

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM.P.U.KOLEA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master Professionnel en Mangement Par la Qualité

**Etude de faisabilité de la mise en place d'un Système de
Management de la Qualité selon les lignes directrices de la norme
ISO18091 :2014 pour l'application de la norme ISO 9001 :2008**

Cas : Direction Des Equipements Publics De La Wilaya De Tipaza

Elaboré par l'étudiante :

- Mme Samia AFFROUN

Encadré par :

- Mme. R.CHIBANI

- Dr. A.CHAHED

Année 2016-2017

Remerciements

*En premier lieu, je remercie **DIEU** de m'avoir permis de mener à bien ce modeste travail.*

*Je tiens à remercier **mes parents** qui m'ont toujours soutenue et accompagnée dans chacun de mes pas, **mes frères** et **mes sœurs**.*

*Je ne remercie jamais assez **mon mari** pour son extrême patience et sa précieuse aide durant cette période.*

*Je tiens à remercier Mon encadreur Madame **CHIBANI** pour sa disponibilité et son écoute tout au long de ce travail et Madame **CHAHED** qui m'a aidé à bien le mener.*

*Je témoigne mes remerciements également à mon Directeur **M.E.KHETAL** pour le soutien et l'accompagnement qu'il m'a consacré, à mon tuteur Monsieur **M.NEZAI** et à tout le personnel de la **DEP**.*

*Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches, ma famille, ma belle famille et mes amis, qui m'ont soutenus et encouragé et à tout le staff de l'**ENSM**.*

Samia

Résumé

La qualité s'impose de plus en plus comme terrain pour les organisations privées ou publiques. Quant aux organisations publiques en Algérie et afin de réaliser l'objectif du gouvernement qui est le développement local, l'Etat mis en place des plans d'actions pour améliorer ses systèmes de Management.

L'objectif de notre travail est d'étudier la faisabilité de la mise en place d'un SMQ selon la norme ISO 18091 v 2014 pour l'application de la norme ISO 9001v 2008, nous avons élaboré des actions pour sa mise en place.

Ce mémoire vise à exposer les différents éléments et étapes de l'étude du projet ainsi que la méthodologie d'approche que nous avons jugé être la mieux adaptée à notre organisme d'accueil.

Mots clés : SMQ, Collectivité locale, ISO 18091 v 2014, ISO 9001 v 2008, projet d'étude de faisabilité.

Abstract

Quality is requested increasingly as a management tool by private and public organizations alike. As for the public organizations in Algeria, they are putting into action a plan to improve its management methods and attempting to accomplish the local development.

The aim of our work is to study the feasibility of setting up a QMS in compliance with the ISO 18091 V 2014 for the application of ISO 9001 V 2008. Actions were made to facilitate the preparation of its installation.

This post-graduate dissertation aims to expose essential parts, stages of the project studies and the approach of what we have found best for our host organization.

Key words: QMS, ISO 18091V 2014, ISO 9001 V 2008, public organization.

ملخص

إن الجودة عنصر مهم في المنظمات لتحسين أدائها سواء كانت ذات طابع عمومي أو خاص. بالنسبة للمؤسسات العمومية في الجزائر العديد منها تبذل مجهودات من أجل تحسين أنظمة التسيير لتحقيق التطور المحلي.

قمنا بتصميم وإعداد مشروع دراسة قابلية وضع نظام لتسيير الجودة وفقا للمعايير الدولية للإيزو 18091 صيغة 2014 بتطبيقايزو 9001 صيغة 2008 بهدف مرافقة مديريةية التجهيزات العمومية لولاية تيبازة.

تهدف هذه المذكرة إلى عرض مختلف العناصر الأساسية والمراحل اللازمة لإعداد هذا النظام، بالإضافة إلى المنهجية التي نعتبرها الأنسب لهذه المديرية.

كلمات المفتاح: نظام تسيير الجودة، إيزو 18091 صيغة 2014، المؤسسات العمومية، إيزو 9001 صيغة 2008

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	I.
REMERCIEMENTS	II.
TABLE DES MATIERE	III.
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES ABRÉVIATIONS	VI
INTRODUCTION GÉNÉRALE	2
CHAPITRE I. PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET CADRE GENERAL DE LA MISSION	5
Section 1 : Présentation de l'Organisme d'accueil et sa tutelle (historique, missions, organisation et stratégies)	6
1.1.1 Présentation de la tutelle : Ministère de l'habitat, de l'urbanisme et de la ville.....	6
1.1.2 Présentation de La Direction des Équipements Publics.....	7
1.1.3 Les missions de la Direction des Equipements Publics	8
1.1.4 L'organisation de la DEP Tipaza.....	8
1.1.5 Les stratégies de la DEP Tipaza	9
Section 2 : Cadre général de la mission du SMQ	10
1.2.1 Les enjeux de la mise en place du SMQ.....	10
1.2.2 Les objectifs du développement local	11
1.2.3 la modernisation d'une communauté locale	11
1.2.4 Relation des collectivités locales avec les Référentiels de certification	11
1.2.5 Méthodologie du projet.....	13
CHAPITRE II. ÉTUDE DE FAISABILITE DE LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	15
Section 1 : Concepts fondamentaux du SMQ et la relation du développement local avec les référentiels de certification : Iso9001 :2008, Iso 18091 : 2014	16
2.1.1 Concepts fondamentaux du SMQ.....	16
2.1.2 La norme ISO 18091 v 2014.....	18

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude par questionnaire.....	20
2.2.1 La démarche de l'enquête.....	20
2.2.2 L'interprétation des résultats.....	20
2.2.3 Propositions	24
CHAPITRE III. ACTION DE MISE EN PLACE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU NIVEAU DE LA DIRECTION.....	25
Section 1 : Conception d'un SMQ au niveau de la DEP.....	26
3.1.1 Autodiagnostic et Etat des lieux.....	26
3.1.2 Cartographie des processus.....	48
3.1.3 La documentation du système de management de la qualité.....	54
3.1.4 Les outils de pilotage d'un SMQ	58
Section 2 : Recommandation d'amélioration pour la nouvelle version ISO	
9001 :2015	60
3.2.1 L'évolution de la norme ISO 9001 V2008	60
3.2.2 Les principaux changements dans la nouvelle version	61
CONCLUSION GÉNÉRALE	62
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	65
ANNEXEA : TRADUCTION DE LA NORME INTERNATIONALE ISO 18091 :2014.....	3
ANNEXE B : QUESTIONNAIRE DE SONDAGE	33
ANNEXE C : FICHE TECHNIQUE DU PROJET D'ETUDE.....	36
ANNEXE D : LETTRE EXPLICATIVE SUR LE PROJET D'ETUDE	40
ANNEXE E : MANUEL QUALITE	42

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1. Schéma de la structure de la norme ISO 18091.....	19
Tableau N°2. La Grille de l'Autodiagnostic selon la norme ISO 18091 : 2014.....	27
Tableau N°3. Les exclusions sont (selon les 39 indicateurs de la norme ISO 18091 :2014).....	44
Tableau N°4. Synthèse des chapitres de la norme et les écarts entre ses exigences et la situation initiale	46
Tableau N°5. Articles constitutif d'une une fiche de poste	56
Tableau N°6. Évolution de la norme ISO 9001 de la version 2008 à la version 2015.....	60

LISTE DES FIGURES

Figure N°1. Un cadre général de développement local.....	9
Figure N°2. L'organigramme général de la DEP de Tipaza.....	10
Figure N°3. Cartographie des processus de la DEP Tipaza	49
Figure N°4. Fiche processus de Management « Processus d'organisation territoriale »	51
Figure N°5. Fiche processus de Réalisation « Suivi et gestion des opérations »	52
Figure N°6. Fiche processus de support « Ressources humaine »	53
Figure N°7. Logigramme de la procédure “Maîtrise des documents” de la DEP Tipaza.....	55

LISTE DES ABRÉVIATION

Abréviation	Signification
SMQ	Système de Management de la Qualité
DEP	Direction des Equipements Publics
MQ	Manuel Qualité
SAM	Service d'Administration et des Moyens
BGP	Bureau de Gestion du Personnel
MQ	Manuel Qualité
Ver	Version
AC	Action Corrective
AP	Action Préventive
NC	Non Conforme
C	Conforme

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au niveau local, quelle que soit l'unité sociogéographique ou le niveau du découpage administratif considéré : communauté, commune, daïra, Wilaya, les hommes et les femmes entreprennent des activités pour exploiter des ressources avec plus ou moins de contraintes pour produire des biens et des services avec une efficacité variable dans le but de satisfaire des besoins multiples et divers. Le but exprimé ou tacite de ces activités multiples est d'élever le niveau de vie individuel tout en améliorant le bien-être collectif.

Le développement local, en Algérie, reflète les politiques sociales antérieures et résulte d'une gestion administrée dans laquelle la société civile avait peu d'espace d'expression. L'Etat exerçait un quasi-monopole sur toutes les sphères d'activité économique et sociale. L'Algérie a un potentiel en ressources humaines et matérielles qui lui permet de mieux réussir en matière de développement. Des progrès importants restent à faire en matière d'efficacité. Cependant un renforcement des moyens d'intervention, notamment par la formation aux approches nouvelles, au management, aux outils méthodologiques permettrait de beaucoup gagner en efficacité c'est à dire en moyens et en temps.

A cet effet le Gouvernement veillera sur la poursuite de la concrétisation de ces objectifs assignés à chaque secteur notamment dans le domaine de compétence (Plan d'action du gouvernement) et d'améliorer sensiblement le système de management dans les services publics.

Un Système de management de la qualité est un ensemble de directives et d'éléments interactifs, permettant d'établir et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qualitatifs.

Nous nous intéressons dans ce travail à l'étude de faisabilité de l'implémentation d'un système de management de la qualité selon les lignes directrices de la norme internationale 18091 V : 2014 pour l'application de la norme ISO 9001 v.2008.

Depuis son apparition en 1887, la série de normes ISO 9000 a suscité beaucoup d'intérêt, et plusieurs organisations se sont intéressées à elle. L'une de ces organisations est la direction des équipements publics de la Wilaya de Tipaza, où nous avons effectué notre stage de fin d'études, au cours duquel nous avons été amenés à travailler sur l'étude de faisabilité de l'implantation d'un système de management de la qualité selon les exigences de la norme citée ci-dessus.

C'est ainsi que nous avons proposé notre thème intitulé :

Projet d'étude de faisabilité de la mise en place d'un Système de Management de la Qualité selon les lignes directrices de la norme Internationale ISO 18091 : 2014 pour l'application de l'ISO 9001 : 2008 à la direction des équipements Publics de la wilaya de Tipaza.

L'importance de la mise en place d'un système de management de la qualité dans une collectivité locale qui vise en permanence la satisfaction de ses parties prenantes, n'est plus à souligner tant qu'elle relève d'une décision stratégique de la direction et, par ailleurs, elle tient compte de leurs besoins et attentes.

Cependant, la mise en place d'une telle démarche à travers l'identification des processus et la création de la documentation, reste insuffisante pour mener le projet à sa finalité.

L'adhésion et la participation de l'ensemble du personnel à la démarche d'une part, et le pilotage du SMQ d'autre part, s'avère être capitaux.

Dans cette perspective se découle notre problématique :

Quels sont les axes et les éléments sur lesquels repose le projet de la mise en place du SMQ, afin d'assurer son efficacité ?

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

Q1- Quelle est la méthodologie à suivre pour étudier la faisabilité de la mise en place d'un système de management de la qualité ?

Q2- Est-il faisable d'adopter une norme au niveau de la DEP Tipaza ?

Ainsi clarifié, nous essayerons autant mieux que possible de proposer certains axes de travail pour notre étude, et afin d'y répondre, Nous poserons les hypothèses suivantes :

H1 : La mise en place d'une démarche qualité doit nécessairement passer par l'engagement de la direction et la participation du personnel.

H2 : ISO 18091 : 2014 constitue, pour la direction des équipements publics (DEP Tipaza), une feuille de route essentielle pour s'organiser en axant l'amélioration continue sur des points stratégiques.

L'objectif de notre travail consiste donc à étudier le projet d'étude de la mise en place d'une norme internationale visant la sensibilisation du personnel dans un premier lieu, et la continuité du projet dans un second lieu.

Présentation du travail

Un rappel des concepts clés ainsi que des étapes techniques utilisées et les résultats auxquels nous avons abouti, sont présentés et exposés dans les chapitres constituant ce mémoire, et qui se décomposent comme suit :

Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'organisation et du cadre général du travail ainsi que la méthodologie choisie.

Le second chapitre quant à lui, traitera l'étude de faisabilité de la mise en place du système de management de la qualité.

Et enfin, nous aborderons dans le troisième et le dernier chapitre, les différentes actions pour la mise en place du norme ISO 18091 : 2014

Finalement, nous présentons une conclusion de notre travail qui reprend notre démarche et synthétise nos résultats.

**CHAPITRE I. PRÉSENTATION DE LA
COLLECTIVITÉ LOCALE DE
TIPAZA ET SON CADRE GÉNÉRAL
DE LA MISSION**

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et sa tutelle (historique, missions, organisation, et stratégies)

La première partie de ce chapitre fera l'objet de la présentation de la collectivité locale DEP Tipaza. Nous présentons successivement un bref passage sur sa tutelle, les missions de la direction et son organisation ainsi que ses stratégies. Nous aborderons ensuite les aspects que nous avons jugé les plus importants ainsi que la méthodologie d'approche quant à l'objet de notre travail.

1.1.1 Présentation de la tutelle : Ministère de l'habitat, de l'urbanisme et de la ville¹

Le Ministère est chargé de la mise en œuvre et du suivi de la politique du gouvernement en matière d'habitat, de l'urbanisme et de la ville. A ce titre et en liaison avec les différents départements ministériels intéressés, il a l'initiative et la responsabilité des actions suivantes :

a) En matière d'habitat

1. Définition de la stratégie de l'état en matière d'habitat ;
2. Elaboration, Mise en œuvre et contrôle de l'application des politiques et de la législation en matière d'habitat ;
3. Promotion de l'utilisation des matériaux locaux dans la construction immobilière ;
4. Participation à la mise en œuvre de la promotion de la qualité architecturale ;
5. Appui technique au relogement des populations déguerpies et à la réinstallation des populations ;
6. Encadrement des professions intervenantes dans le domaine de l'habitat.

b) En matière de l'Urbanisme

1. Définition de la stratégie de l'état en matière l'urbanisme ;
2. Promotion de l'aménagement foncier ;
3. Promotion à l'accession à la propriété immobilière ;
4. Encadrement des promoteurs immobiliers ;

¹<http://www.mhuv.gov.dz/Pages/Textes.aspx>:

5. Participation à l'instruction des dossiers du permis de construire, en liaison avec le ministère chargé de la construction.

c) Organismes sous tutelle

- Les Offices de Promotion et de Gestion Immobilières (OPGI)
- L'Agence nationale pour l'Amélioration et le Développement du Logement (AADL)
- La Caisse Nationale du Logement (CNL)
- Fonds de Garantie et de Caution Mutuelle de la Promotion Immobilière (FGCMPI)
- Centre National des Etudes et de la Recherche en Industrie du Bâtiment (CNERIB)
- Le Centre de Génie Sismique (CGS)
- L'Agence Nationale de l'Urbanisme (ANURB)
- Centre National d'Etudes et d'Animation de l'Entreprise du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique (CNAT)
- Centre National d'Ingénierie de la Construction (CNIC)
- Organisme National de Contrôle Technique de Construction (CTC)
- Laboratoire National de l'Habitat et de la Construction (LNHC)
- L'Observatoire National de la Ville (ONV)

d) Services décentralisés :

- La Direction de l'Urbanisme, de l'Architecture et de la Construction
- La Direction du Logement
- La Direction des Équipements Publics

1.1.2 Présentation de la Direction des Équipements Publics ²

La direction des équipements publics est l'un des plus importants secteurs de développement du pays et de l'économie nationale.

C'est un service décentralisé du ministère de l'habitat, l'urbanisme et de la ville, dans les 48 Wilaya.

² Décret exécutif N°13-13 Rabie El Awel 1434 correspondant au 15 Janvier 2013 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services extérieurs du ministère de l'habitat et de l'Urbanisme.

1.1.3 Les missions de la Direction des Equipements Publics

De mettre en œuvre, au niveau local, la politique de l'Etat en matière de réalisation d'équipements public.

A ce titre, elle est chargée :

- D'assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée des programmes d'équipements publics ;
- De participer à la définition des besoins en équipements publics en adéquation avec les programmes de logements ;
- D'assurer le suivi et l'évaluation des réalisations de programmes d'équipements publics
- De contribuer à la définition des mesures de protection du cadre bâti ;
- De participer à la préparation des dossiers réglementaires relatifs aux marchés de travaux et d'études ;
- D'assurer la collecte et l'exploitation des données relatives aux études et à la réalisation des équipements publics ;
- D'assurer la remise des ouvrages réalisés aux maîtres d'ouvrages ;
- De précéder, en relation avec les structures concernées, à l'identification des tissus urbains existants et d'en proposer des opérations adaptées.

1.1.4 L'organisation de la DEP ³

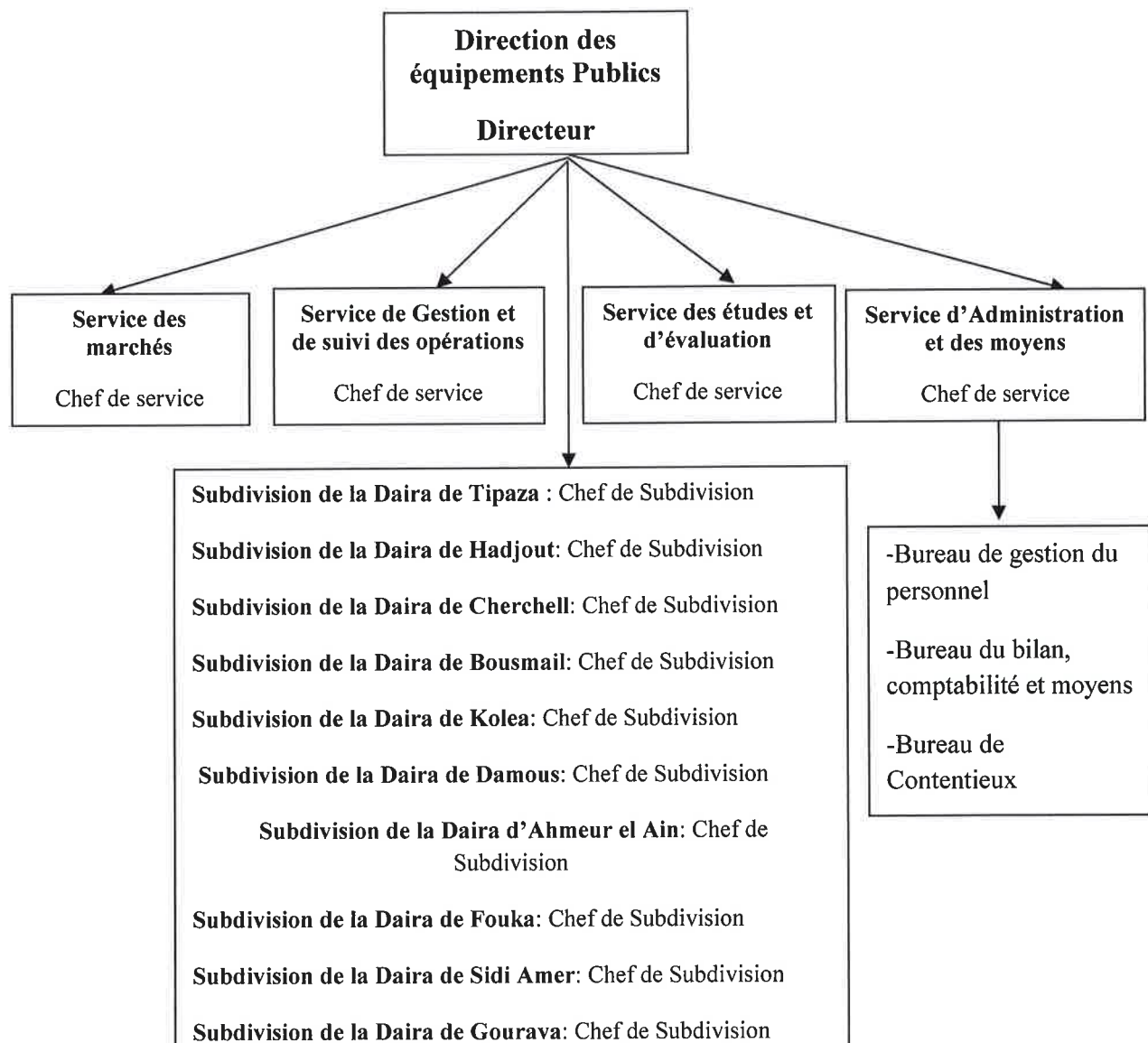
La Direction des Equipements Publics comprend entre trois (3) et quatre (4) services :

1. Service des Etudes et des Evaluations ;
2. Service de la Conduite et du Suivi des Opérations de réalisation ;
3. Service des Marchés Publics ;
4. Service de l'Administration et Des moyens.

Chaque service comprend, selon l'importance des tâches qui lui sont confiées, au maximum quatre (4) bureaux comme il est illustré à travers l'organigramme dans la figure N°02.

³ Document interne à la DEP

Figure N°1 : Organigramme de la direction des équipements Publics / Wilaya de Tipaza



Source : Document interne de la direction

1.1.5 Stratégie de la DEP

Pour remplir sa mission, la DEP choisit les éléments suivants comme bases fondamentales de sa stratégie :

1. Viser l'excellence des services fournis
3. Avoir des liens clairs et transparents entre les entreprises réalisatrices et la DEP
4. Renforcer les liens avec le tissu sociétal et économique régional

Pour y parvenir, la DEP mettra en valeur ses ressources matérielles et technologiques ainsi que les compétences variées de son personnel.

Section 2 : Cadre Général de la mission

1.2.1 Les enjeux de la mise en place du SMQ

L'économie algérienne bénéficie d'une volonté appuyée des pouvoirs publics et plusieurs programmes de développement local et de mise à niveau ont été initiés dans cette perspective.

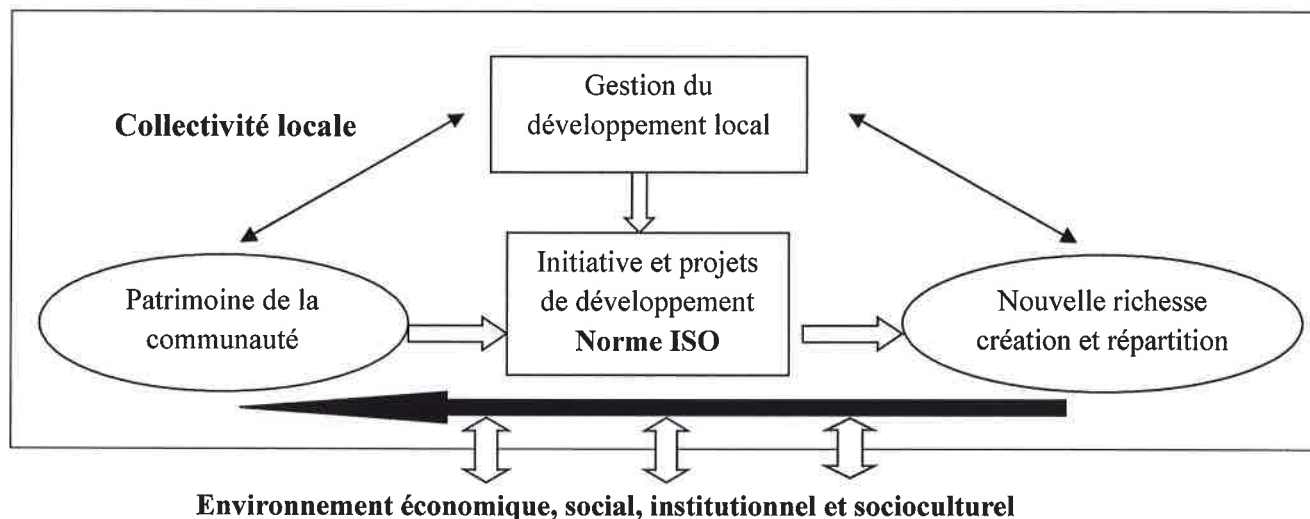
Dans cette conjoncture, les collectivités locales évoluent et se développent, et l'Algérie suit l'évolution du secteur publics, en mettant en œuvre des plans d'action.

Pour la DEP Tipaza Algérie, la tâche n'est pas aisée et pour gagner son efficacité en matière de qualités des projets réceptionnés et leurs bons délais de délivrance, il doit doubler les efforts et prendre des sentiers qui n'ont pas encore été pris jusqu'à présent.

En plus du développement tant sur le plan économique qu'organisationnel, des gains considérables sont attendus par la mise en place d'un système de management de la qualité, la démarche vise la satisfaction des parties prenantes notamment des citoyens et par conséquent le développement local en général.

A cet effet la mise en place d'une norme ISO, ouvrira de multiples portes pour le développement local.

Figure N°2⁴ : Un cadre général de développement local En Algérie



Source : Rapport de la 1ère contribution de MIPMPEPI au débat sur la promotion du développement local en Algérie

⁴Rapport de la 1ère contribution de MIPMPEPI au débat sur la promotion du développement local en Algérie

1.2.2 Les objectifs du développement local

- a) Le développement local vise à améliorer le cadre de vie des personnes de la communauté pour qu'elles puissent profiter d'un environnement sain et agréable ;
- b) Il vise également à améliorer leur milieu de vie pour qu'elles puissent s'épanouir dans une communauté qui leur offre plusieurs occasions sociales et culturelles ;
- c) Il cherche à augmenter le niveau de vie afin que chacun dans la communauté puisse travailler et donc gagner un revenu pour pouvoir profiter des avantages de la communauté (création d'emplois et répartition de la richesse).

1.2.3 La modernisation d'une communauté

La participation et l'implication active de la population sont essentielles à toute initiative de développement local, il importe donc de commencer par bien identifier les communautés.

La modernisation des communautés locales constitue une préoccupation commune à de nombreux gouvernements à travers le monde. Une telle préoccupation s'érige progressivement comme un passage obligé pour dispenser des communautés locale de qualité, sans augmenter les dépenses et creuser la dette publique.

1.2.4 Relation des collectivités locales avec les Référentiels de certification

1) L'objectif est de faire du management par la qualité, le vecteur de la modernisation de l'action publique. Si la maîtrise des risques technologiques reste une préoccupation de la sphère publique, les questions de satisfaction des citoyens d'efficacité et plus récemment de développement durable et de maîtrise de la dépense publique ont amené les pouvoirs publics à développer un management de l'amélioration continue qui s'appuie sur les techniques qualité : simplification , réingénierie des processus, engagement de service, revue de projet ou de politique et converge avec les techniques de la démocratie locale, de l'évaluation des politiques publiques et du contrôle de gestion.

2) Modèles des référentiels de labellisation pour les collectivités locales⁵ :

a- La Charte Marianne⁶

Le référentiel de cette charte définit les modalités d'accueil des usagers dans les services publics. Il vise à apporter aux usagers d'un service public des garanties sur les conditions et la performance de leur accueil.

Ce référentiel s'applique à toutes les organisations françaises exerçant un service public;(Administrations de l'Etat, Juridictions judiciaires et administratives, Collectivités territoriales, Fonction publique hospitalière, Etablissements publics, Organismes chargés de la gestion d'un service public administratif, Etablissements de l'Education Nationale.)

Exemple : La charte Marianne est aujourd'hui appliquée par 2115 services de l'Etat Français.

b- Référentiel Qualiville :

L'accueil devient la « vitrine » de la collectivité, la multiplication des référentiels de service axés accueil (QualiVille, QualiBail, QualiPref...) spécialisés pour chaque type de structure témoignent de cette tendance. Les principaux objectifs de ce référentiel sont d'améliorer la satisfaction des usagers, d'optimiser les services et de valoriser le savoir-faire des agents municipaux.

c- Label Marhba

La mise en place du label "MARHBA" s'intègre dans le cadre de la démarche qualité au sein des services publics et de l'amélioration de la relation entre l'administration et ses usagers qui constituent l'un des axes stratégiques des programmes de réforme administrative et de mise à niveau de l'Administration.

Exemple de l'Expérience d'un pays en voie de développement : La Tunisie

⁵ www.afnor.org (AFNOR-Certification)

⁶ Cour de Monsieur BENOUB Année Universitaire 2014/2015

1.2.5 Méthodologie du projet

Notre mission au sein de cette direction a été définie par le responsable d'administration et des moyens approuvée par le directeur. Il s'agit de d'encadrer le projet d'étude de faisabilité de la mise en place d'un SMQ lignes directrice selon la norme internationale ISO 18091 :2014 pour l'application de la norme Iso 9001 : 2008. Et ce après les avoir sensibiliser de l'importance de la norme à travers une fiche technique⁷ (fiche technique du projet d'étude de la faisabilité de mise en place d'un SMQ au niveau de la DEP) élaborées par nous-même.

Afin de bien mener notre projet et donc d'accomplir la mission qui nous a été confiée tout au long de ce stage, nous avons suivi une méthode de travail qui a débuté par une recherche théorique sur le domaine, et suivi par une application pratique des notions acquises tout au long de notre formation.

1) La recherche théorique :

Concernant ce volet-là, nous avons suivi les étapes suivantes pour optimiser notre recherche, et dégager une synthèse des informations recueillis :

- Elaboration de la fiche technique du projet afin de sensibiliser les responsables sur l'importance de la mise en place d'un SMQ
- Traduction de la norme internationale ISO 18091 :2014 de la langue anglaise a la langue française (traduction qui n'est pas officielle)⁸
- Une étude approfondie des exigences des normes visée pour ce projet, à savoir l'ISO 9001 v.2008.
- Une consultation des ouvrages et guides de mise en place d'un SMQ.
- Une recherche sur les outils existants pour la mise en place et pilotage d'un système de management de la qualité.

⁷ Fiche technique du projet jointe en annexe I

⁸ La traduction de la norme Internationale ISO18091v2014 de la langue Anglaise à la langue française faite par Madame R.CHIBANI Enseignante à l'ENSM

2) L'application :

La conduite du projet s'est faite en plusieurs étapes, classées selon un ordre logique et chronologique, permettant d'assurer la cohérence et la pertinence de notre travail :

- Entretiens avec les responsables de la direction pour les sensibiliser des avantages de la mise en place de la norme 18091 ;
- Des réunions avec les principaux acteurs pour définir les modalités de collaboration ;
- Une prise de connaissances sur les activités de la direction et ses pratiques;
- Un recueil des données et documents existants au sein de la direction ;
- Une enquête et une synthèse des informations recueillis ;
- Un autodiagnostic selon les 39 indicateurs de la norme iso 18091 :2014

**CHAPITRE II. ÉTUDE DE
FAISABILITÉ DE LA MISE EN PLACE
DU SMQ**

Section 1 : Concepts fondamentaux de SQM et la relation du développement local avec référentiels de certification : Iso 9001 : 2008, Iso 18091 : 2014

Au cours de ce chapitre nous présenterons, les concepts fondamentaux de la qualité ensuite une synthèse de l'autodiagnostic qui a été réalisé en début de mission, suivi de la présentation des éléments constitutifs du SMQ et la méthode avec laquelle ils ont été élaborés.

2.1.1 Concepts fondamentaux du SMQ

a) La définition de la notion « Qualité »

La notion de qualité est une notion a priori subjective. Dans le service public, il existe toutefois une certaine objectivité dans une mise en conformité par rapport à des standards (des normes). Le concept de gestion de la qualité est un concept du management au cœur de l'action publique dont l'objet est la gestion des services et des études. Un service qualité est donc un service support aux autres services de l'administration. Ainsi, la gestion de la qualité est partie prenante de l'efficacité du service rendu au public.

b) La démarche qualité

Une démarche qualité est un ensemble de méthodes et d'outils mis en œuvre par les organismes, qui à partir d'un état des lieux, d'un diagnostic, permet de mettre en place un système de management de la qualité en vue de l'amélioration de manière continue de l'organisation interne et des processus pour assurer la satisfaction des clients et des parties prenantes.

La démarche qualité élabore pour se faire, des procédures et la cartographie des processus de l'organisme dans un manuel de management de la qualité qui constitue un document de référence pour tous les partenaires internes et externes.

Il s'agit toutefois d'une démarche participative qui implique tous les acteurs de l'organisme depuis la direction jusqu'au niveau opérationnel.

c) Le système de management de la qualité

Un système de management de la qualité est un système permettant de définir la politique Qualité de l'entreprise et ses objectifs, et de tracer les voies qui mènent à la réalisation de ceux-ci.

La mise en place d'un SMQ est une démarche volontaire qui relève d'une décision stratégique de la direction. C'est un ensemble de directives et d'éléments interactifs, permettant d'établir et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qualités. Nous nous intéressons dans ce travail, comme mentionné précédemment, à l'étude de faisabilité de la mise en place d'un système de management de la qualité avec Lignes directrices de la norme ISO 18091 v.2014 pour l'application de l'ISO 9001 : 2008 à la collectivité locale.

- L'ISO 9001 :2008 C'est une norme internationale qui spécifie les exigences lorsqu'un organisme¹ :
 - a. Doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables,) doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires.
 - b. Vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

La norme ISO 9001 est de loin le cadre qualité le plus reconnu, puisque plus de 1,5 millions d'organisations y ont recours dans 191 pays. Les chiffres sont impressionnants, et c'est l'une des raisons principales pour lesquelles le secteur public commence à s'y intéresser de près (6580 administration publique).

¹ISO 9001 v.2008

2.1.2 La norme ISO 18091 V 2014

Cette norme constitue un excellent outil dans cette optique. Elle permet de donner aux citoyens l'assurance que leurs besoins et leurs attentes sont parfaitement comprises, et que tout est régulièrement mis en œuvre pour y répondre dans les meilleurs délais.

a) Présentation de la norme ISO 18091 : 2014 ²

ISO 18091 est la première norme ISO qui s'adresse au secteur gouvernemental. Elle donne des lignes directrices pour appliquer une démarche ISO 9001. En se dotant d'un système de management de la qualité, un service public local peut orienter ses activités de façon à satisfaire les besoins et les attentes de la collectivité.

- Historique de la norme :

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a publié en Février 2014 un nouveau document qui donne des recommandations au secteur public pour la mise en œuvre d'ISO 9001 :2008 Systèmes de management de la qualité, le cadre qualité le plus reconnu dans le monde. Ce document ISO 18091 : 2014 est pour les collectivités locales afin d'accroître les moyens d'action des services publics locaux.

ISO 18091 constitue, pour les collectivités locales, une feuille de route essentielle pour s'organiser en axant l'amélioration continue sur des points stratégiques. Elle permettra de :

- Donner des outils qui servent à la fois les citoyens et les gouvernements
- Produire non seulement de l'efficacité, mais de la légitimité
- Donner aux acteurs politiques et aux techniciens un vocabulaire commun et une même compréhension des enjeux, et permettre une comparabilité entre les pays et avec d'autres collectivités locales
- Subvenir aux besoins de la population locale en rendant politiquement viables les services techniques indispensables
- Créer un outil pratique qui appuie les Objectifs du Millénaire pour le Développement et contribue à un monde durable et à des villes intelligentes
- Produire de la fiabilité – un point crucial pour la société.

Exemple d'une expérience d'un pays Emergent : Le Brésil

²La norme ISO 18091 V 2014

b) Structure de la norme ISO 18091 : 2014

Selon la norme visée par les parties intéressées de ce projet, ISO 18091 : 2014, les composantes d'un système de management de la qualité sont :

Tableau N°1. La structure de la norme ISO 18091

2.2.1 Système de management de la qualité			
Exigences générales Exigences relatives à la documentation		Exigences générales Exigences relatives aux enregistrements	
5. Responsabilité Direction	6. Management des ressources	7. Réalisation du produit/service	8. Mesure, analyse et amélioration
Engagement de la direction	Mise à disposition des ressources	Planification de la réalisation du produit	Généralités
Ecoute client/ Citoyen	Ressources humaines	Processus relatifs aux Clients/ Citoyens	Surveillance et mesurage
Politique qualité	Infrastructures	Conception et développement	Maîtrise du produit non conforme
Planification	Environnement de travail	Achats	Analyse des données
Responsabilité autorité et communication		Production et préparation du service	Amélioration
Revue de direction		Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure	

Source : Elaboré par nous-mêmes

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude par questionnaire

Dans cette partie, nous avons établi une étude sur terrain sous forme d'une enquête par sondage au sein de la direction afin de mesurer le niveau d'appréciation des responsables de la direction des équipements publics de la Wilaya de Tipaza de la mise en place de la démarche qualité au sein des collectivités locales.

2.2.1 La démarche de l'enquête

a) Le milieu de l'enquête

L'enquête s'est déroulée au niveau de la DEP, (Chefs de services de la direction et les chefs des subdivisions des daïra de la Wilaya).

b) La structure du Questionnaire

Pour bien mener notre étude nous avons choisi des questions (Fermées et ouvertes) qui peuvent répondre à notre problématique relative à la faisabilité de la mise en place de notre projet.

2.2.2 L'interprétation des résultats

Une fois les questionnaires remplis nous procéderons à l'interprétation des résultats comme suit :

Question 1 : 1° La direction a-t-elle déjà mis en œuvre une démarche Qualité

Désignation	Fréquence	Pourcentage %
NON	14	100

Selon les réponses des responsables de la DEP La direction n'a pas mis en place une démarche qualité.

Question 2 : Pourquoi ne pas avoir pensé à une démarche Qualité ?

Désignation	Fréquence	Pourcentage%
Manque d'informations sur la démarche et les référentiels Qualité	12	85,72
Manque d'intérêt	2	14,28
Autres	00	00
Total	14	100

Selon les résultats obtenus nous constatons que la majorité des responsables n'ont pas assez d'information sur la démarche qualité.

Question 3 : Connaissez-vous les avantages d'une démarche qualité ?

Désignation	Fréquence	Pourcentage %
Oui	4	28,57
Non	10	71,43
Total	14	100

La majorité des responsables interrogés ne connaissent pas les avantages de la mise en place d'une démarche qualité

Question 4 : Les responsables de la direction des équipements publics sont intéressés par la mise en œuvre d'une démarche qualité sans aller jusqu'à la certification ?

Désignation	Fréquence	Pourcentage %
Oui	07	50%
Non	07	50%
Total	14	100

50% des responsables ne sont pas intéressés par la mise en place d'une démarche qualité même sans aller à la certification

Question 5 : Parmi vos missions auprès de la DEP, intervenez-vous auprès des collaborateurs pour les sensibiliser aux démarches qualité

Désignation	Fréquence	Pourcentage %
Oui	02	14,28
Non	12	85,72
Total	14	100

La majorité des responsables interrogés déclarent de ne pas avoir intervenir auprès des collaborateurs pour les sensibiliser aux démarches qualité, puisque la majorité ne connaissent même pas cela consiste en quoi cette démarche.

Question 6 : Êtes-vous convaincu par le Projet d'étude sur l'Implémentation des systèmes de management de la qualité – lignes directrice pour l'application de l'ISO9001 :2008 à la DEP selon la norme internationale ISO18091 :2014

Désignation	Fréquence	Pourcentage %
Oui	10	71,43
Non	04	28,57
Total	14	100

La majorité des responsables des structure déclarent qu'ils sont convaincus par la mise en place d'une démarche qualité après la diffusion des fiches technique de la norme internationale Iso 18091 :2014 et à travers qu'ils sont convaincu aux démarches qualité.

Question 7 : Comment l'initiateur du projet vous a sensibilisé à la Qualité

Désignation	Fréquence	Pourcentage %
Formations externes	00	00
Démarche similaire dans une autre municipalité	2	14,28
Autres	12	85,72
Total	14	100

La majorité des responsables des structures ont été sensibilisé sur la démarche qualité par la fiche technique de notre projet « étude de mise en place du Système de Management de la Qualité » diffusé au niveau de la direction, alors quels autres ont été déjà sensibilisé par des démarches mises en place dans d'autres municipalité et sollicitent cette démarche.

Question 8 : Comment vous allez sensibiliser le reste du personnel

Désignation	Fréquence	Pourcentage %
Formations internes	00	00
Formations externes	10	71,43
Panneaux d'affichage	00	00
Autres	04	28,57
Total	14	100

La majorité des responsables des processus ont choisi les formations externes pour sensibiliser le reste du personnel sur les démarches qualité.

Question 9 : Quel sera votre rôle au sein de la démarche

La majorité des responsables ne savent pas quel sera leurs rôles au sein de cette démarche. Cependant, ils sont prêts à faire des efforts pour que cette démarche réussira

Question 10 : Pensez-vous de travailler sur la pérennisation de ce projet

Désignation	Fréquence	Pourcentage %
OUI	02	14,28
Je ne sais pas	07	50
Non	00	00
Autres	05	32,72
Total	14	100

D'après les résultats exposés ci-dessus la moitié des personnes interrogées ne savent pas s'ils vont travailler ou pas sur la pérennisation de ce projet

2.2.3 Propositions :

Afin de mesurer le niveau d'appréciation des responsables de la DEP Tipaza de la mise en place de la démarche qualité, voici les remarques tirées, d'après l'étude par questionnaire établie :

- Manque d'informations sur la démarche qualité dans sa globalité
- Les pilotes des différents processus ne pourront pas prendre les décisions tout seuls concernant la concrétisation de notre projet

A cet effet nous proposons :

- ✓ Qu'il faut procéder à la sensibilisation des responsables ainsi que l'ensemble du personnel sur les démarches Qualité, ce par le biais des formations externes spécialisés dans le domaine.
- ✓ Organiser à des réunions régulières pour informer le personnel sur les objectifs à atteindre.

**CHAPITRE III. ACTION DE MISE EN
PLACE DU SYSTÈME DE
MANAGEMENT DE LA QUALITÉ AU
NIVEAU DE LA DIRECTION**

Section 1 : Conception d'un SMQ au niveau de la DEP

3.1.1 Autodiagnostic / État des lieux

a) Autodiagnostic

Afin de dresser un constat de la situation initiale, une prise de connaissances et une évaluation ont été faites.

Nous avons procédé à étudier les différentes pratiques au sein de l'organisme d'accueil qui concernent les pratiques managériales d'une part, et celles des réalisations des services d'autre part, ainsi que la base de données documentaire (procédures, instructions, journaux officiels ...etc)

Une série d'entretiens et de réunions a été également menée afin de prendre en compte autant que possible les pratiques non formalisées, et en fonction des 39 indicateurs dans les domaines administratifs pertinents des collectivités locales de la norme ISO 18091 :2014, nous avons effectué un diagnostic et ce afin d'évaluer le périmètre et la maturité de leurs processus.

Le but de l'auto-évaluation est :

- Évaluer les conditions d'exploitation, les processus utilisés et les résultats obtenus, améliorer les structures administratives et mettre en œuvre des actions pour améliorer les services fournis aux parties prenantes /citoyens

-Périmètre d'application

Le projet concerne l'ensemble des services de la DEP Tipaza ainsi que l'intégralité de son personnel.

Tableau N°2. La Grille de l'Autodiagnostic selon la norme ISO 18091 : 2014

	Indicateurs	Rouge	Jaune	Vert	Point Fort/ Faible	Autodiagnostic
Système « Suivi et évaluation intégrale de diagnostic, check-up » pour le développement d'une administration locale fiable — indicateurs de développement institutionnel pour la bonne gouvernance	1. Responsible government, planned and organized with a comprehensive quality management system	Local government activities are not implemented responsibly and have no planning, programming, control and assessment procedures.	Some local government activities are not implemented responsibly nor are they systematically regulated by planning, programming, and assessment procedures.	Local government activities are implemented responsibly and they are systematically regulated through planning, programming, control and assessment using explicit procedures. There is a comprehensive quality management system.		
	1. Un gouvernement responsable ayant planifié et organisé la compréhension d'un système complet de management de la qualité	Activités des administrations locales ne sont pas implémentées de manière responsable et n'ont aucune planification, programmation, procédures de contrôle et d'évaluation.	Certaines activités du gouvernement local ne sont pas mises en œuvre de façon responsable et ne sont pas systématiquement réglementées par les procédures de planification, de programmation et d'évaluation.	Les activités des administrations locales sont mises en œuvre de manière responsable et elles sont systématiquement réglementées par la planification, la programmation, le contrôle et l'évaluation au moyen de procédures explicites. Il existe un système complet de management de la qualité.	R Applicable Les activités des administrations locales sont mises en œuvre de manière responsable et elles sont systématiquement réglementées par la planification, la programmation, le contrôle et l'évaluation au moyen de procédures explicites. Il existe un système complet de management de la qualité.	• Il existe un système de gestion réglementé au sein de la DEP Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la Fonction publique et les décrits de la gestion d'administration • Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.
	2. Associated, solitary and linked	There are no activities developed to handle matters of public interest and in solidarity with other government levels, other local governments, or with public, social or private entities.	There are some isolated cooperative and solidarity activities to handle matters of public interest and in solidarity with other levels of government, other local governments and with public, social or private entities.	There are sound and consistent cooperation strategies, solidarity policies and activities with other levels of government, other local governments and also with public, social or private entities to handle matters of public interest that have achieved a regional impact.		
2. associé, solidaire et lien	Aucune activité n'est développée pour traiter des questions d'intérêt public et de solidarité avec d'autres niveaux gouvernementaux, d'autres administrations locales ou avec des entités publiques, sociales ou privées.	Il existe des activités isolées de coopération et de solidarité pour traiter des questions d'intérêt public et de solidarité avec d'autres structures du gouvernement, d'autres collectivités locales et avec des entités publiques, sociales ou privées.	Il existe des stratégies de coopération solides et cohérentes, des politiques et des activités de solidarité avec d'autres structure de gouvernement, d'autres administrations locales et aussi avec des entités publiques, sociales ou privées pour traiter des questions d'intérêt public ayant un impact régional.	R Applicable Il existe des stratégies de coopération solides et cohérentes, des politiques et des activités de solidarité avec d'autres structure de gouvernement, d'autres administrations locales et aussi avec des entités publiques, sociales ou privées pour traiter des questions d'intérêt public ayant un impact régional.	La DEP possède une stratégie de coopération solide et cohérente avec ses parties prenantes. Elle lance des projets en fonction des besoins des parties intéressées (Ministère de : Commerce, Education, enseignement supérieur) Donc il existe une sorte de contribution	

					entre elles
3. Civil servant competence and continuity	The local government does not have any procedures for the professionalization for professional training for its civil servants or any specific criteria for recruitment.	The local government has some procedures for the professionalization for its civil servants. The personnel hired need to conform to a job profile.	The local government has competent personnel and policies promoting continuity and professionalization for the civil servants. There are regulations specifying job profiles and evidence of their accomplishment with the whole personnel.		
3. Compétence et disponibilité des fonctionnaires	Le gouvernement local ne dispose pas de procédures pour la professionnalisation de la formation professionnelle de ses fonctionnaires ou de critères spécifiques de recrutement	Le gouvernement local dispose de certaines procédures pour la professionnalisation de ses fonctionnaires. Le personnel embauché doit se conformer à un profil d'emploi.	Le gouvernement local dispose de personnel compétent et de politiques favorisant la continuité et la professionnalisation des fonctionnaires. Il existe des règlements qui précisent les profils d'emploi et la preuve de leur accomplissement avec l'ensemble du personnel.	J Applicable : Le gouvernement local dispose de certaines procédures pour la professionnalisation de ses fonctionnaires. Le personnel embauché doit se conformer à un profil d'emploi.	il existe certaines procédures pour la professionnalisation des employés : la formation des nouveaux recrutés la formation des cadres techniques lors du recrutement les candidats doit répondre aux profils exigés L'instruction n°02 datée du 03 Janvier 2009 portant sur la formation et le perfectionnement des nouveaux recrutés
4. Community engagement in public policies and programs.	The local government has no procedures for promoting citizen participation in the management of public policies and programs.	The local government has certain procedures for promoting citizen participation in some public policies and programs.	The local government has explicit procedures for promoting citizen participation and their engagement in the design, implementation, follow-up on and assessment of its key public policies and programs.		
4. Engagement communautaire dans les politiques publiques et les programmes.	Le gouvernement local n'a aucune procédure pour la promotion de la participation des citoyens au management des programmes et des politiques publiques.	Le gouvernement local a certaines procédures pour promouvoir la participation des citoyens à certains programmes et politiques publiques.	Le gouvernement local a des procédures explicites pour la promotion de la participation des citoyens et leur engagement dans la conception, mise en œuvre, suivi et évaluation de ses programmes et stratégies de clé publique.		Les parties intéressées expriment leurs besoins en fonction des besoins des citoyens à leurs tutelles, cette dernière fait une étude de faisabilité en fonction de son budget annuel donc il y'a une sorte d'engagement communautaire
5. Fiscal res possibility	The local government does not have a fiscally responsible administration. It is almost totally dependent on transfers from other government levels to finance its activities.	The local government has activities with a tax collection and general revenue system. There is property taxation with a land registration system but it is not current with real unit values.	The local government has minimum acceptable autonomy in financing its activities with an efficient tax collection and general revenue system. There is sound property taxation with an up-to-date land registration system, with real unit values.		
5. Responsabilité fiscale	Le gouvernement local n'a pas une administration fiscalement responsable. Il est dans la majorité dépendant des	Le gouvernement local a des activités avec une collecte d'impôts et un système général de recettes. Il y a l'imposition foncière	Le gouvernement local dispose d'une autonomie minimale acceptable pour financer ses activités avec un système efficace de perception des impôts et	R Non applicable: Le gouvernement local n'a pas une administration fiscalement responsable. Il est dans la majorité dépendant des transferts	C'est le ministère des finances qui s'occupe de toutes les opérations financières dans le cadre d'un budget par l'intermédiaire

	transferts provenant d'autres niveaux de gouvernement pour financer ses activités.	avec un système d'enregistrement foncier, mais il n'est pas courant avec les valeurs unitaires réelles.	de recettes générales. Il existe une taxe foncière saine avec un système d'enregistrement des terres à jour, avec des valeurs unitaires réelles.	provenant d'autres niveaux de gouvernement pour financer ses activités.	du ministère de la tutelle (le budget de fonctionnement et le budget équipement) Règlement des situations des travaux vis-à-vis les maîtres d'œuvre, le paiement des salaires)
6. Promotion of civil protection and emergency services	The local government has not included civil protection on its agenda.	The local government has included this item on its agenda, and carries out some activities and services in this area.	The local government has a chart of risks, procedures for citizen protection and provision of emergency services and periodically carries out inspections and preventive activities.		
6. promotion de la protection civile et les services d'urgence.	Le gouvernement local n'a pas inclus la protection civile sur son ordre du jour.	Le gouvernement local a inscrit ce point à son ordre du jour et a réalisé certaines activités et services dans ce domaine.	Le gouvernement local a un tableau des risques, procédures pour la protection des citoyens et des services d'urgence et effectue périodiquement des inspections et activités de prévention.	V Non Applicable Le gouvernement local n'a pas inclus la protection civile sur son ordre du jour.	
7. Systematic use of information and communication technologies (ICT)	The local government does not use any or only uses very basic information and communication technologies for internal processes and the provision of services.	The local government implements certain actions oriented to use updated information and communication technologies for internal processes and the provision of services. They have some internal policies for ICT.	The local government systematically uses enough updated information and communication technologies for internal processes, bidirectional communication with citizens and in providing its services. There is an implemented planned strategy and policies for ICT improvement and there are significant documented results.		
7. Utilisation systématique des technologies de l'information et de la communication (TIC)	Le gouvernement local n'utilise pas ou n'utilise que des technologies d'information et de communication très basiques pour les processus internes et la fourniture de services	Le gouvernement local met en œuvre certaines actions orientées vers l'utilisation de technologies d'information et de communication mises à jour pour les processus internes et la fourniture de services. Ils ont des politiques internes pour les TIC.	Le gouvernement local utilise systématiquement suffisamment de technologies d'information et de communication mises à jour pour les processus internes, la communication bidirectionnelle avec les citoyens et la prestation de ses services. Il existe une stratégie et des politiques planifiées pour l'amélioration des TIC et des résultats significatifs sont documentés.	J Applicable : Le gouvernement local utilise systématiquement suffisamment de technologies d'information et de communication mises à jour pour les processus internes, la communication bidirectionnelle avec les citoyens et la prestation de ses services. Il existe une stratégie et des politiques planifiées pour l'amélioration des TIC et des résultats significatifs sont documentés.	Création d'un site web (Lancement des appels d'offres, offre d'emploi...) - logiciels pour la préparation des paie - Internet - Interfaces communes avec la fonction publiques (Partage des informations) publication N°7 datée du 11 Février 2008 portant sur la mise à jour des cartes nationales des employés Publication n°4 datée du 22 février 2011 portant sur la base de données des employés (permanent et contractuel)

8. Implemented and updated legal framework	The local government does not have an implemented and updated legal system and the existing system is correctly aligned with regional and national legal frameworks.	The local government has an implemented and updated legal system in some core processes and public actions that are partially aligned with regional and national legal frameworks.	The local government has an implemented and updated legal system in all the core processes and public actions that is properly aligned with regional and national legal frameworks.		
8. mise en œuvre et mise à jour de cadre juridique	Le gouvernement local n'a pas un système juridique mis en œuvre et mise à jour et le système existant est correctement aligné avec les cadres juridiques nationaux et régionaux.	Le gouvernement local a un système juridique mis en œuvre et mise à jour dans certains processus de base et des actions publiques qui sont partiellement alignées sur les cadres juridiques nationaux et régionaux.	Le gouvernement local dispose d'un système juridique mis en œuvre et mis à jour dans tous les processus centraux et les actions publiques qui sont en adéquation avec les cadres juridiques régionaux et nationaux.	J Applicable Le gouvernement local dispose d'un système juridique mis en œuvre et mis à jour dans tous les processus centraux et les actions publiques qui sont en adéquation avec les cadres juridiques régionaux et nationaux	La direction dispose d'un bureau du contentieux et des affaires juridiques (le suivi des plaintes à l'encontre de la direction et vice versa.....) Instruction n°03 datée du 11 Janvier 2005 relative aux affaires juridiques concernant la fonction publique instruction n°470 datée du 20 Avril 2014 portant sur la pris en charge des réclamations et requêtes des employés Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.
9. Rule of law prevails in local government territory	The local government lacks any institutions and procedures able to comply with and to enforce the rule of law for it to prevail in its territory.	Local government has institutions and procedures able to comply with and to enforce the rule of law in certain areas but it does not prevail in the whole territory in a timely, accessible and efficient manner.	The local government has institutions and procedures that comply with and enforce the law thus it prevails throughout the whole territory in an efficient, accessible and opportune manner. It possesses enough evidence and reliable information to support the latter.		
9. l'état de droit prévaut dans le territoire de l'administration locale	Le gouvernement local manque d'institutions et de procédures capables de se conformer à l'état de droit et de faire respecter l'état de droit qui prévaut sur son territoire.	Les pouvoirs publics locaux disposent d'institutions et de procédures capables de respecter et de faire respecter l'état de droit dans certains domaines, mais il ne prévaut pas sur l'ensemble du territoire de manière opportune, accessible et efficace.	Le gouvernement local dispose d'institutions et de procédures qui respectent et appliquent la loi, de sorte qu'il prévaut sur tout le territoire d'une manière efficace, accessible et opportune. Elle possède suffisamment de preuves et d'informations fiables pour appuyer ces derniers	R Applicable Le gouvernement local dispose d'institutions et de procédures qui respectent et appliquent la loi, de sorte qu'il prévaut sur tout le territoire d'une manière efficace, accessible et opportune. Elle possède suffisamment de preuves et d'informations fiables pour appuyer ces derniers	• a direction dispose d'un cadre juridique qui lui permet de respecter les lois (code des marchés, les textes d'application, Journaux officiels, des lois de la fonction publiques qui décrit les droits/devoirs du fonctionnaire.....) Parties intéressées pour le control et le suivi (CNR, CF, Trésor, Fonction publique...) Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006

						portant statut général de la Fonction publique • Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.
10. Transparency and information access, integrity and social responsibility	The local government does not ensure transparency, integrity and social responsibility nor does it allow and promote effective public oversight. Customers/citizens do not have access to documents, proceedings or details related to the budget programs and how money is spent.	The local government implements certain actions to ensure transparency, integrity and social responsibility to allow and promote effective public oversight. Customers/citizens have limited access to documents, proceedings and details related to the budget programs and how money is spent.	The local government has policies ensuring full transparency, integrity and social responsibility to allow and promote effective public oversight. Customers/ citizens have the right to access documents, proceedings and details related to the budget programs and how money is spent.			
10. Transparence et accès à l'information, intégrité et responsabilité sociale	Le gouvernement local n'assure pas la transparence, l'intégrité et la responsabilité sociale, ni ne permet et ne favorise une surveillance publique efficace. Les clients / citoyens n'ont pas accès aux documents, procédures ou détails relatifs aux programmes budgétaires et à la façon dont l'argent est dépensé.	Le gouvernement local met en œuvre certaines mesures pour assurer la transparence, l'intégrité et la responsabilité sociale afin de permettre et de promouvoir une surveillance publique efficace. Les clients / citoyens ont un accès limité aux documents, aux procédures et aux détails relatifs aux programmes budgétaires et à la façon dont l'argent est dépensé	Le gouvernement local a des politiques garantissant la transparence totale, l'intégrité et la responsabilité sociale pour permettre et promouvoir une surveillance publique efficace. Les clients / citoyens ont effectivement le droit d'accéder aux documents, procédures et détails relatifs aux programmes budgétaires et à la façon dont l'argent est dépensé	R Applicable Le gouvernement local a des politiques garantissant la transparence totale, l'intégrité et la responsabilité sociale pour permettre et promouvoir une surveillance publique efficace. Les clients / citoyens ont effectivement le droit d'accéder aux documents, procédures et détails relatifs aux programmes budgétaires et à la façon dont l'argent est dépensé		La direction assure une transparence lors de l'attribution des projets (Soumission, Ouvertures des plis et évaluation des offres selon des critères spécifiés et exigés par le code des marchés) avec des contrôles réalisés par les comités intéressés, ainsi lors de recrutement de nouveaux fonctionnaires (le contrôleur financier) Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.
11. Sound financial management	The local government does not have a sustainable financial balance considering its general revenues, public expenditures and public debt. The local government does not have any real control over its public debt.	The local government does not have a minimum acceptable financial balance when considering its general revenues, public expenditures and public debt. Its financial information is either incomplete or not updated or not aligned with the national financial	The local government has a minimum acceptable financial balance considering its general revenues, public expenditures and public debt. Its financial information is complete, updated and aligned with the regional and national financial regulations Public debt management is controlled and effective.			

			regulations. It only has partially controlled public debt management.			
11. la bonne gestion financière	Le gouvernement local n'a pas d'équilibre financier durable compte tenu de ses recettes générales, de ses dépenses publiques et de sa dette publique. Le gouvernement local n'a aucun contrôle réel sur sa dette publique.	Le gouvernement local ne dispose pas d'un solde financier minimum acceptable en tenant compte de ses recettes générales, de ses dépenses publiques et de sa dette publique. Ses informations financières sont incomplètes ou ne sont pas mises à jour ou ne sont pas alignées sur les réglementations financières nationales. Il n'a que partiellement contrôlé la gestion de la dette publique.	Le gouvernement local dispose d'un solde financier minimum acceptable compte tenu de ses recettes générales, de ses dépenses publiques et de sa dette publique. Ses informations financières sont complètes, actualisées et alignées sur les réglementations financières régionales et nationales. La gestion de la dette publique est contrôlée et efficace.	R Applicable Le gouvernement local dispose d'un solde financier minimum acceptable compte tenu de ses recettes générales, de ses dépenses publiques et de sa dette publique. Ses informations financières sont complètes, actualisées et alignées sur les réglementations financières régionales et nationales. La gestion de la dette publique est contrôlée et efficace.	La direction dispose d'un budget annuel et elle doit y respecter (budget de fonctionnement, budget équipement)	
12. Safety and security conscious	The local government does not have any access to the necessary resources, equipment, procedures, or information to ensure safety. There is no institutional coordination to prevent violence and crime among citizens and other levels of governments. There is a high violent crime rate and the local government is not acting seriously to prevent the crime.	The local government has limited access to the necessary resources, equipment, procedures, and information. There is no efficient institutional coordination to prevent violence and crime among citizens and other levels of the governments. Citizens perceive in security in many places.	There is a low incidence of violence and crime in the local government territory and citizens are aware of it. The local government has access to the necessary resources, equipment, procedures, and information and maintains efficient institutional coordination with citizens and other levels of government to prevent violence and crime.			
12. Conscience sur la protection et la sécurité	Le gouvernement local n'a pas accès aux ressources, au matériel, aux procédures ou aux informations nécessaires pour assurer la sécurité. Il n'existe pas de coordination institutionnelle pour prévenir la violence et la criminalité chez les citoyens et les autres ordres de gouvernement. Il y a un taux élevé de crimes violents et le gouvernement local n'agit pas sérieusement pour prévenir le crime.	Le gouvernement local a un accès limité aux ressources, au matériel, aux procédures et aux informations nécessaires. Il n'existe pas de coordination institutionnelle efficace pour prévenir la violence et la criminalité parmi les citoyens et les autres niveaux des gouvernements. Les citoyens perçoivent l'insécurité dans de nombreux endroits.	Il y a une faible incidence de la violence et de la criminalité sur le territoire du gouvernement local et les citoyens en sont conscients. Le gouvernement local a accès aux ressources, au matériel, aux procédures et à l'information nécessaires et maintient une coordination institutionnelle efficace avec les citoyens et les autres niveaux du gouvernement pour prévenir la violence et la criminalité.	R Non applicable Le gouvernement local n'a pas accès aux ressources, au matériel, aux procédures ou aux informations nécessaires pour assurer la sécurité. Il n'existe pas de coordination institutionnelle pour prévenir la violence et la criminalité chez les citoyens et les autres ordres de gouvernement. Il y a un taux élevé de crimes violents et le gouvernement local n'agit pas sérieusement pour prévenir le crime		

Système « Suivi et évaluation intégrale de diagnostic, check-up » pour le développement d'une administration locale fiable — indicateurs du développement économique durable	1. Promotion of innovative economic alternatives	The local government keeps its focus on existing economic activities. There are no programs for exploring innovative economic alternatives.	Certain potentially innovative economic alternatives have been identified, but they have not been developed or implemented.	There are programs producing significant documented results in relation to the promotion and implementation of innovative economic alternatives.			
	1. la promotion d'alternatives économiques innovantes	Le gouvernement local se concentre sur les activités économiques existantes. Il n'existe pas de programme pour explorer des alternatives économiques innovatrices.	Certaines alternatives économiques potentiellement innovatrices ont été identifiées, mais elles n'ont pas été élaborées ou mises en œuvre.	Il existe des programmes qui produisent des résultats significatifs documentés en ce qui concerne la promotion et la mise en œuvre d'alternatives économiques innovantes.	R Non applicable Le gouvernement local se concentre sur les activités économiques existantes. Il n'existe pas de programme pour explorer des alternatives économiques innovatrices.		
	2. Promotion of decent work opportunities	The local government's productive job potential is unknown. It has not developed programs to promote and expand decent work opportunities.	There are some activities to promote decent work opportunities, but they have not been consistently developed.	There is a sound strategy to strengthen local economic development and job creation. The strategy includes integrated policies for new business creation, decent work opportunities and capacity building projects. These policies are translated into specific programs and well documented outcomes regarding decent work opportunities.			
	2. Promotion des opportunités de travail décent.	Potentiel d'emplois productifs du gouvernement local est inconnue. Il n'a pas élaboré des programmes pour promouvoir et élargir les possibilités de travail décent.	Il y a certaines activités visant à promouvoir les opportunités de travail décent, mais ils n'ont pas été systématiquement exploités.	Il existe une stratégie solide pour renforcer le développement économique local et la création d'emplois. La stratégie comprend des politiques intégrées pour la création d'entreprises nouvelles, des opportunités de travail décent et des projets de renforcement des capacités. Ces politiques sont traduites en programmes spécifiques et des résultats bien documentés concernant les opportunités de travail décent.	J Applicable Il y a certaines activités visant à promouvoir les opportunités de travail décent, mais ils n'ont pas été systématiquement exploités.	Il y a certaines activités visant à promouvoir les occasions de travail décent, mais ils n'ont pas été systématiquement exploités. Séminaire sur le travail et le recrutement, conférence, journée de sensibilisation	

3. Responsible for food security.	The local government does not have any supervision or records related to food security matters. There is a very limited supply and there is limited physical access in all the local government communities to safe and nutritious food to meet the basic dietary needs and food preferences for an active and healthy life for all people.	The local government does not exert regular and efficient supervision regarding food security matters. Most of the local communities face a limited and difficult-to-access supply of nutritious food to meet basic dietary needs.	The local government has real supervision and comprehensive records related to food security matters. There is sufficient supply and physical access in all the local government communities to safe and nutritious food to meet the basic dietary needs and food preferences for an active and healthy life for all people at all times in all the local government communities. There is consistent information and evidence related to food security.		
3. Responsable de la sécurité alimentaire.	Le gouvernement local n'a pas de supervision ou de dossiers liés à la sécurité alimentaire. L'approvisionnement est limité et l'accès physique dans toutes les collectivités locales à des aliments sains et nutritifs est restreint pour répondre aux besoins alimentaires de base et aux préférences alimentaires pour une vie active et saine pour tous.	Le gouvernement local n'exerce pas de supervision régulière et efficace en matière de sécurité alimentaire. La plupart des communautés locales sont confrontées à un approvisionnement en nourriture nutritive limité et difficile à accéder pour répondre aux besoins alimentaires de base.	Le gouvernement local a une véritable supervision et des dossiers complets concernant les questions de sécurité alimentaire. Dans toutes les collectivités locales, l'approvisionnement et l'accès physique à des aliments sains et nutritifs sont suffisants pour répondre aux besoins alimentaires de base et aux préférences alimentaires pour une vie active et saine pour toutes les personnes dans toutes les collectivités locales. Il existe des informations et des preuves cohérentes en matière de sécurité alimentaire.	R. Applicable Le gouvernement local a une véritable supervision et des dossiers complets concernant les questions de sécurité alimentaire. Dans toutes les collectivités locales, l'approvisionnement et l'accès physique à des aliments sains et nutritifs sont suffisants pour répondre aux besoins alimentaires de base et aux préférences alimentaires pour une vie active et saine pour toutes les personnes dans toutes les collectivités locales. Il existe des informations et des preuves cohérentes en matière de sécurité alimentaire.	la direction des équipements publics exerce une surveillance réelle et complètes sur les dossiers relatifs aux questions de sécurité alimentaire lors de l'équipement des cantines, et ça en collaboration avec la direction du commerce : Dans l'élaboration des cahiers des charges (choisir les équipements de bonne qualité (EX vaisselle en matière non toxique)
4. Promotion of local job training	There are no training programs or skilled labor to meet demand. The local government does not have any information and activities promoting them.	There are capacity building programs, but not enough to meet the demand. The local government possesses information on the subject and fosters some activities to tackle the problem, but falls short in terms of complexity.	There are ongoing training programs for local employment to meet demand. There are significant and documented results about the programs in the local government. There is adequate information supervision and monitoring about these programs.		
4. Promotion de la formation professionnelle locale	Il n'existe pas de programmes de formation ou de main-d'œuvre qualifiée pour répondre à la demande. Le gouvernement local ne dispose pas d'informations ni d'activités pour les promouvoir.	Il y a des programmes de renforcement des capacités, mais pas assez pour satisfaire la demande. Le gouvernement local possède des informations sur le sujet et favorise certaines activités pour s'attaquer au problème, mais sont insuffisantes en termes de complexité.	Il existe des programmes de formation continue pour l'emploi local afin de répondre à la demande. Il existe des résultats significatifs et documentés sur les programmes de l'administration locale. Il existe une supervision et un suivi adéquats de l'information sur ces programmes.	R Applicable Il y a des programmes de formation en cours d'emploi local répondre à la demande. Il existe d'importants et documentés des résultats sur les programmes du gouvernement locaux. Il y a une information adéquate et surveillance sur ces programmes.	(Formation des nouveaux recrues, des cadres techniques pour l'élaboration des cahiers des charges ...) selon : l'instruction n°02 datée du 03 Janvier 2009 portant sur la formation et le perfectionnement des nouveaux recrues - l'instruction n°45 datée du 03 Janvier 2009 portant sur l'organisation des programmes de

					formation avant promotion des employés
5. Promotion of tourism	There are no tourism development plans. Tourism does not seriously appear on the local government's agenda.	There are tourism development plans but they cannot rely on sufficient infrastructure or reliable information.	The local government has a comprehensive diagnosis based on reliable information, with accurate sectorial programs and a responsible agency to implement the programs. It also has significant and documented results that refer to specific goals and thus allow it to take advantage of the tourism potential.		
5. Promotion du tourisme	Il n'existe pas de plans de développement touristique. Le tourisme ne figure pas sérieusement dans l'agenda du gouvernement local.	Il existe des plans de développement du tourisme, mais ils ne peuvent s'appuyer sur une infrastructure suffisante ou d'informations fiables.	Le gouvernement local a un diagnostic complet basé sur des informations fiables, avec des programmes sectoriels précis et un organisme responsable pour mettre en œuvre les programmes. Il a également des résultats significatifs et documentés qui se réfèrent à des objectifs spécifiques et ainsi lui permettent de profiter du potentiel touristique.	R Non applicable Il n'existe pas de plans de développement touristique. Le tourisme ne figure pas sérieusement dans l'agenda du gouvernement local	
6. Responsible for sustainable mobility, communications routes and interconnection	There are not enough urban, interurban and external interconnections structures and the local government territory does not have sufficient roads connecting it with other local government territories.	There are enough urban, interurban and external interconnections with the necessary basic structures. However, they are not sufficiently suitable, accessible and equitable for every citizen. The local government territory has roads connecting it with other local government territories but they are not accessible or safe.	There is an urban, interurban and external interconnection with the necessary basic structures for suitable and equitable internal mobility for every citizen. The local government territory has sufficient roads that are accessible and safe connecting it with other local government territories.		
6. Responsable de la mobilité durable, des voies de communication et de l'interconnexion	Il n'existe pas assez de structures d'interconnexions urbaines, interurbaines et extérieures et le territoire du gouvernement local ne dispose pas de routes suffisantes pour le relier à d'autres territoires du gouvernement local.	Il existe suffisamment d'interconnexions urbaines, interurbaines et extérieures avec les structures de base nécessaires. Cependant, ils ne sont pas suffisamment adéquats, accessibles et équitables pour chaque citoyen. Le territoire du gouvernement local a des routes qui le relient avec d'autres territoires du gouvernement local, mais ils ne sont pas	Il existe une interconnexion urbaine, interurbaine et externe avec les structures de base nécessaires pour la mobilité interne appropriée et équitable pour tous les citoyens. Le territoire de l'administration locale a suffisamment de routes qui sont accessibles et sécuritaires reliant à d'autres territoires de l'administration locale.	R Non applicable Il n'existe pas assez de structures d'interconnexions urbaines, interurbaines et extérieures et le territoire du gouvernement local ne dispose pas de routes suffisantes pour le relier à d'autres territoires du gouvernement local.	

		accessibles ou sûrs.			
7. Promotion of primary economic development (rural/ urban: forest, livestock, agricultural and others)	The local government does not have a diagnosis of producer associations or the sector's potential, either.	The local government has a partial diagnosis of producers, products, and their local potential, but there are no strategies to properly develop the primary economic sector.	The local government has a diagnosis of producers, products and the local potential, and it has programmer with significant, documented results and agencies responsible for the development policies for the primary economic sector.		
7. promotion du développement économique primaire (rural / urbain : forêt, élevage, agricole et autres)	Le gouvernement local n'a pas non plus un diagnostic des associations de producteurs ou le potentiel du secteur.	Le gouvernement local a un diagnostic partiel des producteurs, des produits et leur potentiel local, mais il n'y a pas de stratégies pour développer correctement le secteur économique primaire.	Le gouvernement local a un diagnostic des producteurs, des produits et du potentiel local, et il a des programmes avec des résultats significatifs, documentés et organismes responsables de l'élaboration de politiques pour le secteur économique primaire.	R Non applicable Le gouvernement local n'a pas non plus un diagnostic des associations de producteurs ou le potentiel du secteur.	
8. Promotion of industry, trade and service development (secondary, tertiary and other economic sectors).	The local government does not have a diagnosis of producer associations or the sector's potential either.	The local government has a partial diagnosis of producers, products, and their local potential, but there are no strategies to properly develop industry, trade and services.	The local government has a diagnosis of producers, products and the local potential, and it has programs with significant, documented results and agencies responsible for the development policies related to industry, trade and services.		
8. promotion du développement de l'industrie, du commerce et service (secondaire, tertiaire et autres secteurs de l'économie).	Le gouvernement local n'a pas non plus de diagnostic d'associations de producteurs ni de potentiel du secteur.	Le gouvernement local a un diagnostic partiel des producteurs, des produits et de leur potentiel local, mais il n'existe aucune stratégie pour développer correctement l'industrie, le commerce et les services.	Le gouvernement local a un diagnostic de producteurs, de produits et le potentiel local, et il a des programmes avec des résultats significatifs documentés et des organismes responsables des politiques de développement liées à l'industrie, le commerce et les services.	R Non applicable Le gouvernement local n'a pas non plus de diagnostic d'associations de producteurs ni de potentiel du secteur.	

Système « Suivi et évaluation intégrale de diagnostic, check-up » pour l'élaboration d'un gouvernement local fiable — indicateurs du développement social inclusif	1. Provision of public services	Most of the housing and the communities in the local government do not have basic public services.	Most of the housing and the communities in the local government territory have basic public services, but they are insufficient.	Almost all the communities and housing are provided with good quality, permanent basic services that operate continuously.			
	1. fourniture de services publics	La plupart des logements et des collectivités locales ne disposent pas de services publics de base.	La plupart des logements et des communautés sur le territoire du gouvernement local ont des services publics de base, mais ils sont insuffisants.	Presque toutes les collectivités et tous les logements sont dotés de services de base permanents et de bonne qualité qui fonctionnent en permanence.	R Applicable Presque toutes les collectivités et tous les logements sont dotés de services de base permanents et de bonne qualité qui fonctionnent en permanence.	La DEP s'occupe de l'équipement des communautés locales communes et daïra tel que les écoles cantines restaurants par des équipements de bonne qualité et qui sont conformes Réalisation des projets dans les bons délais à des prix meilleurs et conformes aux conditions de qualité (cahier des charges)	
	2. Promotion of sports, recreation and social sector development (childhood, youth and adulthood ages)	There are no facilities or programs to foster recreation, sports and social sector development (childhood, youth and adulthood ages).	There is a recreational and sports infrastructure, but it is not in good condition. There are some programs for social sector development (childhood, youth and adulthood ages), but there are no documented results.	The sports and recreational infrastructure is maintained. The government has programs to promote sports, recreation and social sector development (childhood, youth and adulthood ages) with significant documented results.			
	2. Promotion du sport, des loisirs et du développement du secteur social (enfance, jeunesse et âge adulte)	Il n'existe pas d'installations ou de programmes pour favoriser le développement des loisirs, du sport et du secteur social (enfance, jeunesse et âge adulte).	Il y a une infrastructure récréative et sportive, mais elle n'est pas en bon état. Il existe des programmes de développement du secteur social (enfance, jeunesse et âge adulte), mais il n'y a pas de résultats documentés.	Le sport et les infrastructures de loisirs est maintenue. Le gouvernement dispose de programmes de promotion de sports, de loisirs et de développement du secteur social (enfance, la jeunesse et l'âge adulte) présentant des résultats significatifs documentés.	V Applicable Le sport et les infrastructures de loisirs est maintenue. Le gouvernement dispose de programmes de promotion de sports, de loisirs et de développement du secteur social (enfance, la jeunesse et l'âge adulte) présentant des résultats significatifs documentés.	La DEP dispose de programmes de promotion de sports, de loisirs et de développement du secteur social (réalisation des stades, maison de jeunes...) Suivi de la réalisation des projets du secteur social et de sport et loisirs (Stades, Maison de jeunes...)	
	3. Promotion of social and ethnic inclusion	There is no action to incorporate traditionally excluded groups in the public decision-making process.	The local government occasionally organizes consultations and forums and launches activities to include these groups.	There is a permanent institutional space in which citizens from all ethnic and social groups can participate to know and discuss in the affairs of the government. The local government has programs with significant documented results on them.			
	3. Promotion de l'inclusion sociale et ethnique.	Il n'y a pas d'action pour intégrer les groupes traditionnellement exclus dans le processus décisionnel public.	Le gouvernement local organise occasionnellement des consultations et des forums et lance des activités pour inclure ces groupes.	Il y a un espace institutionnel permanent dans lequel les citoyens de tous les groupes ethniques et sociaux peuvent participer pour connaître et discuter dans les affaires du gouvernement. Le gouvernement local a des programmes avec des résultats significatifs	V Applicable Il y a un espace institutionnel permanent dans lequel les citoyens de tous les groupes ethniques et sociaux peuvent participer pour connaître et discuter dans les affaires du gouvernement. Le gouvernement local a des programmes avec	La DEP participe à des événements pour discuter les affaires du gouvernement (Comité des marchés, APW, conseil de Wilaya, Comité sectoriel ; conseil de recours de wilaya ...)	

			documentés sur eux.	des résultats significatifs documentés sur eux.	
4. Promotion of gender quality	There is gender discrimination in the local government activities (economic, political, and social). The local government does not have policies to combat gender discrimination.	The local government has an interest in combating gender discrimination but isolated steps have been taken to promote gender equality.	The local government has programs to promote gender equality that are producing significant and documented results. There is a government agency responsible for implementing programs and activities related to this public policy.		
4. Promotion de l'égalité du genre	Il ya une discrimination entre les hommes et les femmes dans les activités des gouvernements locaux (économique, politique et social). Le gouvernement local n'a pas de politique de lutte contre la discrimination fondée sur le genre.	Le gouvernement local a un intérêt à combattre la discrimination fondée sur le genre, mais des mesures isolées ont été prises pour promouvoir l'égalité entre hommes et femmes.	Le gouvernement local a des programmes de promotion de l'égalité entre hommes et femmes qui produisent des résultats significatifs et documentés. Il existe un organisme gouvernemental responsable de la mise en œuvre des programmes et activités liés à cette politique publique.	V Applicable Le gouvernement local a des programmes de promotion de l'égalité entre hommes et femmes qui produisent des résultats significatifs et documentés. Il existe un organisme gouvernemental responsable de la mise en œuvre des programmes et activités liés à cette politique publique.	il n'existe pas une discrimination sexuelle dans les activités de la direction dudit mais il y'a une égalité entre l'homme et la femme (droits et devoirs) lors du recrutement ou formation ou affectation des taches
5. Responsible for the at-risk and vulnerable population	The local government does not have any programs or services geared toward the at-risk and vulnerable population.	There are some isolated activities to attend the at-risk and vulnerable population.	The local government has institutions and programs that produce significant and documented results to provide social services to the at-risk and vulnerable population.		
5. responsabilité pour la population à risque et vulnérable	Le gouvernement local ne dispose pas de programmes ou de services axés sur la population vulnérable et à risque.	Il y a quelques activités isolées pour assister la population à risque et vulnérable.	Le gouvernement local a des institutions et des programmes qui produisent des résultats importants et documentés afin de fournir des services sociaux à la population à risque et vulnérable.	R Non applicable Le gouvernement local ne dispose pas de programmes ou de services axés sur la population vulnérable et à risque.	
6. Promotion of public health.	50 % of the communities with over 500 inhabitants do not have participatory health programs. The local government does not have its own programs in this area, and it is not part of a national or regional program.	At least 50 % of the communities in the municipality with more than 500 inhabitants have an active local health committee.	Over 80 % of the communities with more than 500 inhabitants have an active local health committee. There is a variety of local health promotion programs with significant documented results.		
6. promotion de la santé publique.	50 % des communautés avec plus de 500 habitants n'ont pas de programmes de santé participative. Le gouvernement local n'a pas ses propres programmes dans ce domaine, et il ne fait pas partie d'un programme national ou régional.	Au moins 50 % des communautés avec plus de 500 habitants de la commune ont un Comité de santé local actif.	Plus de 80% des communautés de plus de 500 habitants disposent d'un comité local de santé actif. Il existe une variété de programmes locaux de promotion de la santé avec des résultats documentés significatifs.	V Applicable Plus de 80% des communautés de plus de 500 habitants disposent d'un comité local de santé actif. Il existe une variété de programmes locaux de promotion de la santé avec des résultats documentés significatifs.	La DEP contribue à la promotion de la santé publique par la réalisation des hôpitaux et des polycliniques Suivi de la réalisation des projets du secteur de santé publique (hôpitaux, polycliniques)
7. Promotion of quality basic education.	There are not enough schools and the quality of education is deficient.	There are enough schools, but the local government does not promote	There are enough schools for basic education and the local government promotes		

		improvements to quality in education	improvements quality in education.		
7. promotion de l'enseignement fondamental de qualité.	Il n'y a pas assez d'écoles et la qualité de l'éducation est insuffisante.	Il y a assez d'écoles, mais le gouvernement local ne favorise pas l'amélioration de la qualité de l'enseignement	Il y a assez d'écoles pour l'éducation de base et le gouvernement local favorise la qualité des améliorations en matière d'éducation.	J Applicable Il y a assez d'écoles, mais le gouvernement local ne favorise pas l'amélioration de la qualité de l'enseignement	La direction des équipements publics participe à la promotion de l'enseignement fondamental de qualité d'une façon indirecte et ce par la réalisation des projets de l'éducation
8. Promotion of decent housing	The local government does not keep track of the housing conditions in the communities which, in most cases, are inadequate. There are no programs to deal with squatter settlements or to improve land tenure.	Less than 50 % of the inhabitants have decent housing, and there is a local program producing significant, documented results to handle this problem. There is an interest in promoting the legalization of squatter settlements and security of tenure but they do not have programs with effective results.	Most of the inhabitants have decent housing and there are programs to deal with the housing problem, producing significant, documented results. There is a consistent program with significant and documented results to legalize and integrate squatter settlements with security of tenure.		
8. promotion d'un logement décent	Le gouvernement local ne tient pas compte des conditions de logement dans les communautés qui, dans la plupart des cas, sont inadéquates. Il n'y a pas de programmes pour faire face à des squatters ou d'améliorer le régime foncier.	Moins de 50% des habitants ont un logement décent, et il existe un programme local produisant des résultats significatifs documentés pour traiter ce problème. Il y a intérêt à favoriser la légalisation des squats et la sécurité d'occupation, mais ils n'ont pas de programmes avec des résultats efficaces.	La plupart des habitants ont un logement décent et il existe des programmes pour traiter le problème du logement, produire des résultats significatifs et documentés. Il y a un programme compatible avec des résultats importants et documentés à légaliser et à intégrer les squatters avec la sécurité d'occupation.	R Non applicable Le gouvernement local ne tient pas compte des conditions de logement dans les communautés qui, dans la plupart des cas, sont inadéquates. Il n'y a pas de programmes pour faire face à des squatters ou d'améliorer le régime foncier.	C'est la direction du logement qui s'occupe des programmes du logement
9. Promotion of civic education and a social responsible culture	There are no activities to promote civic education and a social responsible culture.	There are some activities to heighten citizen awareness and promote civic education, but there is not a social responsible culture.	There are regular activities to promote civic education, citizen participation and a social responsible culture. There is a variety of programs with significant documented results and an institution responsible for promoting them.		
9. promotion de l'éducation civique et une culture de responsabilité sociale	Il n'y a pas d'activités pour promouvoir l'éducation civique et une culture de responsabilité sociale.	Il y a quelques activités pour sensibiliser les citoyens et de promouvoir l'éducation civique, mais il n'y a pas une culture de responsabilité sociale.	Des activités régulières sont menées pour promouvoir l'éducation civique, la participation citoyenne et une culture responsable. Il existe une variété de programmes avec des résultats significatifs documentés et une institution chargée de les promouvoir.	R Non Applicable il n'y a pas d'activités pour promouvoir l'éducation civique et une culture de responsabilité sociale.	

	10. Promotion of cultural and historic heritage preservation	There is no infrastructure and there are no activities to promote local identity and community historic heritage.	There is a cultural infrastructure but it is in poor condition. There are no systematic promotion and preservation programs.	The cultural infrastructure is maintained. The government has programs to promote the historical and cultural heritage, with significant, documented results.		
	10. promotion de la préservation du patrimoine culturel et historique	Il n'y a pas d'infrastructure et il n'y a aucune activité pour promouvoir l'identité locale et le patrimoine historique communautaire.	Il ya une infrastructure culturelle mais elle est en mauvais état. Il n'existe pas de programmes systématiques de promotion et de préservation.	Les infrastructures culturelles sont maintenues. Le gouvernement dispose de programmes visant à promouvoir le patrimoine historique et culturel, avec des résultats significatifs et documentés.	R Non applicable Il n'y a pas d'infrastructure et il n'y a aucune activité pour promouvoir l'identité locale et le patrimoine historique communautaire.	Non applicable au niveau de la DEP c'est la direction de la culture qui s'en occupe
	11. Responsible for combating poverty	The local government does not have any programs to combat poverty, nor is it linked to public or private institutions involved in this effort.	There are some isolated activities to combat poverty, but they are not linked with other public and private institutions. The local government does not have any specific anti-poverty program with documented results.	The local government has a variety of programs with documented results. The local government has links to and projects with other government levels and public entities with other public and private institutions		
	11. responsable de la lutte contre la pauvreté	Le gouvernement local ne dispose d'aucun programme de lutte contre la pauvreté, ni d'institutions publiques ou privées impliquées dans cet effort.	Il y a certaines activités isolées pour lutter contre la pauvreté, mais ils ne sont pas liés avec d'autres institutions publiques et privées. Le gouvernement local n'a pas un programme spécifique de lutte contre la pauvreté avec des résultats documentés.	Le gouvernement local a une variété de programmes avec des résultats documentés. Le gouvernement local a des liens et des projets avec d'autres administrations publiques et des entités publiques avec d'autres institutions publiques et privées	V applicable Le gouvernement local a une variété de programmes avec des résultats documentés. Le gouvernement local a des liens et des projets avec d'autres administrations publiques et des entités publiques avec d'autres institutions publiques et privées	Offre d'emploi dans plusieurs domaine (technique ou commun) selon : Décret exécutif n° 12-194 du 3 Joumada Ethania 1433 correspondant au 25 avril 2012 fixant les modalités d'organisation et de déroulement des concours, examens et tests professionnels au sein des institutions et administrations publiques. (Journal Officiel n° 26 du 3 mai 2012).

Système « Suivi et évaluation intégrale de diagnostic, check-up » pour l'élaboration d'un gouvernement local fiable — indicateurs du développement social inclusif	1. Air quality care	There is no local government authority taking any control over activities that pollute the air, such as burning grasslands and waste materials.	There are officially stated procedures to prevent the burning of grasslands and waste materials, and there is periodic inspection of pollution emissions.	There are regulations and programs for mobile and fixed pollutant emission inspections. Its results are reliably assessed and made public.		
	1. Entretien de la qualité d'air	Il n'existe aucune autorité gouvernementale locale qui contrôle les activités qui polluent l'air, telles que la combustion de prairies et de déchets.	Il existe des procédures officielles pour empêcher la combustion des prairies et des déchets, et il y a une inspection périodique des émissions de pollution.	Il existe des règlements et des programmes pour les inspections des émissions de polluants mobiles et fixes. Ses résultats sont évalués de façon fiable et rendus publics.	Non applicable Il n'existe aucune autorité gouvernementale locale qui contrôle les activités qui polluent l'air, telles que la combustion de prairies et de déchets.	
	2. Clean and responsible of waste	There are several permanent uncontrolled waste disposal areas open to the environmental elements. There is no waste collection service or it is insufficient.	There is only one open landfill where waste disposal is deposited and controlled. It is surrounded by a perimeter fence. The entry of waste materials is supervised, and there are some guards. There are some waste collection service routes.	There is a sanitary landfill fulfilling official standards and regulations required. It is covered and there is protection for the air, soil and ground water. There is a waste collection system covering most of the local government territory. There are incipient well prepared pilot experiences on waste separation and recycling.		
	2. nettoyage et responsable des déchets	Il y a plusieurs zones permanentes incontrôlée des déchets ouverts aux éléments environnementaux. Il n'y a pas de service de ramassage des ordures, ou il ne suffit pas.	Il n'y a qu'un seul enfouissement ouvert où l'élimination des déchets est déposée et contrôlée. Il est entouré d'une clôture de périmètre. L'entrée des déchets est surveillée, et il y a des gardes. Il existe des itinéraires de collecte de déchets.	Il existe une décharge sanitaire conforme aux normes et règlements officiels. Elle est couverte et il y a une protection pour l'air, le sol et les eaux souterraines. Il existe un système de collecte des déchets couvrant la majeure partie du territoire du gouvernement local. Il existe des expériences pilotes novatrices bien préparées sur la séparation et le recyclage des déchets.	Non applicable Il y a plusieurs zones permanentes incontrôlées des déchets ouverts aux éléments environnementaux. Il n'y a pas de service de ramassage des ordures, ou il ne suffit pas	Sauf qu'il existe des clauses dans le cahier des charges qui met en évidence le respect des normes relatives à la protection de l'environnement
	3. Care of the surrounding image	There are no activities to care on the image of the local government territory surroundings.	There are periodic activities that take place every 6 months or every year to enhance the image of the local government's surroundings.	There are programs to enhance the local government's territorial surrounding image with significant and documented results, including a budget for the programs.		
	3. Soins de l'image environnante	Il n'y a pas d'activités de soins sur l'image sur les environs de territoire de gouvernement local.	Il y a des traitements qui ont lieu tous les 6 mois ou tous les ans afin d'améliorer l'image de sur les environs du territoire du gouvernement local.	Il existe des programmes visant à rehausser l'image territoriale de l'administration locale avec des résultats significatifs et documentés, y compris un budget pour les programmes.	V applicable Il existe des programmes visant à rehausser l'image territoriale de l'administration locale avec des résultats significatifs et documentés, y compris un budget pour les programmes.	Il existe des activités de soins sur l'image sur les environs de territoire de gouvernement local Les règlements de construction sont les documents établis par un organe officiel (administration ou autorité)

					responsable). Ils contiennent les dispositions visant à assurer les exigences de sécurité, de stabilité, d'hygiène, et le niveau du confort compatibles avec les exigences sociales et de l'environnement pendant la construction et pendant toute la durée de service du bâtiment.
4. Care and responsible of natural resources	There is no diagnosis related to the natural resources nor are there any protective activities.	There is a documented diagnosis that is updated at least every 3 years based on matters related to the local government's natural resources.	There is a program for the conservation and use of natural resources, with significant results and personnel responsible for the program's implementation.		
4. Responsable et protection des ressources naturelles	Il n'y a pas de diagnostic lié aux ressources naturelles ni d'activités de protection.	Il y a un diagnostic documenté qui est mis à jour au moins tous les 3 ans basé sur les questions liées aux ressources naturelles du gouvernement local.	Il existe un programme pour la conservation et l'utilisation des ressources naturelles, avec des résultats significatifs et le personnel chargé de la mise en œuvre du programme.	Non applicable Il n'y a pas de diagnostic lié aux ressources naturelles ni d'activités de protection.	
5. Effective land management system	The local government is growing without any urban planning or regulations.	There is a land management plan, however, it may be inoperative, obsolete, and/or unapproved.	There is a consistent land management plan that is updated at least every 5 years, and the local government authorities supervise its implementation with well-organized citizen participation.		
5. système de gestion foncière efficace	Le gouvernement local se développe sans planification urbaine ni réglementation.	Il y a un plan de gestion des terres, toutefois, il peut être inopérant, obsolète et/ou non approuvés.	Il y a un plan de gestion des terres cohérente qui est mis à jour au moins tous les cinq ans, et les autorités locales supervisent sa mise en œuvre avec la participation des citoyens bien-organisé.	Applicable Il y a un plan de gestion des terres cohérente qui est mis à jour au moins tous les cinq ans, et les autorités locales supervisent sa mise en œuvre avec la participation des citoyens bien-organisé.	Avant d'entamer l'étude des projet toute une procédure pour l'obtention du permis de construire s'effectue (étude de faisabilité) Décret exécutif n° 15-19 du 4 Rabic Ethani 1436 correspondant au 25 janvier 2015 fixant les modalités d'instruction et de délivrance des actes d'urbanisme
6. Care and responsible of water	The sources of the water supply are unprotected; there are no consumption and supply forecasts, and waste waters are discharged untreated and uncontrolled.	There are some programs for the conservation or maintenance of water supply sources. There are local regulations related to water.	There is a program for the conservation and maintenance of water supply sources, both underground and surface water, as well as for sewage treatment. There are also regulations and a functional water operation agency.		

6. Protection et responsable de l'eau	Les sources d'approvisionnement en eau sont non protégées ; Il n'y a pas de prévisions de consommation et d'approvisionnement, et les eaux usées sont déversées non traitées et non contrôlées.	Il existe des programmes de conservation ou d'entretien des sources d'approvisionnement en eau. Il existe des réglementations locales en matière d'eau.	Il existe un programme pour la conservation et l'entretien des sources d'approvisionnement en eau, tant souterraines que superficielles, ainsi que pour le traitement des eaux usées. Il existe également des règlements et une agence fonctionnelle de fonctionnement de l'eau.	V Applicable Il existe un programme pour la conservation et l'entretien des sources d'approvisionnement en eau, tant souterraines que superficielles, ainsi que pour le traitement des eaux usées. Il existe également des règlements et une agence fonctionnelle de fonctionnement de l'eau.	Il existe des programmes de conservation ou d'entretien des sources d'approvisionnement en eau. Il existe des réglementations locales en matière d'eau.
7. Care and responsible of soil	There is no diagnosis for erosion problems, loss of plant cover or soil acidification.	There is a documented diagnosis carried out at least every 3 years. There are periodic activities for erosion control, deforestation and the use of fertilizers destructive to the soil.	There are programs, with significant, documented results, for erosion control, deforestation, conservation, soil recovery, and reforestation.		
7. Protection et responsable du sol	Il n'y a pas de diagnostic pour les problèmes d'érosion, la perte de couverture végétale ou l'acidification du sol.	Il y a un diagnostic documenté effectué au moins tous les 3 ans. Il y a des traitements pour lutter contre l'érosion, la déforestation et l'utilisation d'engrais destructrices pour les sols.	Il y a des programmes, avec des résultats significatifs et documentés, pour lutter contre l'érosion, déboisement, conservation, régénération des sols et le reboisement.	R Non applicable Il n'y a pas de diagnostic pour les problèmes d'érosion, la perte de couverture végétale ou l'acidification du sol.	
8. Promotion of environmental education	There are no local government programs related to environmental education.	Only a few community programs related to environmental education have been developed in specific areas of the local government (cleaning up river basins with community participation, World Environment Day).	There is an official environmental education program in force in the schools and the community, including activities contributing to the improvement and conservation of the environment.		
8. promotion de l'éducation sur l'environnementale	Il n'existe pas de programme de gouvernement local lié à l'éducation environnementale	Seuls quelques programmes communautaires liés à l'enseignement de l'environnement ont été développés dans des secteurs spécifiques de l'administration locale (nettoyage des bassins hydrographiques avec participation communautaire, Journée mondiale de l'environnement).	Il y a un programme officiel d'éducation environnementale en vigueur dans les écoles et la Communauté, y compris les activités qui contribuent à l'amélioration et la préservation de l'environnement.	R Non Applicable Il n'existe pas de programme de gouvernement local lié à l'éducation environnementale	

❖ **Synthèse :**

D'après l'Autodiagnostic fait en collaboration avec le personnel de la DEP Tipaza à travers des réunions de travail et en fonction de 39 indicateurs dans la norme Iso 18091 V 2014, on constate que la Direction des Equipements Publics a des points forts comme elle à des points faibles qu'elle doit améliorer.

En général, la DEP est un terrain propice pour mettre en place un système de management de qualité selon une norme Internationale et travailler sur sa mise en œuvre, seulement que la décision ne revient pas directement au directeur de la DEP mais au gouvernement.

Quant aux faiblesses ; il faut définir un plan d'amélioration afin d'atteindre une administration locale fiable.

Tableau N° 3. Les indicateurs non applicables à la DEP selon les 39 indicateurs de la norme ISO 18091 :2014

Indicateur	Justification
5. Responsabilité fiscale	C'est le ministère des finances qui s'occupe de toutes les opérations financières dans le cadre d'un budget par l'intermédiaire du ministère de la tutelle (le budget de fonctionnement et le budget équipement) Règlement des situations des travaux vis-à-vis les maîtres d'œuvre, le paiement des salaires)
6. promotion de la protection civile et les services d'urgence.	La DEP ne prend pas en charge les procédures et les activités de prévention pour la protection des citoyens et des services d'urgence
12. Conscience sur la protection et la sécurité	La DEP n'a pas des liens directs avec les citoyens
13. la promotion d'alternatives économiques innovantes	La DEP suit la réalisation des projets de l'état
17. Promotion du tourisme	La DEP ne prend pas en charge les projets du domaine du tourisme
18. Responsable de la mobilité durable, des voies de communication et de l'interconnexion	Non applicable par la DEP

19. promotion du développement économique primaire (rural / urbain : forêt, élevage, agricole et autres)	Non applicable par la DEP
20. promotion du développement de l'industrie, du commerce et service (secondaire, tertiaire et autres secteurs de l'économie).	Non applicable par la DEP
25. responsabilité pour la population à risque et vulnérable	Non applicable par la DEP
28. promotion d'un logement décent	Non applicable par la DEP c'est la direction du logement qui s'occupe des programmes du logement
29. promotion de l'éducation civique et une culture de responsabilité sociale	Il n'existe pas des activités pour promouvoir l'éducation civique
30. promotion de la préservation du patrimoine culturel et historique	Non applicable au niveau de la DEP C'est la direction de la culture qui s'en occupe
31. Entretien de la qualité d'air	Non applicable par la DEP
33. nettoyage et responsable des déchets	Non applicable par la DEP Sauf qu'il existe des clauses dans le cahier des charges qui met en évidence le respect des normes relatives à la protection de l'environnement
35. Responsable et protection des ressources naturelles	La DEP n'est pas responsable de la protection des ressources naturelles
37. Protection et responsable de l'eau	Il n'existe pas un programme pour la conservation et l'entretien des sources d'approvisionnement en eau c'est la direction de l'hydraulique qui en prend en charge
38. Protection et responsable du sol	La DEP ne contribue pas à la protection des sols
39. promotion de l'éducation sur l'environnementale	Il n'existe pas un programme officiel d'éducation environnementale

Source : Elaboré par nous même

b) Etat des lieux selon la norme ISO9001/2008

Le tableau ci-dessous reprend une synthèse des chapitres de la norme et les écarts entre les exigences de celle-ci et la situation initiale avec les actions à entreprendre pour une mise en conformité.

Tableau N°4 synthèse des chapitres de la norme Iso 9001ver :2008 entre ses exigences et les actions à entreprendre au niveau de la DEP

Chapitre ISO18091 :2014	Exigences	Actions à entreprendre
Chapitre 4 4.1 Exigences générales 4.2.3 Maitrise des documents 4.3.4 Maitrise des enregistrements	Aspects liés à La documentation du système de management de la qualité : <ul style="list-style-type: none"> • Manuel qualité • La maitrise des documents (procédures, modes opératoire) • La maitrise des enregistrements 	Identifier et déterminer la cartographie des processus et formaliser les règles de Fonctionnement : Procédures, mode opératoire et définir leur codification. Identifier les enregistrements liés aux processus
Chapitre5 Responsabilité de la direction 5.1 Engagement de la direction 5.3 politique qualité 5.4 Planification 5.6 Revue de direction	Engagement de la direction envers le système de gestion de la Qualité (c'est une décision à prendre par la tutelle) La politique et l'objective qualité. <ul style="list-style-type: none"> • Revue de direction 	Réunion de lancement et communication de l'existant (Projet d'étude) au niveau de la DEP
Chapitre 6 6.2 Ressources humaines	Référentiel de compétences <ul style="list-style-type: none"> • Descriptif d'emploi (Les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du service) • Profil d'emploi • Fiches de poste 	Créer une base des données du personnel comme les fiches de poste

<p>Chapitre 7 7.1 Planification de la réalisation du service</p> <p>Chapitre 7, section 7.5, article 7.5.5 Préservation du produit</p> <p>Chapitre 7, section 7.6 Maitrise des équipements de surveillance et de mesure</p>	<p>Les activités requises pour la planification, la réalisation, la vérification et validation ainsi que les critères associés sont déterminés mais pas formalisés</p> <p>/</p> <p>/</p>	<p>Formalisation des données d'entrée (Cahier des charges, demandes de devis...)</p> <p>Formalisation des données de sortie (PV de réception des projets)</p> <p>Il s'agit d'une organisation de service</p> <p>La DEP n'utilise pas d'instruments ou d'équipements de surveillance et de mesures</p>
<p>Chapitre 8 Mesure, analyse et amélioration</p>	<p>Les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration ne sont pas établis vu que le système n'a pas encore été mis en place</p>	<p>Etablir un plan d'amélioration continue (avec les AC et les AP)</p>

Source : Elaboré par nous-mêmes

3.1.2 Cartographie des processus

A) Approche processus

Selon la norme ISO 9001 v 2008 : un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie¹.

L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification des interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité.

Il existe trois types de processus :

Processus de pilotage ou de management : les processus de pilotage représentent les activités liées à la stratégie et au management de l'entreprise. Ils déterminent la politique et la stratégie de l'entreprise ainsi que l'orientation et le déploiement des objectifs dans cette dernière.

Processus opérationnels ou de réalisation : ce sont les processus propres au cœur métier de l'entreprise et qui sont à l'origine de la réalisation des activités génératrices de valeur ajoutée produit ou service.

Processus support : Comme leur nom l'indique, ce sont les processus des activités support aux autres processus de l'entreprise qui contribuent au bon déroulement de la réalisation en leur apportant les ressources nécessaires.

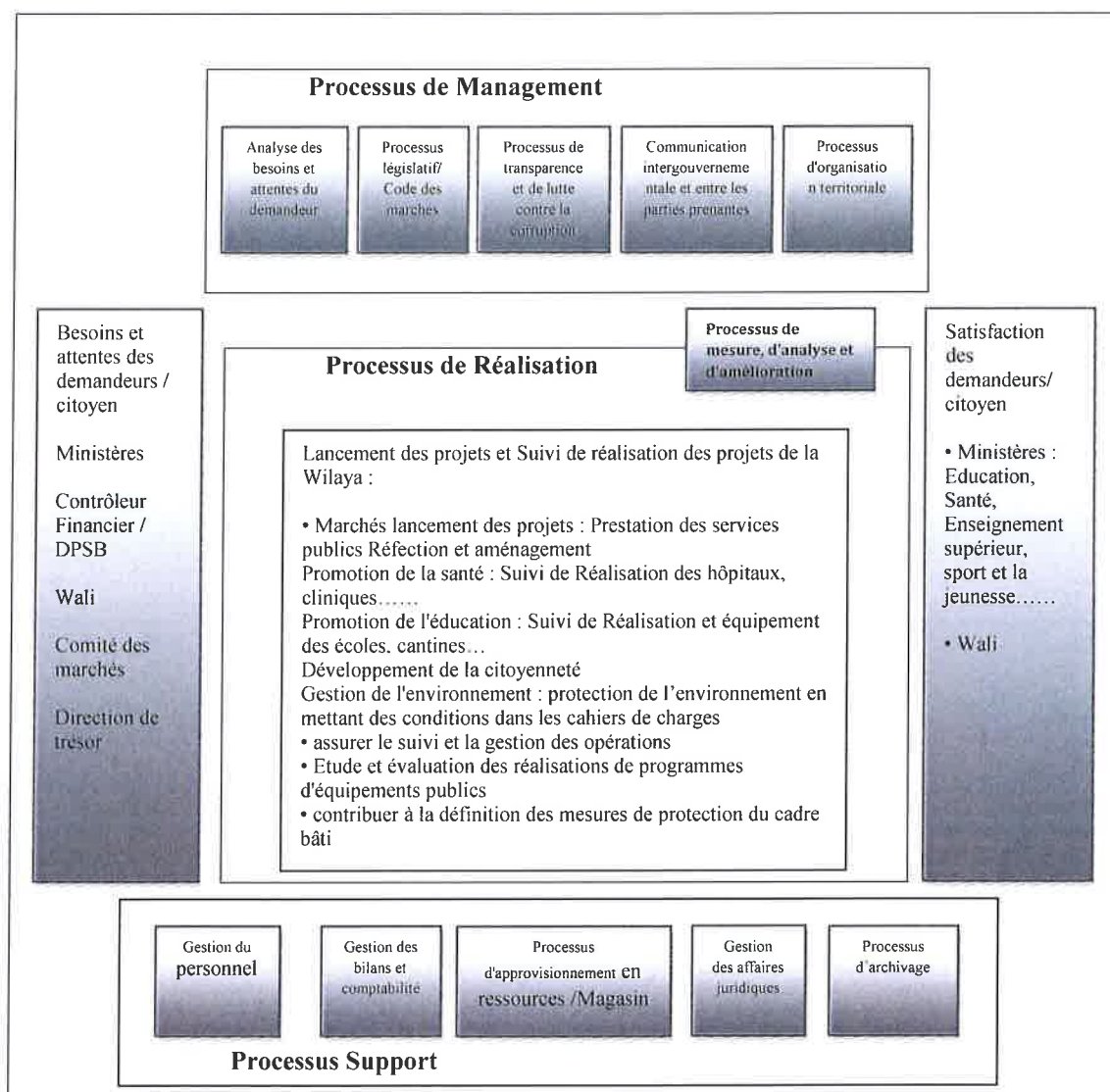
L'approche processus est l'un des huit principes de management de la qualité préconisée par la norme ISO 9000 version 2008.

La cartographie des processus est un schéma qui regroupe tous les processus de l'entreprise, et qui permet d'avoir une vue globale sur le fonctionnement de l'entreprise et de formaliser ses activités de manière synthétique, en distinguant entre les activités de pilotage, de réalisation et de support.

¹La norme ISO 9001 v.2008

Pour le bon fonctionnement de la DEP et l'efficacité de son système de management de la qualité, les processus suivants ainsi que leur séquence ont été identifiés selon la norme Iso 18091 v 2014.

Figure N° 3 : Cartographie de la direction des équipements publics



Source : Elaborée par nous même

B) Cartographie, fiche d'identité et description des processus

Décrire les processus a pour but de définir les activités de ceux-ci de façon à répondre aux besoins et attentes des parties prenantes afin d'optimiser l'obtention des résultats, et de manière à satisfaire les clients de la DEP.

Les fiches d'identités des processus :

Nous avons établi des fiches d'identité pour chaque processus. Elles décrivent les différents éléments autour desquels reposent le fonctionnement, le pilotage et le contrôle d'un processus.

Les figures ci-dessous illustres comment ces éléments-là ont été organisés et mis en place :

Figure N°4 : Fiche processus de TYPE « Management »

FICHE IDENTITÉ D'UN PROCESSUS de type « Management »		
Direction Des Equipements Publics De Tipaza	Processus d'organisation territoriale	05/03/2017 Page 1/2
Objectif : Domaine d'application		
<p>Finalité : Planifier, mettre en œuvre et suivre la surveillance de la conformité, de l'efficacité et de la performance du SMQ. Favoriser la dynamique d'amélioration continue et évaluer l'efficacité des actions d'amélioration initiées.</p> <p>Pilote : RMQ</p>		
Indicateur		
Suivi de la performance : - Suivi de la conformité et le bon fonctionnement de la direction		
BENEFICIAIRES & ATTENTES		
Les bénéficiaires	Leurs attentes	
Toutes les parties prenantes de la DEP (collaborateurs, clients, tutelle, partenaires, visiteurs)	Evaluer la conformité, l'efficacité et la performance du SMQ, notamment par rapport à un ou à des référentiels Etre acteur de la dynamique d'amélioration continue Renforcer la culture de l'amélioration continue	
INTERACTIONS		
Support	Amont	Aval
➤ Tous les processus	➤ Tous les processus	➤ Tous les processus
Activités		
<ul style="list-style-type: none"> Organiser et réaliser des audits (tierce partie, croisés, internes) Détecter et renseigner les non-conformités, les dysfonctionnements et/ou les risques d'écarts Analyser et déterminer les causes des écarts constatés ou potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluer le besoin d'entreprendre des actions correctives et/ou préventives Déterminer et mettre en œuvre les actions curatives, correctives et/ou préventives Enregistrer et évaluer l'efficacité des actions curatives, correctives et/ou préventives Proposer des suggestions d'amélioration 	
Entrée processus	Sortie processus	
<ul style="list-style-type: none"> Décisions managériales Résultats des précédents audits Objectifs retenus par processus Apparition d'un écart réel ou potentiel 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluations de la conformité, de l'efficacité et de la performance du SMQ Evaluations des actions d'amélioration engagées 	
RÉFÉRENCES (DOCUMENTS & FORMULAIRES)		
Procédures - Instructions	Enregistrements - Formulaires	
<ul style="list-style-type: none"> Procédure « Audit interne » Procédure « Amélioration continue » 	<ul style="list-style-type: none"> Plans (prévisionnels et réalisés) d'audits internes Rapports d'audits internes Tableau de suivi des audits Fiches d'amélioration Tableau des actions d'améliorations Compte rendu des Réunions du processus « Améliorer » 	

Figure N°5 : Fiche processus de Réalisation « Suivi et gestion des opérations »

FICHE IDENTITÉ D'UN PROCESSUS de type « Réalisation »		SGO	CH.G. S
Direction Des Equipements Publics De Tipaza	Suivi et Gestion des opérations	05/03/2017	
Page 1/2			
Objectif : Domaine d'application			
<p>6 Finalité : Assurer le bon suivi des projets de la DEP Tipaza.</p> <p>Pilote : chef de service de suivi et gestion des opérations</p> <p style="text-align: center;">Indicateur</p> <p>Suivi de la performance : - Suivi du taux d'avancement Selon les constats/ observation des cadres techniques - les sorties sur site avec le maître de l'œuvre (Bureau d'étude)</p> <p style="text-align: center;">Fournisseurs</p> <p>SONELGAZ (Electricité) – SEAAL (Eau) – La direction de l'hydraulique (le réseau d'assainissement) – La DIRECTION D'urbanisme et de construction et le Centre technique de construction (CTC)</p>			
BENEFICIAIRES & ATTENTES			
Les bénéficiaires		Leurs attentes	
Ministère de l'éducation Ministère de l'enseignement supérieur Ministère de commerce Ministère de l'intérieure Ministère de la culture		Projets réalisés en bonne qualité, à des bons prix, dans les bons délais et suivant les normes	
INTERACTIONS			
Support	Amont	Aval	
➤ Tous les processus	➤ Tous les processus	➤ Tous les processus	
Activités			
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer et Suivi des projets (Suivi du taux d'avancement) I • Trouver des solutions en cas d'anomalie (en cas d'existence d'une ligne téléphonique, électrique ou un réseau d'assainissement sur le terrain à construire) <p style="text-align: center;">Entrée processus</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cahier des charges du projet ✓ Ordre de service de démarrage (Installation de l'entreprise) ✓ Modification du marché (Avenant en cas des travaux supplémentaire ou complémentaires) 		<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des avenants • Suivi de la conformité des travaux réalisés par rapport au marché <p style="text-align: center;">Sortie processus</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Projet réalisé ✓ Existence d'avenants en cas des travaux supplémentaire ou complémentaires ✓ Remise des clefs au bénéficiaire ✓ Réception provisoire du projet ✓ Réception définitive du projet (après un an de la réception provisoire) ✓ Retrait de la main levée par l'entreprise ✓ Assurance décennal (entre le bénéficiaire et l'entreprise réalisatrice du projet) 	
RÉFÉRENCES (DOCUMENTS & FORMULAIRES)			
Procédures - Instructions		Enregistrements - Formulaires	
<ul style="list-style-type: none"> • Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. 		<ul style="list-style-type: none"> • Dossiers complets des projets (Marché, convention, ODS arrêt/ reprise, décisions modificatrices, courriers départ/arrivée, PV de négociation des prix en cas d'avenant) • Situation pour paiement et Devis pour paiement (Sonelgaz, SEAAL) • Avenant (en cas de modification travaux supplémentaires ou complémentaires) 	

Figure N°6 : Fiche processus de support « Ressources humaine »

Direction Des Equipements Publics De Tipaza	FICHE IDENTITE D'UN PROCESSUS de type « SUPPORT »	SAM 15/02/2017	BGP
Gestion du personnel		Page 1/2	
Objectif : Domaine d'application			
<i>Finalité</i> : Assurer la mise à disposition de compétences nécessaires à l'ambition et au bon fonctionnement de la DEP Tipaza.			
<i>Pilote</i> : chef de service d'administration et des moyens			
Indicateur			
<i>Suivi de la performance</i> : Selon le plan de gestion annuel (approuvé par la fonction publique)			
BENEFICIAIRES & ATTENTES			
Les bénéficiaires		Leurs attentes	
Toutes les parties prenantes de la DEP (collaborateurs, fonction publique)		Emplois et missions confiés Prise en compte des demandes de formation Evolution de carrières professionnelles (Promotion dans le grade, ancienneté) Compétences (savoir et savoir-faire) et professionnalisme (Savoir-être) des collaborateurs	
INTERACTIONS			
Support	Amont	Aval	
➤ Tous les processus	➤ Tous les processus	➤ Tous les processus	
Activités			
<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser la gestion prévisionnelle des emplois et des Compétences • Recruter et intégrer les nouvelles compétences • Evaluer les compétences • Définir les besoins de formation des collaborateurs • Valider le plan de formation • Valider le plan de gestion des ressources humaines (Gestion des départs à la retraite, mis en disponibilité, mutation, démission, prévision des postes à combler.) • Gestion des dossiers du contentieux 		<ul style="list-style-type: none"> • Former les collaborateurs • Tenir à jour les dossiers individuels des collaborateurs • Assurer la gestion du temps de travail et de la paie • Assurer la gestion administrative et sociale relative aux collaborateurs • Suivre l'application du statut de la fonction publique • Suivre l'application des procédures du contrôleur financier 	
Entrée processus		Sortie processus	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Besoin de compétence ✓ Besoin de formation ✓ Modification du statut du personnel ✓ Politique formation de la DEP ✓ Politique de recrutement (selon le plan de gestion des RH annuel) ✓ Etat nominatif du personnel 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intégration d'un nouveau collaborateur ✓ Compétence acquise ✓ Résultats de l'entretien de progrès ✓ Définition emploi, fonction et poste de travail ✓ Mise à jour de l'organigramme ✓ Mise à jour du dossier individuel du collaborateur ✓ Mis à jour de l'Etat nominatif du personnel 	
RÉFÉRENCES (DOCUMENTS & FORMULAIRES)			
Procédures - Instructions		Enregistrements - Formulaires	
<ul style="list-style-type: none"> • Conservation des documents • Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la Fonction publique. • Maîtrise des documents (Norme Iso 18091 Version 2014) 		<ul style="list-style-type: none"> • Grille des emplois • Etat nominatif du personnel actualisé • Contrat de travail • Demande de formation • Plan de formation • Plan de gestion des RH annuel • Entretien de progrès (Fiche d'évaluation) • Dossier individuel du collaborateur 	

3.1.3 La documentation du système de management de la qualité

La documentation du système est un axe essentiel sur lequel repose la démarche qualité. Elle comprend tous les documents jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de ses processus.

Ainsi la structure et la hiérarchie de la documentation telle que nous avons jugé nécessaire est la suivante : **Manuel qualité**

La Manuel qualité est un document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme. Le degré de détail et la forme d'un Manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et à la complexité d'un organisme particulier.

Le Manuel qualité définit le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris les exclusions, il référence les procédures applicables et leurs interactions. Il constitue un document de référence pour tous les partenaires internes et externes.

Concernant notre organisme d'accueil, nous avons procédé à son élaboration en se référant à un spécimen, en décrivant une réponse aux différentes rubriques de celle-ci.

Le MQ de la DEP est présenté selon un prototype dans l'Annexe B

✓ **Les procédures documentées :**

La procédure² est une manière spécifique d'effectuer une activité ou un processus.

« Une procédure est une description (généralement formalisée au moyen d'un document) qui explicite pour une activité les règles précises d'organisation définies, à savoir : Ce qui doit être fait, qui doit le faire, quand et comment. »³

Les procédures doivent être :

- Lisibles et identifiables ;
- Accessibles ;
- Approuvées ;
- Et actualisées.

²ISO 9000 v.2005 page 12.

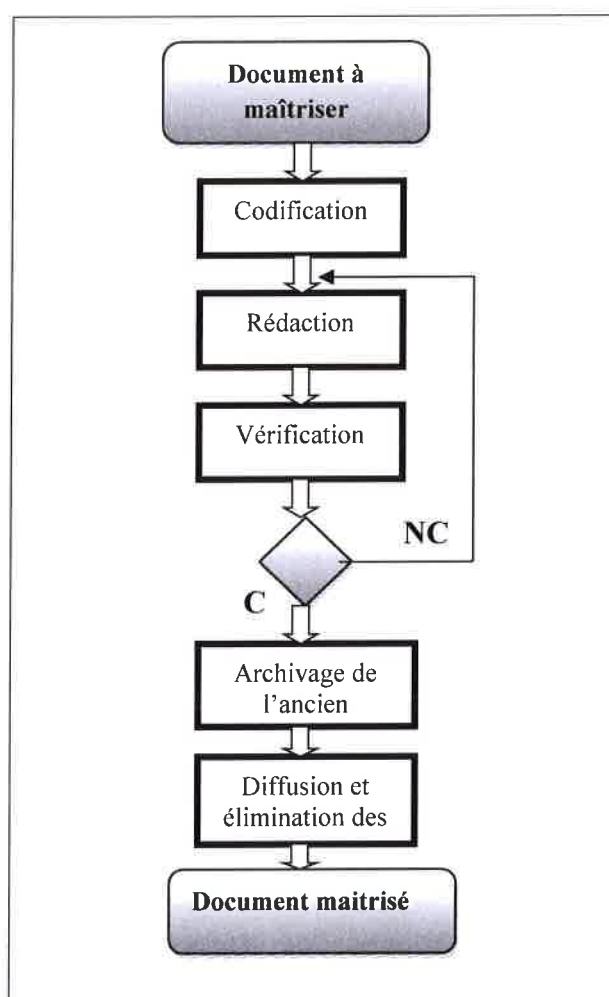
³10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 V.2005, 2ème édition, page 68.

Dans notre cas, nous avons rédigées la procédure maitrise documentaire et des enregistrements en déterminant : l'objectif, le domaine d'application, les documents associés, le déroulement des activités, et le responsable de la gestion de la version.

Pour le déroulement de cette activité, nous avons conçu des logigrammes, qui sont des schémas présentant l'ordre chronologique des principales tâches et étapes de la procédure, démontrant les phases de prise de décision et les points de feedback.

Voici le logigramme de déroulement de l'activité pour la procédure maitrise documentaire.

Figure : N°7. Logigramme de la procédure "Maîtrise des documents" de la DEP Tipaza



Source : Elaboré par nous même

✓ Les enregistrements

Un enregistrement est un « *document faisant état des résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité* »⁴.

Il est établi pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité⁵.

Une procédure a été faite (La procédure de « Maîtrise des enregistrements qualité ») afin de décrire les dispositions pour l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des archives. Les enregistrements au niveau de la DEP. Ils constituent des preuves des activités effectuées dont ils assurent la traçabilité.

Pour notre cas, nous avons élaboré un enregistrement comme exemple en démontrant plusieurs articles

Les fiches de poste :

Une fiche de poste est un document décrivant les responsabilités et les obligations liées à chaque poste, ainsi que le niveau de compétences métier et transverses requises, les tâches à effectuer, et les indicateurs permettant d'évaluer sa performance.

Tableau N° 5. Articles constitutifs d'une fiche de poste

Article	Les éléments	Le contenu
Identification du poste	La filière	Démontre la nature du poste
	La sous filière	Démontre la branche à laquelle appartient le poste (SAM, SSGO, SEGBC)
	Le rôle	Démontre la catégorie à laquelle appartient le poste (Titulaire ou vacataire, Chefs de service, Chef de bureau)
La finalité du poste		Elle représente la nécessité du poste dans la direction

⁴ISO 9000 ver.2005

⁵norme internationale, ISO9001 ver 2008

Article	Les éléments	Le contenu
Profil du poste	Les conditions d'accès au poste	Ici on retrouve le niveau de formation exigé, le type de diplôme, la spécialité et ce selon le décrit de la fonction publique
	Les compétences métier	Ce sont les compétences d'ordre technique et qui sont indispensable pour occuper le poste, on y retrouve aussi le niveau de compétence exigé
	Les compétences transverses	Ce sont des compétences que l'employé devrait avoir pour améliorer la performance de sa tâche
	Les aptitudes et capacités personnelles	Ce sont l'ensemble de qualités personnelles que l'employé doit avoir pour se démarquer et donner une touche personnelle à son travail, elles concernent beaucoup plus les relations de travail
	L'expérience	C'est le nombre d'années à avoir exercé ce même poste, ou un poste similaire, au sein d'un autre organisme
Missions et activités principales liées au poste	Liées à l'opérationnel	On énumère ici les principales tâches d'ordre technique (liées à la profession) à effectuer par l'employé
	Liées au management	On énumère les principales tâches d'ordre managérial, c'est-à-dire en relation avec tutelle de la DEP
	Liées aux obligations QHSE	Elles représentent les tâches nécessaires pour assurer la qualité du travail, tout en tenant compte de l'hygiène, et de la sécurité au travail.
	Liées à l'environnement externe	C'est l'ensemble des tâches qui nécessitent une relation avec l'environnement externe, tel que les relations des cadres techniques avec les maitres d'œuvre et les entreprises qui réalisent les projets de la DEP
	Liés à l'activité	Indicateurs qui mesurent le degré d'activité du poste
	Liés à la performance	Indicateurs qui mesurent l'efficacité du travail effectué dans le poste
	Liés à l'amélioration continue	Indicateurs qui mesurent l'évolution de la performance du travail effectué dans le poste d'une période à une autre

Source : Elaboré par nous même

3.1.4 Les outils de pilotage du SMQ

L'élaboration et la mise en place d'un SMQ sont basées sur quatre principaux aspects, décrits et exigés par la norme, et qui sont :

- L'engagement de la direction ;
- Le management des ressources ;
- Le cadrage de l'activité de l'organisme ;
- Et le suivi et l'amélioration.

L'application de ces quatre aspects, inscrit l'organisme forcement dans une démarche d'amélioration continue et pour faire tourner la roue de cette démarche, il s'avère être indispensable de bien mener l'opération de pilotage de ce système.

A cet effet, une panoplie d'outils est mise à disposition des organismes, c'est donc à elles de choisir ceux qui sont les mieux adaptés à leur activité mais aussi à leur situation.

On prend les outils adéquats à la situation de notre organisme d'accueil, qui sont :

- **La revue de la direction**
- **Tableau de bord**

➤ **La revue de la direction**

Selon la norme ISO 9001 v2008, la direction doit, à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectives qualités.

Pour notre organisme d'accueil, nous avons conçu une procédure de revue de direction, qui assure que celle-ci se déroule lors des réunions de qualité en présence de tous les responsables des services et du directeur.

Le responsable qualité dispose d'une planification des réunions de qualité avec l'ordre du jour pour chaque réunion.

➤ **Le tableau de bord de pilotage⁶**

C'est une visualisation graphique de l'évolution des indicateurs qui caractérisent la situation et l'évolution de la qualité du processus. C'est un outil d'information et d'aide à la décision.

Son objectif est d'informer les responsables sur l'état de l'amélioration de la qualité, donner une analyse du présent, pour assurer de bonnes prévisions futures et Démontrer les impacts des décisions prises concernant la qualité des processus.

Le tableau de bord de pilotage doit être précis, significatif et convivial.

