PROCEDURE		
Référence : **P/SIAé/M/009**	Indice : **A**	Page : **1/16**
DECRIRE, SURVEILLER ET AMELIORER LES PROCESSUS		

1. OBJET 4
2. DOCUMENTS DE REFERENCE 4
3. TERMINOLOGIE 4
4. APPLICATION 6
5. DESCRIPTION 6
6. RESPONSABLE DE LA MISE A JOUR....12
7. ENREGISTREMENTS....13
8. INDICATEURS....13
9. DOCUMENTS ASSOCIES 13
10. DATE D'EFFET....13
ANNEXE 1 : FORME DES RUBRIQUES D'UNE FICHE PROCESSUS TYPE 14
ANNEXE 2 : PRESENTATION DU FICHIER ORI-EASO D'UN PROCESSUS 16
PJ N° 1. GRILLE DE MATURITE D'UN PROCESSUS

RESUME : Cette procédure définit les principes pour décrire, surveiller et améliorer les processus du SIAé. Elle constitue un des outils de management pour le pilote d'un processus global, d'un processus local et d'un processus chapeau du SIAé. Elle sert également de guide à un pilote de sous-processus ou à un responsable de processus global décliné.

DIFFUSION POUR ACTION			POUR INFORMATION	
SIAé/AIA AB/DQ SIAé/AIA BR/DQC SIAé/AIA BX/DQ SIAé/AIA CF/DMQ	SIAé/SDT SIAé/SDF SIAé/BQ SIAé/AIA CP/DQC	SIAé/SDA/SJ SIAé/CAB SIAé/SDHA (CF)	SIAé/AIA AB/D SIAé/AIA BX/D SIAé/AIA CP/D	SIAé/AIA BR/D SIAé/AIA CF/D

Mots clés : processus – qualité – performance – maturité – pilote de processus – processus chapeau

Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Laura STANABADY SIAé/AIACF/Cheffe bureau AQ	**Daniel BENIZRI** SIAé/Chef Bureau Qualité	**IGA Tanguy LESTIENNE** SIAé/Directeur du Service
Date : 24/06/2022 Visa : STANABADY Laura 2022.06.24 13:34:15 +02'00'	Date : Visa : Daniel BENIZRI Chef du Bureau Qualité Direction Centrale du SIAé Date : 2022.06.24 15:00:42 +02'00'	Date : Visa : Ingénieur général de l'armement de 1ère cl. Tanguy Lestienne 2022.06.24 15:19:49 +02'00'

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

Synthèse des évolutions du document

Indice	Date	Paragraphes modifiés	Synthèse et justification de la modification
ICP/SDT/IN/006			
Sans			Edition initiale
G/AC/Q/001			
Sans	juin 2005		Ce document intègre le nouveau modèle de fiche de processus. Il constitue maintenant un guide et non une instruction de conduite de processus
P/SIAé/Q/005			
Sans	Janv 2009		Refonte du document en procédure donnant des principes de management d'un processus global En PJ : grille d'évaluation d'un processus
A	Oct. 2012	§ 2, 3, 4 § 5.1 § 5.2.1, 5.2.2 § 5.3.3, 5.3.4 Annexes 1, 2, 3 PJ n° 1	Nouvelle grille de maturité d'un processus *Nota : le détail des évolutions est conservé en archive*
P/SIAé/M/009 *(nouvelle identification sans changement de titre)*			
sans	Mars 2017	Identification § 1 ; 3 ; 4 § 3 § 5.1 § 5.2 ; 5.2.1 § 5.2.2 § 5.3 § 5.4 § 5.5 § 5.5.3 § 5.5.4 § 7 § 9 Annexe 1 Annexe 2 PJ n°1	Document rattaché au processus « Manager le SIAé » Ajout des notions de « processus chapeau » et de « pilote de processus chapeau » création § 3.1 : Définitions & §3.2 : Abréviations Processus globaux, locaux et chapeau au 1er niveau du SMQ et sous processus passent au 2ème niveau Suppression de la notion de bénéficiaire (qui devient un client) - ajout définition « partie intéressée » nouveau § donnant les rubriques du processus avec renvoi à l'annexe 2, suppression de la démarche d'analyse par étape (Ex § 5.2) (Ex 5.1) Rôle des pilotes de processus recentré sur le la mise à jour et le management d'un processus déjà décrit, nouveau s/§ sur le rôle d'un pilote de processus chapeau nouveau s/§ cohérence de la structuration d'un processus, introduction de l'outil ORI-EASO (Ex 5.2.2 étape 5) sur gestion des risques du processus, renvoi bas de page vers note sur la maitrise de risques, annulant l'ancien annexe1 (Ex 5.3) sur la revue de processus (Ex 5.3.3) données à analyser devient méthode d'analyse à privilégier, outil SAMI, apport de la synthèse ORI-EASO Ordre du jour en 10 points pour une revue en une seule fois – ajout de la possibilité d'une revue en 2 parties Enregistrements précisés dans tableau + ajout des fichiers ORI-EASO

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

			Ajout P/SIAé/M/010 *« à paraitre »* Remplacée par annexe présentant le fichier ORI-EASO (Ex annexe 3) forme d'une FP avec conseils actualisés Grille de maturité +commentaires intégrées (ex annexe 2)
A	Juin 2022		Refonte complète du document avec un objectif de simplification et de cohérence. La déclinaison d'un processus global se nomme « processus global décliné » au lieu d'activité. Les revues de processus sont désormais obligatoires pour chaque type de processus (chapeau, global, local, global décliné). La formation des pilotes de processus a été intégrée. Suppression de l'analyse SAMI dans le contenu de la revue de processus. Refonte complète de la PJ n°1 : Grille de maturité processus.

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

1. Objet

Cette procédure définit les principes pour décrire, surveiller et améliorer un ensemble d'activités regroupées dans un processus sous la responsabilité d'un pilote unique.

Elle constitue un des outils de management pour le pilote d'un processus global, d'un processus local et d'un processus chapeau du SIAé, et peut également servir de guide à un pilote de sous processus ou à un responsable de processus global décliné.

2. Documents de référence

Externes

- Norme ISO 9001 : Système de management de la qualité – Exigences
- NF EN 9100 : Système de management de la qualité - Exigences pour l'aéronautique, l'espace et la défense
- NF EN 9110 : Système de management de la qualité - Exigences pour les organismes d'entretien de l'aéronautique
- NF ISO 9000 : Vocabulaire
- FD X50-176 : Outil de management - Management des processus

Internes

- Manuel du système de management SIAé
- Manuel du système de management établissement de chaque AIA
- FP/SIAé/M/001 : Fiche processus « Manager le SIAé »
- FP/SIAé/Q/001 : Fiche processus « Manager la qualité »

3. Terminologie

3.1 Définitions

Amélioration continue (ISO 9000) : Activité récurrente menée pour améliorer les performances.

Processus (ISO 9000) : Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

Le terme processus est employé dans cette procédure pour les cas suivants :

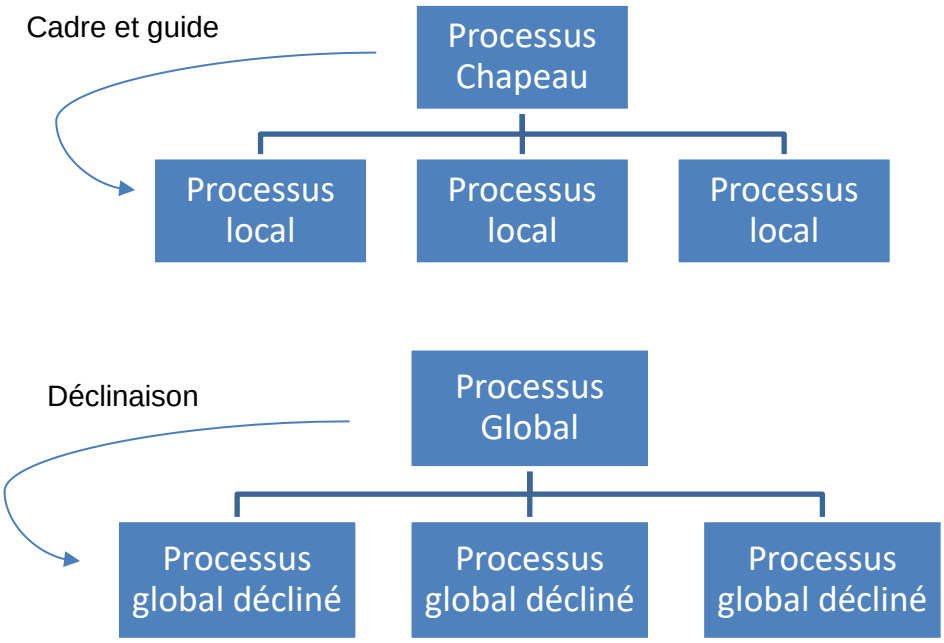
Processus global : processus de 1er niveau du SMQ du SIAé. Selon la complexité des activités attachées à ce processus, le pilote peut décider de le décliner en plusieurs processus globaux déclinés chacun étant alors confié à un pilote.

Processus global décliné : application locale d'un processus global.

Processus chapeau : processus type de 1er niveau du SMQ servant à cadrer et guider le processus local correspondant d'un établissement. La fiche descriptive fixe des orientations données par le management du SIAé. Le management du SIAé désigne le pilote du processus chapeau, chargé d'animer le réseau constitué des pilotes des processus locaux correspondants.

Processus local : processus de 1er niveau du SMQ non rattaché à un processus global du SIAé. Ses activités sont réalisées localement dans un des établissements. Le pilote est désigné par le directeur de l'établissement. Ce type de processus s'inscrit dans la cartographie du SIAé en référence et est cadré ou guidé par des documents relevant du processus chapeau correspondant.

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.



Sous processus : processus de 2ème niveau du SMQ attaché à un processus global ou à un processus local. Le pilote d'un sous processus peut très bien ne pas avoir de dépendance hiérarchique avec le pilote de processus global de rattachement. La désignation du pilote d'un sous-processus est dans ce cas une décision conjointe du responsable hiérarchique concerné et du pilote du processus global.

Partie intéressée : (ISO 9000) Personne ou organisme qui peut soit influer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité.

Exemple : Clients, propriétaires, personnes d'un organisme, fournisseurs, banques, syndicats, partenaires ou société.

3.2 Abréviations

CPA	[action] corrective, préventive ou d'amélioration
CT	[base de données partagée] Communauté de travail
FP	fiche processus
ICP	Instruction de conduite de processus
IO	Instruction d'organisation
ORI-EASO	Objectifs, Risques, Indicateurs – Entrées, Activités, Sorties, Objectifs
RD	Revue de direction

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

4. Application

Cette procédure s'adresse en premier lieu aux pilotes des processus globaux ou locaux et aux entités qualité de proximité qui les assistent, entre autres, pour la préparation des revues de processus, la gestion des actions d'amélioration et des documents attachés à ces processus ainsi que pour l'évaluation (maturité) de ces derniers.

Elle précise également les attendus d'un pilote de processus chapeau du SIAé.

En complément à la procédure P/SIAé/Q/001 qui introduit le document fiche descriptive d'un processus ou « fiche processus » (FP), cette procédure donne § 5.1 des indications pour la rédaction des différentes rubriques d'une FP.

Elle peut également aider l'équipe en charge du pilotage de sous-processus. De même, lorsqu'un responsable de processus global décliné doit procéder à une revue de processus, il trouvera, au § 5.5, des éléments d'analyse utiles pour conduire sa revue.

5. Description

5.1 Rubriques caractérisant un processus

Un processus doit répondre aux besoins de ses clients, qui peuvent être externes au service ou internes (certains processus du service) et tenir compte des intérêts des « parties intéressées » (cf. § 3.1).

Chaque fiche processus comportera donc une rubrique « **Client** » et une rubrique « **Partie intéressée** ». Les clients et les parties intéressées du processus sont nécessairement associés avec une des données en interface entre le processus et son environnement, le client est nécessairement destinataire d'un produit du processus.

La première rubrique est le « **Titre** » du processus. Elle est suivie par la rubrique « **Pilote** » qui désigne l'entité du service qui est chargée par la direction de manager le processus.

Les principales autres rubriques caractérisant le processus sont les suivantes :

- **Finalité** : elle définit la raison d'être du processus au profit de ses clients et doit être en cohérence avec la mission attendue par le Service.
- **Objectifs (Ox)** : ils sont déclinés de la finalité et correspondent, a minima, aux attendus d'un des clients du processus ou de parties intéressées.
- **Indicateurs (Ix)** : qui sont de deux types :
  - Les indicateurs de performance servant à mesurer l'efficacité du processus [1].
  - Les indicateurs de pilotage venant en appuis des indicateurs de performance et au service d'au moins un objectif du processus.
- **Données d'entrée (Ex)** : elles alimentent les activités du processus et lui permettent de fonctionner.
- **Données de sortie (Sx)** : elles répondent aux attentes des clients du processus et des parties intéressées et contribuent à la réalisation des objectifs du processus.
- **Contraintes réglementaires et légales significatives** : liste les documents externes au service que ce dernier est tenu de respecter (loi, règlements, etc.) ou a choisi d'appliquer (normes, instructions, etc.) pour mettre en œuvre le processus.
- **Modalités de surveillance** : liste les instances externes et internes au service chargées soit d'orienter/piloter (conseil, comités, revues) soit d'examiner (inspection, audits) les activités du processus.

[1] Les indicateurs de performance d'un processus (en principe pas plus de 4) sont de préférence quantitatifs et doivent disposer d'un seuil d'acceptabilité qui peut être revu annuellement

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

- **Risques (Rx)** : évènements redoutés propres au processus pouvant compromettre l'atteinte d'au moins un objectif du processus. Chaque risque :
  - doit avoir un caractère générique et pérenne (éviter de les reformuler à chaque analyse de risques),
  - est nécessairement en rapport avec au moins un objectif du processus,
  - doit être si possible associé à au moins un des risques identifiés dans la fiche processus « Manager le SIAé » (Cf. FP/SIAé/M/001).
- **Ressources** : humaines, informationnelles (et éventuellement matérielles) nécessaires au fonctionnement du processus.
- **Répertoire du processus** : indique l'emplacement du référentiel qualité à jour du processus.
- **Activités** (Ax) : la réalisation coordonnée des activités du processus conduit à la production des données de sortie attendues. En principe, une activité d'un processus :
  - commence par une opération d'acceptation de ses données d'entrées et se termine par une opération de validation finale de ses données de sortie,
  - n'échange pas toujours avec l'extérieur du processus, elle peut très bien correspondre à une étape intermédiaire, purement interne au processus, du flux de transformation de données d'entrée en données de sortie.

Une annexe devrait être consacrée à la définition du calcul de chaque indicateur de performance du processus.

L'annexe 1 présente l'agencement de ces rubriques dans une forme type de FP et donne quelques conseils rédactionnels.

5.2 Rôle et sensibilisation du pilote de processus

Une liste des pilotes de processus chapeaux et globaux doit être tenue à jour par le bureau qualité de la DS et une liste des pilotes de processus locaux doit être tenue à jour dans chaque AIA par le bureau qualité. Une note officielle doit désigner toutes évolutions de ces listes.

Un nouveau pilote de processus global ou local doit recevoir une sensibilisation suivant sa prise de fonction par le bureau qualité de son AIA de rattachement ou du SIAé.

Cette sensibilisation doit être officialisée par une invitation Outlook. Le bureau qualité doit tenir à jour la liste des pilotes sensibilisés de son AIA.

La sensibilisation doit contenir les thèmes principaux à connaître pour piloter un processus global ou local (liste non exhaustive):

- Présentation de la cartographie des processus et de son intérêt
- Définition d'un processus global, local, chapeaux
- Missions principales du pilote de processus (§5.2.1)
- Explication des rôles des départements qualité et personnes à contacter
- Organisation du référentiel documentaire
- Contenu d'une revue de processus
- Présentation analyse de risques et opportunités processus et plan d'actions
- Gestion des changements majeurs (management du projet et risques associés)

5.2.1 Pilote d'un processus global, global décliné ou local

Pour manager son processus le pilote doit :

1. s'assurer que la structure de son processus reste cohérente (cf. § 5.3) ;
2. s'assurer que le référentiel documentaire de son processus est cohérent et à jour ;
3. s'assurer de la gestion des changements majeurs de son processus en « mode projet » en réalisant une analyse de risques et opportunités au préalable ainsi qu'une conduite du changement adaptée ;

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

4. déployer, au sein des activités du processus, les objectifs de performance dont le suivi est confié au processus ;
5. s'assurer du respect de la conformité réglementaire et normative des activités du processus
6. analyser les risques et opportunités de son processus et définir puis entretenir les mesures en réduction de risques à mettre en œuvre (cf. § 5.4) (chaque pilote de processus est responsable du suivi de son portefeuille de risques et de son enregistrement) ;
7. comparer les résultats obtenus aux objectifs ;
8. faire évoluer le processus en continu ;
9. rendre compte de sa démarche ;
10. proposer des améliorations pour les interfaces avec les autres processus ;
11. organiser, planifier et piloter périodiquement une revue du processus (cf. § 5.5) en s'appuyant, le cas échéant pour les processus globaux, sur les synthèses des revues de processus globaux déclinés correspondants ;
12. vérifier lors de cette revue de processus l'évolution de la maturité de son processus ;
13. présenter une synthèse des indicateurs, des faits marquants et des orientations de son processus en revue de direction annuelle du service.

(S'il s'agit d'un processus local, le pilote du processus chapeau doit concaténer les indicateurs de chaque processus local et rendre compte en revue de direction. Les pilotes de processus locaux doivent donc rendre compte au pilote de processus chapeau.)

Afin de communiquer sur les indicateurs entre les différents AIA et la DS, les pilotes de processus doivent renseigner mensuellement le share point « indicateur » du SIAé.
La procédure P/SIAé/M/CG/003 « Piloter la performance » rappelle les notions d'objectifs de performance et d'indicateurs de performance d'un processus.

5.2.2 Pilote d'un processus chapeau

Le pilote d'un processus chapeau est le garant des informations communes à tous les processus locaux correspondant des établissements.

A ce titre il :

1. est responsable de la mise à jour de la fiche processus chapeau ;
2. s'assure que les autres documents du référentiel commun, rattachés à ce processus, sont périodiquement revus ;
3. anime le réseau regroupant les pilotes de processus locaux correspondants ;
4. organise, planifie et pilote périodiquement une revue du processus (cf. § 5.5) en s'appuyant, le cas échéant, sur les synthèses des revues de processus locaux correspondants et s'engage avec son réseau à décider d'au moins deux actions d'harmonisation pour les mettre en œuvre entre deux revues ;
5. rend compte, à la demande du COMEX, des travaux ou sujets confiés à ce réseau ;
6. rend compte lors de la revue de direction, de tous les indicateurs définis dans le fichier des objectifs SIAé, qui sont identifiés « COMEX » dans la colonne « suivi ». Les indicateurs de chaque processus local doivent être concaténés au préalable ;
7. présente lors la revue de direction annuelle du service une synthèse des faits marquants et des orientations de l'ensemble des processus locaux correspondants.

Les pilotes de processus chapeaux assurent les missions listées ci-dessus au profit de la DS qui les a désignés (voir §5.2) et sont aussi généralement pilotes d'un processus local dans un AIA.

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

5.3 Cohérence de la structuration d'un processus

Pour vérifier et entretenir cette cohérence il pourra utiliser l'outil ORI-EASO où :

- **ORI** symbolise les liens de corrélation indispensables entre les objectifs (Ox), les risques (Rx) et les indicateurs (Ix) du processus ;
- **EASO** synthétise les flux traversant le processus : les données d'entrée (E) alimentant les activités (A), lesquelles produisent des données de sortie (S) permettant de servir les objectifs (O) du processus.

Cet outil permet ainsi de structurer le processus en identifiant les liens entre les éléments caractérisant le processus. Il est constitué d'un fichier Excel dont la forme est présentée en annexe 2 avec des commentaires explicatifs sur les attendus et son mode de gestion.

L'actualisation de ce fichier se fait sous la responsabilité du pilote de processus. Il devra en particulier s'assurer que les données échangées avec les processus en interface correspondent à celles identifiées dans les fichiers ORI-EASO de ces processus. Les fichiers correspondants sont consultables sur la CT (cf. § 7 « Enregistrements »).

Si, après échanges avec les pilotes des processus concernés, des ajustements entre données échangées demeurent nécessaires, leur suivi sera pris en compte par les instances qualité en charge de la vérification de la FP de ces processus.

Une fois actualisé, il sert de document source pour modifier la FP et pour mettre en cohérence les diagrammes destinés à présenter et à communiquer sur les processus du service.

Le fichier ORI-EASO sert également de fil conducteur à la revue de processus, laquelle doit permettre de s'assurer que les objectifs du processus sont atteints.

5.4 Gestion des risques et opportunités du processus

Si la FP liste les différents risques du processus (Rx) en les associant à des risques du processus « Manager le SIAé » elle ne donne pas d'information sur le niveau du risque ni sur des éventuelles mesures permettant de les contenir.

Le pilote du processus doit mettre en œuvre une analyse des risques et opportunités du processus afin de :

- hiérarchiser les risques (au moyen de la méthode de cotation définie par le Service [2]) ;
- identifier les mesures en réduction des risques à mettre en place ou les mesures de saisie des opportunités ;
- suivre l'avancement de ces mesures au cours de l'année.

Pour hiérarchiser et établir ces différentes mesures, le pilote du processus s'appuiera sur la cotation des risques et l'identification des opportunités ainsi que sur les items de la colonne « Maîtrise des risques » figurant dans la fiche d'analyse du processus « Manager le SIAé » (fiche actualisée diffusée au début de chaque année).

A l'occasion de la revue du processus (Cf § 5.5), il est recommandé de procéder à une actualisation de la cotation des risques et de l'identification des opportunités du processus.

5.5 Revue de processus

Les revues de processus globaux et chapeaux se tiennent au niveau de la direction du service, les revues de processus locaux et globaux déclinés, au niveau des AIA.

[2] Les modalités de cotation des risques sont présentées dans une note de direction relative à la « Maitrise des risques » qui fixe le cadre de la procédure P/SIAé/M/010

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

5.5.1 Finalité de la revue de processus

La revue de processus doit permettre de s'assurer que le processus :

- a atteint ses objectifs ;
- répond toujours aux besoins des parties intéressées ;
- est performant.

Elle doit aussi permettre de détecter les actions d'amélioration et les besoins d'adaptation du processus à son environnement.

Elle est organisée par le pilote du processus, au moins une fois par an mais peut très bien être réalisée en plusieurs parties (ou étapes) au cours de l'année notamment afin de mieux tenir compte du § 5.3 « Suivi de la performance » de la P/SIAé/M/CG/003.

Dans le cas d'un processus global décliné, une revue de processus est également obligatoire, au même titre que les processus locaux, globaux et chapeaux.

5.5.2 Participants

La liste des participants à la revue de processus est à fixer par le pilote du processus. Il est recommandé la participation des personnes suivantes :

- le pilote du processus ;
- les pilotes des sous-processus rattachés au processus ;
- les personnes en charge des activités principales du processus ;
- des représentants des principaux processus destinataires de données de sortie ;
- des représentants des processus fournisseurs significatifs de données d'entrée ;
- un correspondant qualité (appartenant généralement à l'entité qualité du site du pilote de processus).
- un représentant de la direction.

Nota : Par analogie avec un pilote de processus, le responsable de processus global décliné qui souhaite faire une revue de tout ou partie des activités qui lui sont confiées, peut identifier facilement les participants à sa revue à partir de cette recommandation.

5.5.3 Méthode d'analyse à privilégier

La première étape de la revue est de s'assurer que la finalité du processus et les objectifs (Ox) qui en découlent répondent toujours aux attentes des clients et des parties intéressées.

L'analyse est ensuite orientée sur la réalisation de chaque objectif du processus et sur le fonctionnement des activités contribuant à ces objectifs.

Pour chaque indicateur de performance présenté, le groupe de revue doit déterminer si l'objectif est atteint ou non.

S'il n'est pas atteint, la cause doit être déterminée et des actions doivent être planifiées et mises en place. Le groupe de revue doit aussi vérifier que les activités du processus répondent toujours aux objectifs définis. On peut, par exemple utiliser le tableau suivant comme outil :

Indicateur de performance (Ix)	Objectif atteint (oui/non)	Si non, pourquoi	Si non, action(s) à mettre en place	Activités en adéquation (Ax) ?
I1	…	…	…	…
I2				
…				

Nota : Lorsqu'une donnée d'entrée est non conforme aux attendus du processus, le responsable de l'activité recevant cette donnée doit intervenir vers le fournisseur de cette donnée pour la remettre en conformité, la revue du processus n'a pas cette mission.

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

5.5.4 Ordre du jour

a) Revue réalisée en une fois

Dans ce cas, l'ordre du jour de la revue de processus doit au moins comprendre les points suivants :

1. Rappel des objectifs suivis et des cibles de performance à atteindre par le processus pour la période ;
2. Présentation des indicateurs de performance du processus (voir §5.5.3) et vérification de leur cohérence avec les objectifs (Ox) ;
3. Réalisation des actions décidées lors des précédentes revues ;
4. Satisfaction des clients et parties intéressées ;
5. Etat de vieillissement du système documentaire ;
6. Retours de modalités de surveillance (dont les résultats des audits, état de traitement des anomalies internes au processus, …)
7. Actualisation de la cotation des risques et opportunités du processus ;
8. Faits marquants et difficultés rencontrées.
9. Appréciation globale sur le fonctionnement du processus. Pour pouvoir donner une appréciation globale du processus, il est demandé d'utiliser la grille de maturité fournie en PJ n°1. Cette grille comprend quelques conseils d'utilisation intégrés sous forme de notes regroupées à la fin du document ;
10. Perspectives d'évolution du contexte ;
11. Plan d'actions retenu pour améliorer le processus et décisions à prendre (voir §5.5.5). En complément des actions d'améliorations, ce plan d'actions peut aussi comprendre des actions correctives ou préventives permettant de traiter les dysfonctionnements (ou écarts) constatés ou potentiels lors de la revue.

L'entité qualité de proximité, conviée à la revue, s'assurera que le plan d'actions retenu est bien pris en compte et suivi dans l'outil de gestion des actions CPA selon les modalités de la P/SIAé/Q/003 et des procédures locales qui en découlent.

b) Revue réalisée en deux parties

La première partie est à réaliser de préférence sur le 1er trimestre de l'année. Elle consiste à prendre en compte des orientations fixées par les instances de gouvernance et de surveillance pour l'année, dont :

- objectifs de l'année à suivre par le processus,
- cibles de performance du processus,
- décisions de la revue de direction,
- orientation et priorisation des risques du service.

L'ordre du jour de cette première partie pourrait comprendre les points suivants :

1. Rappel des objectifs suivis et des cibles de performance à atteindre par le processus pour la période ;
2. Point sur la réalisation des actions décidées lors des précédentes revues ;
3. Analyse de risques et opportunités avec mesures à mettre en œuvre ;
4. Etat de vieillissement du système documentaire ;
5. Perspectives d'évolution du contexte ;
6. Plan d'actions retenu pour améliorer le processus (dont le traitement des actions CPA incluant jalonnement de la mise à jour du référentiel documentaire) et décisions à prendre (voir §5.5.5).

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

La deuxième partie est à réaliser sur le dernier trimestre de l'année. Cela correspond à une revue simplifiée, consacrée au bilan et la préparation de la revue de direction avec l'ordre du jour qui pourrait comprendre les points suivants :

1. Point sur le plan actions fixé en début d'année ;
2. Retours de modalités de surveillance (dont les résultats des audits, état de traitement des anomalies internes au processus, …) ;
3. Cotation des risques processus ;
4. Bilan de la réalisation des objectifs de performance (objectifs suivis, indicateurs) ;
5. Satisfaction des clients et parties intéressées ;
6. Faits marquants et difficultés rencontrées ;
7. Evaluation de la maturité du processus (au moyen de la PJ n°1).

5.5.5 Décisions à prendre

Les décisions résultant de la revue de processus concerneront :

1. Le maintien, l'évolution ou le changement des objectifs et des indicateurs ;
2. La modification du processus et de son organisation ;
3. L'évolution des ressources nécessaires à la réalisation du processus ;
4. L'évaluation de la maturité du processus (PJ n°1 renseignée) ;
5. La revue des risques et opportunités du processus ;
6. La mise en place d'actions d'amélioration, et si nécessaire d'actions correctives ou préventives, relatives au fonctionnement du processus.

5.5.6 Compte-rendu

Le compte-rendu de la revue de processus est rédigé sous la responsabilité du pilote du processus.

Il n'y a pas de forme particulière recommandée pour ce CR. Il est toutefois conseillé de rappeler les 6 décisions prises sur la base du § 5.5.5 précédent.

Le CR est diffusé aux participants de la revue du processus et :

- pour un processus global, au pilote du processus global « Manager la qualité » ;
- pour un sous-processus, au pilote du processus de rattachement et à l'instance qualité du site hébergeant le pilote de ce processus,
- pour un processus local, au directeur de l'établissement (pilote du sous processus « Manager l'AIA xx »), au pilote de processus chapeau et à l'instance qualité de l'établissement.

Pour les processus globaux et locaux, les conclusions de ce CR et le résultat de l'auto évaluation de la maturité constituent une donnée d'entrée de la revue de direction (RD).

6. Responsable de la mise à jour

Cette procédure est entretenue par SIAé/BQ

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

7. Enregistrements

Enregistrements	Type d'identification indiquer au moins :	Resp. publication	Lieu de conservation	Durée de conservation
CR de revue d'un processus + grille de maturité (PJ n°1) renseignée	« Revue de processus » + [nom] +[date de la revue]	Pilote du processus	CT « SIAE_Qualite »	3 ans
Fiche d'analyse de risques du processus	« Analyse de risques processus » + [nom] +[date de màj]	Pilote du processus	Sur un répertoire partagé du processus	màj annuelle 3 ans
Fichiers Excel ORI-EASO des processus (une màj correspond à un onglet du fichier)	« ORI-EASO pr » [sigle du processus] +[date de màj]	Pilote du processus	CT « SIAE_Qualite »	3 ans

Nota : Entre 2 revues, la fiche d'analyse de risques doit être actualisée autant que de besoin à l'initiative du pilote du processus. Ces actualisations deviennent donc des enregistrements indépendants du CR de la revue de processus.

8. Indicateurs

Résultat de l'auto-évaluation annuelle de chaque processus global ou local au moyen de la grille de maturité

9. Documents associés

- P/SIAé/M/CG/003 « Piloter la performance »
- P/SIAé/M/010 « Maitriser les risques du SIAé »
- P/SIAé/Q/001 « Maîtriser les documents du SIAé »
- P/SIAé/Q/003 « Maîtriser les actions correctives & préventives au SIAé »

10. Date d'effet

La présente procédure est utilisable dès sa diffusion.

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

Annexe 1 : Forme des rubriques d'une fiche processus type

[Conseils rédactionnels des rubriques d'une FP]

Page de garde de la FP

[la forme reste assez similaire à celle présentée en annexe 1 de la P/SIAé/Q/001 sans la rubrique « Sommaire , en remplaçant le cadre « Résumé » par un cadre « Évolutions » (commenté ci-après) et avec une zone de validation destinée à recevoir les visas d'approbation requis pour une FP]

Évolutions : *[indiquer la précédente date approbation de la FP et les rubriques ayant fait l'objet d' évolutions significatives – les textes modifiés dans ces rubriques apparaîtront en bleu]*

Pages suivantes de la FP *[les différentes rubriques sont présentées au § 5.1. de la présente procédure]*

Pilote : *[indiquer sa fonction au sein du SIAé et s'il peut s'appuyer sur un réseau existant]*

Finalité : *[commencer par un verbe et indiquer au profit de quel type de clients le processus travaille]*

Objectif(s)	**Indicateurs(s)** [performance processus ✈]
[leur repère (Ox) provient du fichier ORI-EASO, il peut être utilisé pour indiquer les liens existants avec d'autres items d'autres rubriques (R, I, A, S)]	*[leur repère (Ix) provient du fichier ORI-EASO indicateurs de performance sont rappelés par le repère ✈]*

Client(s)	**Données d'entrée**	*Origine*	**Données de sortie**	*Destination*
[doivent apparaître aussi dans colonne Destination]	*[leur repère (Ex) provient du fichier ORI-EASO où Ex est corrélé avec une activité (Ax) du processus]*	*[autre processus du service ou entité extérieure]*	*[leur repère (Sx) provient du fichier ORI-EASO où Sx est corrélé avec une activité (Ax) et un ou plusieurs Ox du processus]*	*[autre processus du service ou entité extérieure]*
Parties intéressées *[doivent apparaître aussi en colonnes origine destination, ou dans une autre rubrique de la FP]*				

Contraintes réglementaires et légales significatives : *[impact à analyser en revue de processus]*

Modalités de surveillance : *[retour à analyser en revue de processus]*

Risques liés au processus

Les mesures en réduction de risques associées font l'objet d'un enregistrement du processus

[leur repère (Rx) provient du fichier ORI-EASO, chaque Rx du processus est raccroché à au moins un des risques du service portés par le processus Manager le SIAé »]

Ressources : *[besoins pour le fonctionnement courant assuré par les processus de soutien RH, SI, MI]*

Humaines : [RH : fonction/rôle/entité des acteurs intervenant dans les différentes activités du processus]

Informationnelles : [SI : liste des systèmes, logiciels, outils bases de données nécessaires aux activités du processus]

Matérielles : [MI : notamment pour les processus de réalisation, installations ou infrastructures spécifiques]

Répertoire du processus :

Indiquer l'emplacement du référentiel qualité à jour du processus]

Activités du processus :

[leur repère (Ax) provient du fichier ORI-EASO, chaque Ax du processus contribue à au moins un Ox, les documents (ICP,IO,P) traitant spécifiquement d'une activité peuvent être rappelées dans cette rubrique]

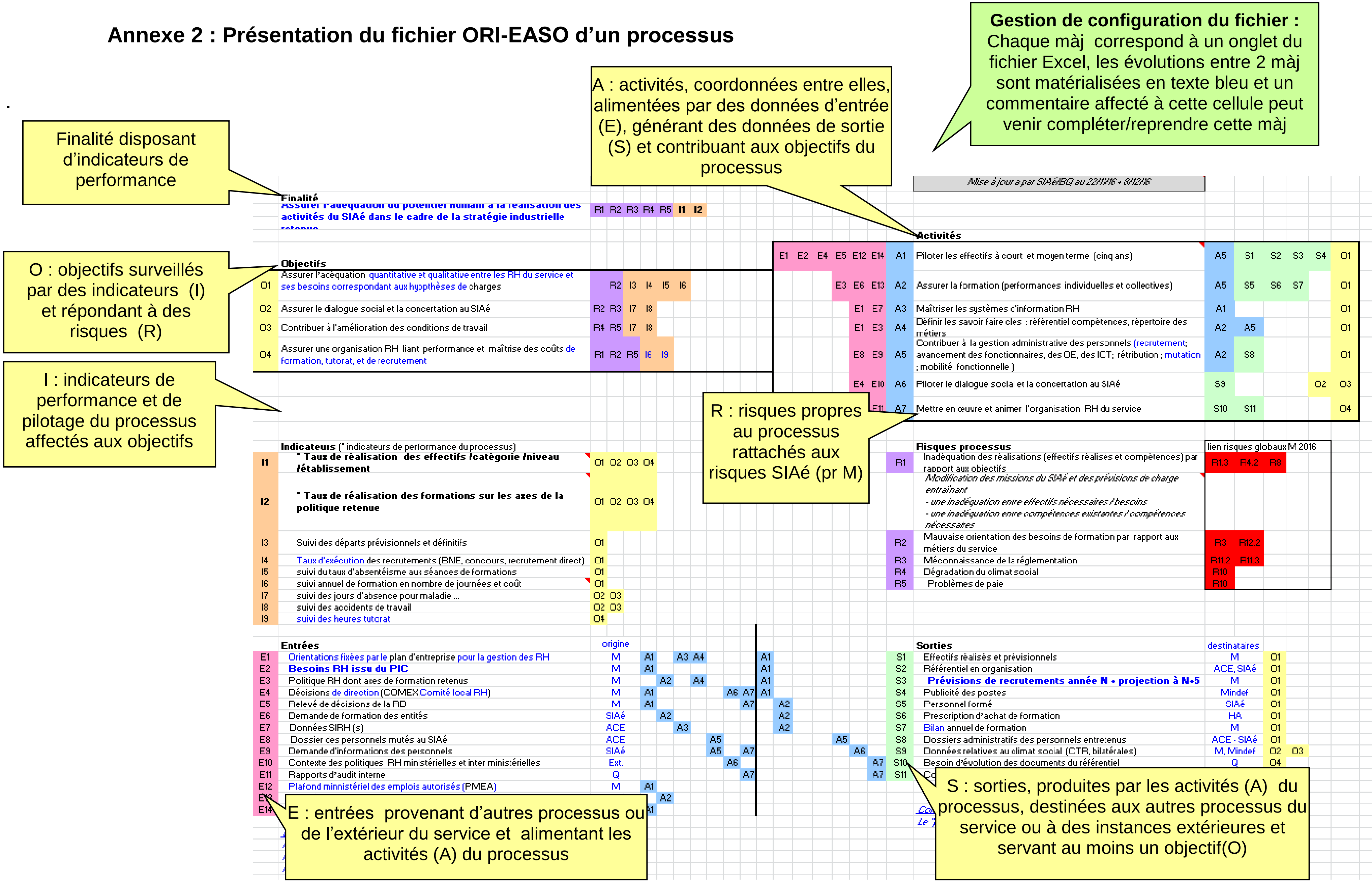
Annexes de la FP

[Elles peuvent être utilisées, entre autres, pour présenter les activités du processus sous forme de logigramme afin de visualiser les processus en interface, les bénéficiaires du processus ainsi que les données d'entrée et de sortie définies dans les rubriques précédentes]

[Une annexe doit être consacrée à la définition du calcul de chaque indicateur de performance du processus]

Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

Annexe 2 : Présentation du fichier ORI-EASO d'un processus



Ce document est la propriété du SIAé, il ne peut être reproduit ou communiqué hors du SIAé sans autorisation écrite.

Grille de maturité du processus XXXX Année XXXX

Le groupe de revue s'efforcera d'obtenir une réponse consensuelle pour chaque affirmation successive.

Le niveau de maturité est obtenu si toutes ses affirmations sont validées,

N°	Maturité	Affirmation	Oui	Non	Commentaires
1	Le processus **existe**	1- Le processus fait l'objet d'une description sommaire documentée et est mis en œuvre			
2	Le processus est **défini, planifié et suivi**	1- Le processus a fait l'objet d'une fiche de processus validée			
		2- Le processus a des objectifs annuels			
		3- Des indicateurs permettant de surveiller le processus et d'atteindre les objectifs fixés sont définis et surveillés			
		4- Une description détaillée des entrées/sorties du processus a été réalisée			
		5- Des revues de processus sont organisées			
		6- Le pilote du processus est formé			
		7- Le besoin en ressources est identifié et communiqué pour atteindre les objectifs du processus			
		8- Les non conformités internes relatives aux produits ou prestations du processus sont identifiées, traitées et font l'objet d'actions curatives			
3	Le processus est **maîtrisé**	1- Les éventuelles dysfonctionnement dans les interfaces avec les autres processus font l'objet d'actions correctives			
		2- Les risques du processus sont identifiés et analysés			
		3- Un plan d'actions du processus est existant et revue régulièrement			
		4- La cohérence des objectifs du processus avec les objectifs fixés par la direction est effective[2]			
		5- La satisfaction des clients du processus est évaluée et leurs réclamations sont traitées			
		6- Les non conformités relatives aux produits ou prestations ainsi que les dysfonctionnements internes sont analysés et font l'objet d'actions planifiées			
		7- Des actions sont identifiées et planifiées pour améliorer la performance du processus			
		8- L'état de vieillissement du référentiel documentaire du processus est défini, les mises à jour à effectuer sont régulières et planifiées			
		9- La maturité du processus est évaluée lors des revues du processus			
		10- Le besoin en compétences nécessaires au processus est régulièrement anticipé			
		11- Les indicateurs de pilotage du processus sont différenciés des indicateurs de performance[1]			
4	Le processus est **optimisé et adaptable**	1- Les ressources mises à disposition sont suffisantes pour répondre aux objectifs (RH, infra, outillages, …)			
		2- Des audits internes sont réalisés pour évaluer le processus			
		3- Un système d'évaluation de l'efficacité des actions correctives est mis en place			
		4- Un système d'évaluation et de suivi des compétences existe			
		5- Une analyse de risques est réalisée au préalable de chaque projet de changement majeur			
		6- Un retour d'expérience est réalisé suite à chaque nouveau changement impactant les activités du processus			
		7- Des actions préventives (AP) sont déclenchées sur la base de suggestions internes ou suite à des résultats d'analyses (données, risques,…)			
		8- Des actions d'amélioration ayant été définies l'année N-1 ont été réalisées pour l'année N			
		9- Les processus clients sont satisfaits des éléments de sortie fournis par le processus			

[1] Voir au besoin les définitions au § 2 de la procédure P/SIAé/M/CG/003

[2] Cette cohérence peut s'appuyer sur :

- le suivi assuré par le processus des objectifs de performance fixés pour l'année par le Service
- la contribution du processus aux mesures de réduction de risques du processus « Manager le SIAé »
- les liens du fichier ORI-EASO

[3] Aucun document de plus de 5 ans