des résultats?		
	124. L'organisme conserve-t-il des informations documentées pertinentes comme preuves des résultats?		
9.1.2 Satisfaction du client	125. L'organisme s'emploie-t-il à surveiller et enregistrer le niveau de satisfaction des clients?		
9.1.3 Analyse et évaluation	L'organisme s'emploie-t-il à analyser et évaluer les résultats issus de la surveillance et de la mesure pour:		
	126. S'assurer que la mise en œuvre et la maîtrise des processus sont effectifs?		
	127. Identifier les améliorations?		
	128. Les résultats de l'analyse et de l'évaluation sont-ils utilisés comme un élément d'entrée du processus d'évaluation par la direction?		
9.2 Audit interne	129. L'organisme s'emploie-t-il à réaliser, planifier et prévoir des audits internes?		
	130. L'organisme sélectionne-t-il des auditeurs qui assurent l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit?		
	131. L'organisme veille-t-il à ce que les résultats des audits soient rapportés à la direction concernée?		
	132. L'organisme conserve-t-il des informations documentées comme preuves de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit?		
9.3 Revue de direction	133. L'organisme réalise-t-il des évaluations par la direction selon un calendrier précis et compte tenu des besoins?		
9.3.1 Généralités			
9.3.2 Éléments d'entrée de la revue de direction	134. Les évaluations par la direction sont-elles réalisées en prenant en compte les retours d'information concernant la satisfaction des clients, le degré de réalisation des objectifs qualité, la performance des processus, les questions relatives aux non-conformités et aux actions correctives, les résultats de la surveillance et de la mesure, les résultats d'audit et les performances des prestataires externes?		



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_TMP

Édition: 1

Amendement: 0

<i>Article de référence de la norme ISO 9001:2015</i>	<i>Analyse des écarts: questions</i>	<i>Situation</i>	<i>Remarques</i>
9.3.3 Éléments de sortie de la revue de direction	135. Les éléments de sortie de l'évaluation par la direction incluent-ils: les possibilités d'amélioration, les besoins de changements à apporter au système de gestion de la qualité et les besoins en ressources supplémentaires?		
10. Amélioration			
10.1 Généralités	136. L'organisme détermine-t-il les possibilités d'amélioration, en particulier pour accroître la satisfaction du client?		
10.2 Non-conformité et action corrective	137. Quelles mesures l'organisme prend-il pour maîtriser et corriger les non-conformités et prendre en charge leurs conséquences? L'organisme évalue-t-il s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas, en:		
	138. Recherchant et analysant les causes de la non-conformité?		
	139. Mettant en œuvre toutes les actions requises afin qu'elle ne se reproduise pas ou n'apparaisse pas ailleurs?		
	140. Examinant l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre?		
	141. Conservant des informations documentées comme preuves de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement?		
10.3 Amélioration continue	142. L'organisme améliore-t-il en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de son système de gestion de la qualité? L'organisme améliore-t-il les processus, les produits et les services en prenant en compte:		
	143. Les résultats de l'analyse des données?		
	144. Les changements dans les risques identifiés?		
	145. La détermination des nouvelles possibilités?		



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

ANNEXE 13. RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES ÉCARTS (PARTIE B)

<i>Résultats de l'analyse des écarts</i>	
Système de gestion de la qualité	
Portée de l'analyse des écarts	
Date du début de l'analyse des écarts	
Date d'achèvement de l'analyse des écarts	
Analyse des écarts conduite par	
Participants à l'analyse des écarts	
Notes	

4 – Contexte de l'organisme				
<i>Article de référence de la norme ISO 9001:2015</i>	<i>Écart identifié</i>	<i>Action corrective proposée</i>	<i>Fonctionnaire responsable</i>	<i>Écart comblé le:</i>
5 – Leadership				
<i>Article de référence de la norme ISO 9001:2015</i>	<i>Écart identifié</i>	<i>Action corrective proposée</i>	<i>Fonctionnaire responsable</i>	<i>Écart comblé le:</i>
6 – Planification				
<i>Article de référence de la norme ISO 9001:2015</i>	<i>Écart identifié</i>	<i>Action corrective proposée</i>	<i>Fonctionnaire responsable</i>	<i>Écart comblé le:</i>



ICAO

GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU SMQ RELATIF A L'AIM

N° du document : AFI_AIM_RBIS_QMS_GM01_.TMP

Édition: 1

Amendement: 0

7 – Support				
Article de référence de la norme ISO 9001:2015	Écart identifié	Action corrective proposée	Fonctionnaire responsable	Écart comblé le:
8 – Réalisation des activités opérationnelles				
Article de référence de la norme ISO 9001:2015	Écart identifié	Action corrective proposée	Fonctionnaire responsable	Écart comblé le:
9 – Évaluation des performances				
Article de référence de la norme ISO 9001:2015	Écart identifié	Action corrective proposée	Fonctionnaire responsable	Écart comblé le:
10 – Amélioration				
Article de référence de la norme ISO 9001:2015	Écart identifié	Action corrective proposée	Fonctionnaire responsable	Écart comblé le: