

REPUBLIQUE DU CONGO
AGENCE NATIONALE DE L'AVIATION CIVILE



**GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE DU
SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE POUR LES
SERVICES D'INFORMATION AERONAUTIQUE,
CARTE AERONAUTIQUE ET METEOROLOGIE
AERONAUTIQUE**

Réf : G – DSA – 7222 – ANS

	Nom	Fonction	Date	Visa
Rédaction	Moïse Victorien MABIALA NGOUYI	Agent DIRMET	17/01/2018	
	Durtrand BOUESSO-KOUTH	Agent DIRMET		
Vérification	Théodore Bienvenu OTOUNGABEA	Chef de Service de la Navigation Aérienne	02/02/2018	
Validation	Michel Arcadius MOTOLY	Directeur de la Sécurité Aérienne	15/02/2018	
Approbation	Serge Florent DZOTA	Directeur Général	27/02/2018	

Edition 01 – Janvier 2018

Niveau de diffusion : ☒ Interne ☒ Externe ☐ Confidentiel



LISTE DE DIFFUSION

N° Copie	Sigle	Destinataire	Format
01	DG	Directeur Général	P/E
02	DGA	Directeur Général Adjoint	P/E
03	DIE	Direction des Infrastructures et Equipements	P/E
04	CQ	Cellule Qualité	P/E
05	ASECNA	Agence pour la sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar	P/E
07	BAD	Bureau Archivage et Documentation	P/E
08	SNA	Service de la Navigation Aérienne	P/E
09	BIAM	Bureau Informations Aéronautiques et Météorologiques	P/E
00	DSA	Direction de la Sécurité Aérienne	P/E
N00	-I-	Inspecteurs de la supervision de la sécurité aérienne	P/E



LISTE DES PAGES EFFECTIVES

Chapitre	Page	N° d'Édition	Date d'Édition	N° de Révision	Date de Révision
LD	1	01	17/01/2018	00	Janvier 2018
LPE	2	01	17/01/2018	00	Janvier 2018
ER	3	01	17/01/2018	00	Janvier 2018
LR	4	01	17/01/2018	00	Janvier 2018
TM	5	01	17/01/2018	00	Janvier 2018
1	6	01	17/01/2018	00	Janvier 2018
2	6	01	17/01/2018	00	Janvier 2018
3	6	01	17/01/2018	00	Janvier 2018
4	7	01	17/01/2018	00	Janvier 2018
5	8	01	17/01/2018	00	Janvier 2018
Annexes	22	01	17/01/2018	00	Janvier 2018
Page vide	23	01	17/01/2018	00	Janvier 2018



ENREGISTREMENT DES REVISIONS

N° de Révision	Date d'application	Date d'insertion	Émargement	Remarques



LISTE DE REFERENCES

Référence	Source	Titre	N° Révision	Date de Révision
Décret N°2010-825	MTACMM	Portant réglementation de la sécurité aérienne	00	
Décret N°2010-830	MTACMM	Portant réglementation de la navigation aérienne	00	
Arrêté N°43é5	MTACMM	Relatif à la gestion de la sécurité	00	
Arrêté N°531	MTACMM	Relatif à la fonction d'inspecteur sécurité de l'aviation civile	00	
Arrêté N°11199	MTACMM	Relatif aux services d'information aéronautique, partie I : Service d'information aéronautique partie II : Cartes aéronautiques	00	
Arrêté N°11197	MTACMM	Relatif à l'assistance météorologique à la navigation aérienne	00	
Doc 8126	OACI	Manuel des services d'information aéronautique	02	2009
Doc 9674	OACI	Manuel du Système géodésique mondial	02	2002
Doc 1100	OMM	Guide sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité pour les Services météorologiques et hydrologiques nationaux et autres prestataires de services concernés	00	2017
I-DSA-7129-ANS	ANAC	Instruction relative à la mise en place d'un système de gestion de la qualité par un fournisseur de services de la navigation aérienne	00	2018



TABLE DES MATIERES

LISTE DE DIFFUSION	1
LISTE DES PAGES EFFECTIVES	2
ENREGISTREMENT DES REVISIONS	3
LISTE DE REFERENCES	4
TABLE DES MATIERES	5
1. OBJET	6
2. CHAMP D'APPLICATION	6
3. DEFINITIONS ET ABREVIATIONS	6
3.1. DEFINITIONS	6
3.2. ABREVIATIONS	7
4. PRINCIPES DE GESTION DE LA QUALITÉ	7
4.1. APERÇU	7
4.2. PRINCIPES	7
4.3. POINT ESSENTIEL	8
5. MARCHÉ À SUIVRE POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ	8
5.1 PRESENTATION GENERALE	8
5.2 ÉTAPE 1 – OBTENIR L'APPROBATION OFFICIELLE DE LA DIRECTION	12
5.3 ÉTAPE 2 – CHOISIR UN RESPONSABLE QUALITE PROFESSIONNEL	12
5.4 ÉTAPE 3 – CHOISIR UN FORMATEUR RECONNU	12
5.5 ÉTAPE 4 – DISPENSER UNE FORMATION D'INITIATION A LA GESTION DE LA QUALITE	13
5.6 ÉTAPE 5 – PROCEDER A UNE ANALYSE DES ECARTS	13
5.7 ÉTAPES 6, 12, 15 ET 17 – ORGANISER DES REUNIONS D'EVALUATION DU SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE A CHACUNE DE CES ETAPES	14
5.8 ÉTAPE 7 – COMMENCER LES TRAVAUX VISANT A CORRIGER LES ECARTS RECENSES	15
5.9 ÉTAPE 8 – DEFINIR LES PROCESSUS ET METTRE AU POINT LES PROCEDURES	15
5.10 ÉTAPE 9 – ÉVALUER LE NIVEAU DE SATISFACTION DU CLIENT	15
5.11 ÉTAPE 10 – DESIGNER UN OU PLUSIEURS MEMBRES DU PERSONNEL COMME VERIFICATEUR(S) INTERNE(S) ET LE(S) FORMER A CETTE FONCTION	17
5.12 ÉTAPES 11, 14 ET 16 – REALISER DES AUDITS INTERNES	18
5.13 ÉTAPE 13 – CHOISIR UN ORGANE DE CERTIFICATION QUI PUISSE REALISER L'AUDIT DE CERTIFICATION	19
5.14 ÉTAPES 18 ET 19 – SE PREPARER A UN AUDIT EXTERNE ET LE REALISER	19
5.15 ÉTAPE 20 – CERTIFICATION DE CONFORMITE	20
ANNEXES	22
PAGE LAISSEE INTENTIONNELLEMENT VIDE	23



1. OBJET

Le présent guide fixe des lignes directrices aux fournisseurs de services de la navigation aérienne (ANSP) dans la mise en place et la mise en œuvre du système de gestion de la qualité dans les domaines de gestion de l'information aéronautique, de la cartographie aéronautique et de la météorologie aéronautique (AIM, MAP et MET). Le système de gestion de la qualité obtenu sera le reflet d'un système exigé par les Normes internationales de la famille ISO 9000.

2. CHAMP D'APPLICATION

Ce guide s'applique à tous les fournisseurs de services AIS, MAP et MET conformément à l'annexe à l'arrêté n°11199 du 5 mai 2015 relatif au service d'information aéronautique et cartes aéronautiques et à l'annexe à l'arrêté n°11197 du 5 mai 2015 relatif à l'assistance météorologique à la navigation aérienne.

3. DEFINITIONS ET ABREVIATIONS

3.1. DEFINITIONS

Pour les besoins du présent guide, les définitions ci-après ont les significations suivantes :

Audit: Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

Assurance qualité: Ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce que l'exploitation et la maintenance satisferont aux exigences des règlements.

Auditeur: Personne ayant la compétence pour réaliser un audit.

Conformité : Satisfaction aux exigences qualité spécifiées dans la réglementation applicable ou dans le manuel qualité.

Contrôle qualité: Evaluation de la conformité par observation et jugement accompagné si nécessaire de mesures, d'essais, ou de calibrage.

Enregistrement: Document faisant état de résultat obtenu ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité.

Fournisseur de services : Organisme qui rend les services de navigation aérienne

Non-conformité: Non-satisfaction d'une exigence.

b



Politique qualité : Orientations et objectifs généraux d'une société relatifs à la qualité tels qu'ils sont exprimés formellement par le dirigeant responsable

Procédure: Manière spécifiée d'accomplir une activité.

Responsable qualité : Personne acceptable par l'ANAC et qui est responsable de la gestion du système qualité, de la fonction surveillance et de la demande d'actions correctives.

Système qualité : Ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures et des ressources pour mettre en œuvre la gestion de la qualité.

3.2. ABREVIATIONS

Les abréviations suivantes ont les significations ci-après :

ANAC	: Agence Nationale de l'Aviation Civile
AIS	: Service d'Information Aéronautique
ISO	: Organisation internationale de normalisation (international Standardization Organization)
MAP	: Service de Cartographie
MET	: Service de Météorologie

4. PRINCIPES DE GESTION DE LA QUALITÉ

4.1. APERÇU

4.1.1 Les normes ISO 9000 reposent sur des principes de gestion de la qualité qui doivent être intégrés dans un système de gestion de la qualité afin d'établir une base solide permettant aux fournisseurs de services d'atteindre leurs objectifs. Ces principes découlent de l'ensemble des expériences et des connaissances des experts internationaux participant au comité technique de l'ISO qui est responsable de l'élaboration et de la mise à jour des normes ISO 9000.

4.2. PRINCIPES

4.2.1 Un principe de gestion 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 en se concentrant sur toutes les parties prenantes et sur les clients en particulier. La gestion de la qualité doit reposer sur sept principes, qui permettent d'atteindre les buts et objectifs fixés par le fournisseur de services.



4.2.2 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

4.2.3 Les principes susmentionnés peuvent être utilisés par pratiquement tous les organismes. Par conséquent, les modalités d'application n'en seront pas définies dans le présent guide et chaque fournisseur doit appliquer ces principes en tenant compte de ses propres activités.

4.2.4 Le fournisseur de services doit évaluer ces activités à la lumière de ces principes et les étayer par des documents

4.3. POINT ESSENTIEL

4.3.1 Les principes de gestion de la qualité doit former la base de la démarche qualité d'un organisme pour la réalisation d'activités et la fourniture de produits et de services. Ces principes doivent être intégrés aux processus, aux résultats et à la culture générale de l'organisation du fournisseur de services.

5. MARCHE À SUIVRE POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ

5.1 PRESENTATION GENERALE

5.1.1 Le tableau suivant donne un aperçu des mesures à prendre pour élaborer et mettre en œuvre un système de gestion de la qualité. Il peut 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.



TABLEAU. PRINCIPALES ETAPES ET CALENDRIER GENERAL POUR LES SIX PREMIERS MOIS DU PROCESSUS VISANT A ELABORER ET METTRE EN ŒUVRE UN SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE.

<i>Activités d'élaboration et de mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité</i>	<i>1^e 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 officiels de la direction						
Étape 2 Choisir un responsable qualité professionnel						
Étape 3 Choisir un formateur reconnu et/ou, dans la mesure du possible, recourir à l'initiative de l'OMM ou l'OACI en matière de partenariats de type mentorat ou jumelage pour la gestion de la qualité						
Étape 4 Dispenser une formation d'initiation à la gestion de la qualité						
Étape 5 Procéder à une analyse des écarts						
Étape 6 Organiser une première réunion d'évaluation du système de gestion de la qualité. [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 écarts recensés						
Étape 8 Définir les processus et mettre au point les procédures						
Étape 9 Évaluer le niveau de satisfaction du client et définir les moyens de recueillir et d'évaluer ces informations						
Étape 10 Désigner un ou plusieurs membres du personnel comme vérificateur(s) interne(s) et le(s) former à cette fonction						
Étape 11 Réaliser un premier audit interne						
Étape 12 Organiser une réunion d'évaluation du système de gestion de la qualité						
Étape 13 Choisir un organisme tiers qui puisse mener à bien la certification de conformité à la norme ISO 9001:2015						
Étape 14 Réaliser un deuxième audit interne						
Étape 15 Organiser une réunion d'évaluation du système de gestion de la qualité						
Étape 16						



**GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE GESTION DE LA
QUALITE POUR LES SERVICES D'INFORMATION AERONAUTIQUE, CARTE
AERONAUTIQUE ET METEOROLOGIE AERONAUTIQUE**

Réaliser au besoin un troisième audit interne						
Étape 17 Organiser une réunion d'évaluation du système de gestion de la qualité						
Étape 18 Se préparer à l'audit externe						
Étape 19 Assurer l'exécution d'un audit de certification par un organisme tiers (phases 1 et 2)						
Étape 20 Certification de conformité						

B



5.2 ÉTAPE 1 – OBTENIR L'APPROBATION OFFICIELLE DE LA DIRECTION

5.2.1 La disposition 5.1 de la norme ISO 9001:2015 souligne la nécessité d'un engagement avéré de la direction. Il s'agit en fait d'une première étape essentielle de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité. Cet engagement doit notamment se manifester sous la forme d'une approbation officielle, communiquée à l'ensemble du personnel.

5.2.2 La direction veillera à ce que le financement du système de gestion de la qualité soit assuré. Le projet d'élaboration et de mise en œuvre du système doit être étayé par une documentation officielle et comprendre la stratégie de mise en œuvre proposée, un calendrier général et le budget estimé. 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.

5.3 ÉTAPE 2 – CHOISIR UN RESPONSABLE QUALITE PROFESSIONNEL

5.3.1 La nomination d'un responsable qualité est l'une des principales clefs du succès d'un système de gestion de la qualité. Il est fortement recommandé de nommer un membre du personnel à plein temps et à un rang élevé. Il serait en outre opportun, pour le bon déroulement du processus de mise en œuvre, que le responsable qualité connaisse bien le sujet.

5.3.2 La personne titulaire du poste de responsable qualité doit être inévitablement l'élément moteur du système de gestion de la qualité et le principal relais pour les questions s'y rapportant. Il/elle doit 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.

5.3.3 Une description de poste standard et des critères de sélection pour cette fonction clé sont donnés dans le D-DSA-7308-ANS, qui peuvent servir de point de départ pour la mise en place de la fonction.

5.3.4 La personne nommée doit afficher une ferme volonté de relever les défis liés à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité et s'intéresse de près à ces questions.

5.4 ÉTAPE 3 – CHOISIR UN FORMATEUR RECONNU

5.4.1 Il est fortement recommandé de mener des entrevues avec plusieurs candidats potentiels pour s'assurer de leur connaissance et leur expérience du domaine et déterminer dans quelle mesure ils sauront s'adapter à la culture du fournisseur de services. Ces entretiens permettront également d'évaluer la volonté des candidats de travailler avec le fournisseur de services et de vérifier l'intérêt qu'ils auront manifesté avant l'entretien pour ses activités et pour les produits et services qu'il fournit.

5.4.2 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

République du Congo Agence Nationale de l'Aviation Civile 	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE POUR LES SERVICES D'INFORMATION AERONAUTIQUE, CARTE AERONAUTIQUE ET METEOROLOGIE AERONAUTIQUE	Page: 13 de 23 Révision: 00 Date: 17/01/2018
--	--	---

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 gestion de la qualité.

5.5 ÉTAPE 4 – DISPENSER UNE FORMATION D'INITIATION A LA GESTION DE LA QUALITE

5.5.1 Le fournisseur de service doit organiser un cours d'initiation à l'intention de tous les membres du personnel contribuant au système de gestion 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 gestion 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.

5.6 ÉTAPE 5 – PROCEDER A UNE ANALYSE DES ECARTS

5.6.1 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 doit 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'organisation du fournisseur de services.

5.6.2 Les deux outils d'analyse des écarts (partie A et partie B) indiqués ci-dessous fournissent un cadre structuré pour l'évaluation de la situation actuelle du fournisseur de services pour ce qui est du respect des dispositions de la norme ISO 9001:

- La partie A (Analyse des écarts) est conforme aux dispositions de la norme ISO 9001.
- La partie B (Résultats de l'analyse des écarts) présente les constatations et les mesures correctives nécessaires pour combler les écarts relevés entre la norme ISO 9001 et le système de gestion de la qualité appliqué par un organisme.

République du Congo Agence Nationale de l'Aviation Civile 	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE POUR LES SERVICES D'INFORMATION AERONAUTIQUE, CARTE AERONAUTIQUE ET METEOROLOGIE AERONAUTIQUE	Page: 14 de 23 Révision: 00 Date: 17/01/2018
--	--	--

5.6.3 L'un des points importants à prendre en 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 gestion 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 doit être axé sur les processus et le système dans son ensemble, et non sur les personnes qui suivent les pratiques et les procédures établies.

5.7 ÉTAPES 6, 12, 15 ET 17 – ORGANISER DES REUNIONS D'EVALUATION DU SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE A CHACUNE DE CES ETAPES

5.7.1 Les réunions d'évaluation sont indispensables pendant les phases initiales d'élaboration et de mise en œuvre du système de gestion de la qualité et doivent être organisées selon les besoins.

5.7.2 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.

5.7.3 La disposition 9.3 de la norme ISO 9001:2015 donne des indications détaillées (éléments d'entrée) sur les évaluations effectuées par la direction (réunions d'évaluation du système de gestion de la qualité). Dans le D-DSA-7307-ANS figure un modelé générique qui peut être adapté pour ce qui concerne l'ordre du jour et les procès-verbaux des réunions d'évaluations.

5.7.4 Pour l'application de la disposition 5.1 de la norme ISO 9001:2015, un membre de la direction doit présider les réunions d'évaluation du système de gestion 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 doivent explicitement relever du responsable ou du service chargé de la qualité.

5.7.5 Parmi les participants aux réunions d'évaluation du système de gestion de la qualité doivent figurer les dirigeants principaux et autre membres du personnel relevant du champ d'application du système, le cas échéant, ainsi que le ou les auditeurs internes. Comme indiqué précédemment, une définition de l'expression «la direction» est donnée dans la norme ISO 9000:2015.



5.8 ÉTAPE 7 – COMMENCER LES TRAVAUX VISANT A CORRIGER LES ECARTS RECENSES

5.8.1 Les conclusions de l'étape 5 (analyse des écarts) et les mesures résultant de l'étape 6 (réunions d'évaluation du système de gestion de la qualité) constitueront une priorité en matière de correction des écarts recensés.

5.8.2 Il importe de suivre les progrès accomplis et de consigner les mesures prises et les résultats obtenus qui doivent être examinés aux réunions d'évaluation suivante.

5.9 ÉTAPE 8 – DEFINIR LES PROCESSUS ET METTRE AU POINT LES PROCEDURES

5.9.1 L'élaboration et la rédaction des processus et des procédures qui sont actuellement suivis constituent un élément essentiel de tout système de gestion de la qualité. Il est indispensable que ces processus et procédures soient élaborés en collaboration étroite avec les membres du personnel qui les mettent en œuvre dans l'exercice de leurs fonctions. Il peut être opportun de dispenser au personnel concerné une formation axée sur la rédaction des procédures.

5.9.2 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.

5.9.3 La matrice processus est l'un des principaux résultats de cette étape.

5.9.4 Au début de la mise en œuvre, le fournisseur de services doit 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 système de gestion de la qualité.

5.10 ÉTAPE 9 – ÉVALUER LE NIVEAU DE SATISFACTION DU CLIENT

5.10.1 Les outils appropriés permettant d'évaluer le niveau de satisfaction des clients doivent être établis dès le début, afin de pouvoir disposer d'une base de référence à partir de laquelle il sera possible de mesurer les progrès accomplis en matière de prestation de services. La norme ISO 9001 indique qu'il existe plusieurs méthodes permettant d'évaluer le niveau de satisfaction du client.

5.10.2 Une option viable est le groupe de discussion sectoriel, dans le cadre duquel le fournisseur de services 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 le fournisseur de services exerce ses activités. 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.

5.10.3 Les enquêtes clients sont un autre outil que doit utiliser le fournisseur de services 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, on doit 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 doivent être clairement définis;
- b) Les éléments constitutifs de l'enquête doivent être soigneusement organisés;
- c) Un budget devrait être déterminé;
- d) Le questionnaire doit 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.) doit être clairement définie;
- f) La méthode appliquée pour analyser les résultats doit être précisément établie;
- g) Le questionnaire doit être testé avant d'être finalisé;
- h) Des dates doivent être fixées pour l'envoi du questionnaire et pour son retour;
- i) L'enquête doit 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 doivent faire preuve de ténacité et de patience lorsqu'il leur faut récupérer les questionnaires remplis;
- k) Le processus d'analyse des données doit être clairement défini et mis en œuvre;
- l) L'interprétation et l'évaluation des résultats doivent faire l'objet d'un soin particulier;
- m) Une attention particulière doit 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 chargé du système de gestion de la qualité.

République du Congo Agence Nationale de l'Aviation Civile 	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE POUR LES SERVICES D'INFORMATION AERONAUTIQUE, CARTE AERONAUTIQUE ET METEOROLOGIE AERONAUTIQUE	Page: 17 de 23 Révision: 00 Date: 17/01/2018
--	--	---

5.10.4 Il peut également s'avérer utile de placer un outil permettant de recueillir les réactions des clients sur le site Web du fournisseur de services consacré au système de gestion de la qualité.

5.11 ÉTAPE 10 – DESIGNER UN OU PLUSIEURS MEMBRES DU PERSONNEL COMME VERIFICATEUR(S) INTERNE(S) ET LE(S) FORMER A CETTE FONCTION

5.11.1 Le fournisseur de services doit veiller avec soin au choix des membres du personnel qui assumeront la fonction de vérificateur interne. Les personnes qui semblent avoir les qualités requises pour exercer cette fonction doivent suivre une formation officielle dispensée par un organisme de formation agréé.

5.11.2 Le niveau de compétence requis par tous les vérificateurs internes doit être maintenu par une activité de perfectionnement ou, mieux encore, une participation active au programme d'audit.

5.11.3 Outre une formation appropriée, ces personnes doivent également avoir les qualités personnelles et l'attitude voulues pour être en mesure d'agir en respectant les principes de l'audit. La norme ISO 19011:2011 énonce, pour l'audit, les six principes suivants:

a) **Intégrité: le fondement du professionnalisme**

Les auditeurs doivent 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 doivent 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 doivent être dûment consignés.

c) **Conscience professionnelle: une attitude diligente et avisée au cours de l'audit**

Les auditeurs doivent 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 doivent faire preuve de prudence quant à l'utilisation et à la protection des renseignements obtenus dans l'exercice de leurs fonctions. Ils ne doivent 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 doivent être indépendants de l'activité auditée et doivent rester impartiaux et éviter tout conflit d'intérêts, dans la mesure du possible. Ils doivent 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.

5.11.4 Il est conseillé aux fournisseurs de services de se procurer un exemplaire de la norme ISO 19011:2011, laquelle fournit d'excellentes lignes directrices pour l'audit des systèmes de gestion, en se rendant à la boutique en ligne de l'ISO (<https://www.iso.org/store.html>).

5.12 ÉTAPES 11, 14 ET 16 – REALISER DES AUDITS INTERNES

5.12.1 Réaliser un audit et élaborer un calendrier d'audit interne cohérent constituent un autre volet essentiel de tout système de gestion de la qualité.

5.12.2 Les vérificateurs internes du fournisseur de services sont visés de diffuser largement un calendrier d'audit, qui constituera un outil de planification utile pour les principales parties prenantes.

5.12.3 Le processus d'audit interne doit couvrir tous les aspects de la préparation et de la réalisation d'un audit fondé sur un programme d'audit bien conçu, à savoir: l'étendue 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.

5.12.4 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 gestion de la qualité. Le responsable qualité doit 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.

République du Congo Agence Nationale de l'Aviation Civile 	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE POUR LES SERVICES D'INFORMATION AERONAUTIQUE, CARTE AERONAUTIQUE ET METEOROLOGIE AERONAUTIQUE	Page: 19 de 23 Révision: 00 Date: 17/01/2018
--	--	---

5.13 ÉTAPE 13 – CHOISIR UN ORGANE DE CERTIFICATION QUI PUISSE REALISER L'AUDIT DE CERTIFICATION

5.13.1 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 gestion de la qualité.

5.13.2 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. Tout organisme qui envisage de faire appel à un organe d'évaluation de la conformité doit 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 gestion de la qualité et sa certification de conformité à la norme ISO 9001.

5.13.3 Lors du choix d'un organe de certification, le fournisseur de services doit:

- 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;
- 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 ;
- Vérifier s'il offre actuellement des services de certification à des organismes fournissant des produits et services similaires ;
- 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 du fournisseur de services;
- 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;
- Obtenir des témoignages de clients actuels ou d'anciens clients quant à la qualité des services fournis par cet organe.

5.14 ÉTAPES 18 ET 19 – SE PREPARER A UN AUDIT EXTERNE ET LE REALISER

5.14.1 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.

- Le fournisseur de services doit 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 ;

République du Congo Agence Nationale de l'Aviation Civile 	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE POUR LES SERVICES D'INFORMATION AERONAUTIQUE, CARTE AERONAUTIQUE ET METEOROLOGIE AERONAUTIQUE	Page: 20 de 23 Révision: 00 Date: 17/01/2018
--	--	---

- b) Le fournisseur de services doit 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 doit 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 doit 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 gestion de la qualité pendant la période minimale de dix-huit mois proposée doit 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 gestion 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 doivent 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 doivent être facilement accessibles (y compris les rapports des audits internes et des réunions d'évaluation du système);
- g) Au sein de l'organisation du fournisseur de services doit 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 potentiels auxquels est exposé le système de gestion de la qualité.

5.15 ÉTAPE 20 – CERTIFICATION DE CONFORMITE

5.15.1 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.

5.15.2 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

République du Congo Agence Nationale de l'Aviation Civile 	GUIDE RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITE POUR LES SERVICES D'INFORMATION AERONAUTIQUE, CARTE AERONAUTIQUE ET METEOROLOGIE AERONAUTIQUE	Page: 21 de 23 Révision: 00 Date: 17/01/2018
---	---	---

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.





ANNEXES

ANNEXE 1 : D-DSA-7301-ANS « MODELE DE L'OUTIL POUR L'ANALYSE DU CONTEXTE »

ANNEXE 2 : D-DSA-7302-ANS « MODELE DE POLITIQUES QUALITÉ »

ANNEXE 3 : D-DSA-7303-ANS « QUESTIONS D'AUDIT POUR LA DIRECTION »

ANNEXE 4 : D-DSA-7304-ANS « SYSTEME DE GESTION DE LA QUALITÉ – ÉNONCÉ DES FONCTIONS »

ANNEXE 5 : D-DSA-7305-ANS « MODÈLES POUR LES PROJETS »

ANNEXE 6 : D-DSA-7306-ANS « PROCÉDURE RELATIVE AUX CAS DE NON-CONFORMITÉ »

ANNEXE 7 : D-DSA-7307-ANS « MODÈLE RELATIF AUX RÉUNIONS D'ÉVALUATION DU SYSTEME DE
GESTION DE LA QUALITÉ »

ANNEXE 8 : D-DSA-7308-ANS « POSTE DE RESPONSABLE QUALITÉ »



PAGE LAISSEE INTENTIONNELLEMENT VIDE