Le tableau de bord au niveau de la DEP

Pour la DEP Tipaza, le tableau de bord le plus adapté à ses activités et ses processus,

Il couvre les aspects suivants :

- ✓ L'indicateur
- ✓ Le pilote (chargé du calcul de l'indicateur)
- ✓ La formule de calcul
- ✓ La fréquence de calcul
- ✓ L'objectif (valeur de l'indicateur espérée)
- ✓ La réalisation (valeur calculée de l'indicateur)
- ✓ L'analyse de l'écart
- ✓ Et les actions correctives à entreprendre.

⁶Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE, Patrick KNOCKAERT ; « Maîtriser les processus de l'entreprise » ; Edition d'organisation, 2009, page 278.

Section 2 : Recommandation d'amélioration pour la nouvelle version de la norme ISO 9001 : 2015

La série de normes ISO 9000, se présente comme une méthode de management, susceptible de conduire une organisation à l'efficacité et à l'efficience, et ainsi à la performance. De cette série, la norme ISO 9001 permet d'assurer la satisfaction du client et de ses fournisseurs, afin d'obtenir un avantage concurrentiel supplémentaire. L'utilisation de la norme ISO 9001 dans un cadre contractuel client-fournisseur a fait l'objet d'une progression fulgurante. De nos jours, elle est à la fois la norme de qualité et la norme d'organisation la plus utilisée à travers le monde.

3.2.1 L'évolution de la norme ISO 9001 V2008

Afin d'offrir l'opportunité d'intégrer les démarches qualité au plus grand nombre d'organisations possible, l'ISO 9001 a été révisée pour adopter une structure commune basée notamment sur 3 concepts fondamentaux que sont l'approche processus, l'amélioration continue et les risques.

Tableau : N°6. Evolution de la norme iso 9001 de la version 2008 à la version 2015

ISO 9001 version 2008	ISO 9001 version 2015
1- Domaine d'application	1- Domaine d'application
2- Références normatives	2- Références normatives
3- Termes et définitions	3- Termes et définitions
4- Système de Management de la Qualité	4- contexte de l'organisme
5- Responsabilité de la direction	5- leadership
6- Management des ressources	6- planification du Système de Management de la Qualité
7- Réalisation du produit	7- support
8- Mesure, analyse et amélioration	8- Réalisation des activités opérationnelles
	9- Evaluation des performances
	10- Amélioration

Source : élaboré à partir de la norme (ISO 9001 version 2008 et 2015)

3.2.2 Les Principaux Changements Dans La Nouvelle Version

- Utilisation de la structure commune des normes de systèmes de management dont l'objectif principal est de faciliter l'intégration de ce type de normes ;
- Utilisation de la terminologie « produit » et « service » pour désigner respectivement un livrable tangible et intangible ;
- Prise de hauteur introduite par la nouvelle structure commune des normes de systèmes de management et se traduisant par la compréhension du contexte externe et interne de l'organisme et par la compréhension des besoins et attentes des parties prenantes ;
- Renforcement de l'approche processus ;
- détermination et gestion des risques et opportunités pour atteindre les objectifs du SMQ et comme outil de prévention ;
- pour le domaine d'application, rien n'a changé. Il faut toujours respecter les deux dimensions suivantes :
 - la démonstration de l'aptitude à fournir régulièrement des produits et services conformes aux exigences des clients et, le cas échéant, de la réglementation applicable ;
 - Accroître la satisfaction client par l'application efficace du système.
- L'avantage identifié dans la dimension « moyen et maîtrise opérationnelle » est la maîtrise des risques opérationnels, cela est une opportunité pour les entreprises du fait de planifier et mettre en œuvre les actions appropriées pour traiter les risques ;
- Sur la dimension « ressources » le terme capital immatériel est né, cela va accentuer la différenciation entre ressources et capital. Le terme capital immatériel a beaucoup plus de valeur que ressources humaines.

CONCLUSION

Le projet de la mise en place d'un système de management de la qualité est un projet ambitieux. Outre l'obligation d'une connaissance profonde de la norme et la diversité des sources d'information ainsi que la maîtrise documentaire, il doit être élaboré selon une démarche participative à laquelle tout le personnel doit y adhérer.

Ce stage a été l'occasion pour nous de mettre en application les connaissances théoriques 46 acquises tout au long de notre cursus au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, et le projet de l'étude de faisabilité de la mise en place d'un SMQ, que nous avons choisi, nous a permis de concrétiser certaines situations étudiées, ainsi que de matérialiser certaines notions théoriques relatives à la qualité.

La problématique posée au début de ce travail, fut de déterminer quels étaient les éléments autour desquels s'appuie notre étude, la faisabilité de la mise en place d'un système de management de la qualité.

Suivre une méthodologie de travail basée sur, une recherche théorique sur les exigences de la norme et d'une mise en application pratique d'un plan d'action élaboré selon les connaissances acquises auparavant, nous a permis de répondre à notre problématique.

Cette expérience a été d'un grand avantage pour nous, car elle nous a permis de nous frotter à tous les métiers et activités de l'entreprise, aussi différents les uns des autres, commençant par les activités liées à la stratégie, passant par ses activités cœur du métier et finissant par les activités supports.

Pour conclure, nous pouvons dire que la mise en place du système de management de la qualité selon les lignes directrices de la norme ISO 9001 :2008 pour l'application de la norme ISO 18001 :2014 est faisable au sein de la DEP de Tipaza, cependant la réussite de cette démarche est donc tributaire de la décision de la tutelle, et de l'adhésion et la collaboration de l'ensemble du personnel, de l'efficacité de la communication et du choix et déploiement des outils pour le contrôle, le suivi et l'amélioration.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie :

- **Ouvrage :**

- Florence Gillet-Goinard et Bernard Seno : Réussir la démarche Qualité
- PINET Claude, 2008, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2008, 2ème édition, AFNOR éditions.
- ISO 9000, 2005, Système de Management de la Qualité - Vocabulaire, 4ème Edition.
- ISO 18091 V2014, Système de Management de la Qualité pour l'application de la norme 9001V2008 à la collectivité locale, 1ère Edition, ISO.
- ISO 9001V 2008, Système de Management de la Qualité - Exigences, 4ème Edition.
- Développement local CONCEPTS, Stratégies et Bench-marking (1ère contribution de MIPMPEPI au débat sur la promotion du développement local en Algérie Septembre 2011)
- Michel CATTAN, Nathalie IDRISSE, Patrick KNOCKAERT ; « Maîtriser les processus de l'entreprise » ; Edition d'organisation, 2009, page 278.
- Mise en conformité d'un système de management de la Qualité Version 2008 à la Version 2015

- **Mémoire Master :**

- BELIMANE Wissam& RIHANI Amel, 2010, *La mise en place d'un système de veille commercial Cas : Activité commercialisation/ Risk management SONATRACH*, Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de licence en sciences commerciales Option : Management.

- **Documents internes à l'organisme d'accueil :**

- Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la Fonction publique
- Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public

- Décret exécutif N°13-13 Rabie El Awel 1434 correspondant au 15 Janvier 2013 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services extérieurs du ministère de l'habitat et de l'Urbanisme : Présentations de la direction
- **Fiche technique**
 - Description du projet et les actions à entreprendre.

Webographie

- <http://www.insaniyat.crasc.dz/index.php/fr/59-appels-%C3%A0-contribution/1057-les-collectivit%C3%A9s-locales-en-alg%C3%A9rie>
- <https://www.iso.org/fr/news/2005/10/Ref973.html> (Consulté le 25 Avril à 21H)
- <http://www.algerie-monde.com/administration/ministeres/ministere-habitat-urbanisme-alger.html>
- <http://www.mhuv.gov.dz/Pages/Textes.aspx>
- **Plan d'action du gouvernement :**

Plan D'action Du Gouvernement Pour La Mise En Œuvre Du Programme Du Président De La République

ANNEXES

ANNEXE A :
TRADUCTION DE LA NORME
ISO18091 V : 2014

Remarque :

- Nous avons mis la traduction de la norme Iso 18091 version 2014 à la disposition des lecteurs afin qu'ils puissent la consulter et comprendre ses exigences.
- Cette traduction est une traduction officieuse, elle est faite par Madame R. CHIBANI Enseignante à l'ENSM Kolea.
- Pour le texte dans les encadrés de la norme ISO 18091 Version 2014 n'a pas été traduit, c'est une reprise de la norme ISO9001 version 2008.

Système de Management de la Qualité**1 Domaine d'application****1.1 Généralités ISO 9001 :2008**

L'objectif de cette norme internationale est de fournir aux gouvernements locaux des lignes directrices pour l'obtention des résultats fiables grâce à l'application de la norme ISO 18091 : 2014 sur une base intégrale. Toutefois, ces lignes directrices n'ajoutent, ne changent ni ne modifient les exigences de la norme ISO 9001 : 2008. Les citoyens considèrent qu'une Collectivité territoriale est fiable, si elle peut toujours garantir un niveau minimum de fiabilité pour tous les processus et produits / services clés. Il est important que tous les processus des Collectivités territoriales, y compris les processus de management, opérationnels/réalisation et de soutien, constituent un système unique et intégré de management de la qualité et que l'utilisation et le perfectionnement du système de management de la qualité aient pour but d'atteindre des résultats. Le caractère intégré de ce système est important car, bien que les Collectivités territoriales puissent être fiables dans certains domaines d'activité, elles pourraient être peu fiables dans d'autres.

Pour déterminer les processus du système de management de la qualité, il est important que les Collectivités territoriales considèrent les processus nécessaires pour fournir des produits / services fiables à ses clients / citoyens (voir Annexe A). Les processus impliqués sont des processus managériaux, opérationnels et de soutien, et ils comprennent les processus de management, les processus de fourniture de produits / services et tous les autres processus nécessaires au bon fonctionnement du système de management de la qualité. L'annexe B fournit la méthodologie de diagnostic pour les administrations locales afin d'évaluer le périmètre et la maturité de leurs processus et produits / services. L'utilisation de l'annexe B pour le diagnostic intégral est un point de départ privilégié pour les utilisateurs de cette norme internationale.

1.2 Périmètre d'application

Toutes les lignes directrices indiquées dans la présente Norme internationale sont génériques et applicables à toutes les administrations locales, quel que soit leur type, leur taille et le produit / service fourni.

L'utilisateur peut appliquer les lignes directrices contenues dans la présente Norme internationale dans son ensemble ou, en partie, si nécessaire, à leur maximum avantages.

2. Références normatives

2.1 Termes et définitions

Aux fins du présent document, les termes et définitions donnés dans la norme ISO 9000 et suivants s'appliquent. Partout où le terme « l'organisation » est utilisé dans l'ISO 18091 : 2014, cela signifie « l'administration locale » dans la présente Norme internationale.

3.1 Top management :

Personne ou groupe de personnes qui dirige et contrôle une organisation au plus haut niveau.

Note 1 à l'article : Aux fins de la présente Norme internationale, l'organisation est la Collectivité territoriale (3.5).

Note 2 à l'article : Les appellations et les fonctions peuvent varier considérablement selon le pays et la culture. Parmi les exemples typiques, citons le maire, le gouverneur régional, le chef du conseil municipal, le président municipal, l'intendant, le directeur, le directeur de la ville et le chef de la municipalité. C'est l'autorité qui préside et exécute les dispositions et les accords de l'administration locale.

Note 3 à l'article : Le conseil local est l'assemblée de l'administration locale qui est réglementée par une législation spécifique

Le conseil local est souvent choisi par un processus électoral local. Il est normalement formé par le maire local, les conseillers, les fonctionnaires et les syndicats. Elle peut aussi être la société publique locale chargée de protéger les intérêts d'un territoire et de sa population.

3.2 Client/citoyen : Organisation ou personne ne qui reçoit un produit / service

Note 1 à l'article : Aux fins de la présente Norme internationale, client / citoyen désigne une organisation, une communauté ou une personne qui reçoit un produit / service (3.7) payant ou non de l'administration locale (3.5).

Note 2 à l'article : Il est important pour les gouvernements locaux de reconnaître des clients différents et d'obtenir une réponse équilibrée à tous leurs besoins et attentes. Par exemple, certains citoyens qui sont des contribuables et dont les contributions servent à financer les produits / services de l'administration locale ne sont peut-être pas les mêmes citoyens qui bénéficient le plus des produits / services fournis.

Note 3 à l'article : Le terme « client » peut parfois susciter des controverses au sein de l'administration locale ou de l'administration publique et même du droit international public, puisqu'il est lié à la législation commerciale. Toutefois, en raison de sa large adoption et de son utilité dans la normalisation des systèmes de management de la qualité, l'utilisation du terme « client » a été adoptée dans cette Norme internationale et est utilisée en combinaison avec « citoyen ».

3.3 Spécification pour le Collectivités territoriales :

Exigences minimales à respecter par l'administration locale (3.5) afin de fournir des produits / services qui répondent aux besoins et aux attentes de ses clients de manière cohérente et efficace

Note 1 à l'article : Cela est parfois exprimé dans un document comme une « charte des Collectivités territoriales » ou « engagement de service ».

Note 2 à l'article : Une partie des spécifications peut provenir de la législation ou des politiques gouvernementales régionales ou nationales.

Note 3 à l'article : Voir les tableaux B.1 à B.4 pour les indicateurs possibles des spécifications de performance pour les collectivités locales.

3.4 Charte du citoyen : Document déclarant les intentions et l'engagement d'une organisation pour fournir des produits / services efficaces et efficients (3.7), en tenant compte des attentes du client et des niveaux minimums acceptables de produit / service, assurant ainsi que l'organisation respecte les normes de qualité des produits / services.

Note 1 à l'article : Ces documents peuvent également être appelés des lettres de produit / service, des lettres de citoyen et des lettres d'engagement.

Note 2 : à l'article : Ces documents comprennent normalement la liste des produits / services fournis par l'administration locale (3.5) et les spécifications, indicateurs et normes applicables. Ils comprennent également des informations générales sur la communauté, telles que des événements d'intérêt historique sur la municipalité, des bâtiments et des infrastructures d'intérêt public, des services touristiques à la circulation, l'organisation locale, les droits des citoyens, un formulaire de plaintes avec des instructions, des adresses de référence , Téléphone, e-mail), l'emplacement et les horaires d'ouverture des bureaux municipaux, un plan d'agglomération, des bureaux de relations publiques et des outils d'interfaçage.

3.5 Collectivités territoriales : Une partie du gouvernement d'un pays ou d'une nation qui est généralement le plus proche de la population, est chargé de gérer, de gouverner et de promouvoir le développement d'une région locale et est responsable de la définition, de la conception, du développement et de l'institutionnalisation de ses politiques publiques exprimées en la fourniture de produits / services (3.7) à ses clients / citoyens (3.2)

Note 1 à l'article : La base d'une Collectivité territoriale peut être, par exemple, une division territoriale et les organisations politiques et administratives nationales et / ou régionales qui sont les plus proches de la population. Il s'agit généralement d'une entité publique constituée par territoire, population, gouvernement et législation, elle a sa propre capacité juridique, et elle indique son propre patrimoine politique, administratif, culturel et historique ainsi que sa capacité réglementaire.

3.6 Processus des Collectivités territoriales : ensemble d'activités corrélées ou en interaction de l'administration locale (3.5) qui transforment les intrants (par exemple les politiques publiques, les ressources, les besoins et les attentes des clients/ citoyens (3.2) en résultats / résultats (c'est-à-dire les produits / services fournis aux citoyens)

Note 1 à l'article : L'annexe A présente quelques exemples de processus locaux de l'administration locale.

Note 2 à l'article : L'ISO 9004 fournit des conseils sur un processus d'amélioration vers un succès soutenu.

3.7 Produit / service : Résultat d'un processus

Note 1 à l'article : Aux fins de la présente Norme internationale, le produit / service est considéré comme la catégorie de produits prédominante pour les administrations locales (3.5). Bien que de nature immatérielle, les produits / services peuvent inclure certains composants tangibles (p. Ex. Brochures consultatives, récipients à déchets, abris). Exemples de Produits / services peuvent concerner la fourniture d'eau potable, d'égouts et de drainage, l'éclairage, la collecte des déchets et la protection civile.

Note 2 à l'article : Un produit / service important qui est souvent fourni par l'administration locale est celui des projets de développement, qui peuvent nécessiter des plans de qualité spécifiques (voir ISO 10005 et ISO 10006 pour l'élaboration de plans de qualité et de gestion de projet respectivement)

Note 3 à l'article : Il existe quatre catégories de produits / services génériques, comme suit : Services (par exemple, transport, éducation, sécurité policière) ;

- logiciel (par exemple accès à l'information) ;

- matériel (p. Ex. Passeport, certificat de naissance, permis de conduire) ; Les matériaux transformés (par exemple le récipient de déchets)

Note 4 à l'article : Produit / service est le résultat d'au moins une activité nécessairement réalisée à l'interface Entre le fournisseur et le client / citoyen (3.2) et est généralement intangible. La fourniture d'un produit / service peut inclure ce qui suit:

- une activité effectuée sur un produit tangible fourni par le client (par exemple automobile à réparer);
- une activité réalisée sur un produit intangible fourni par le client (par exemple, Le compte de résultat nécessaire pour préparer une déclaration de revenus);
- la livraison d'un produit immatériel (par exemple, la transmission d'informations dans le contexte du transfert des connaissances);
- la création de confort pour le client (par exemple dans les hôtels et les restaurants).

Le logiciel est constitué d'informations et est généralement intangible et peut se présenter sous la forme d'approches, de transactions ou des procédures. Le matériel est généralement tangible et sa quantité est une caractéristique comptable. Les matériaux transformés sont généralement tangibles et leur quantité est une caractéristique continue. Le matériel et les matériaux transformés sont souvent appelés marchandises.

Note 5 à l'article : L'assurance de la qualité est principalement axée sur le produit visé.

Note 6 à l'article : Les politiques publiques (3.15), la ligne d'action essentielle de toutes les

Collectivités territoriales, sont habituellement exprimées dans les produits / services. [SOURCE : ISO 9000 : 2005, 3.4.2, modifié]

3.8 Système de management de la qualité de l'administration locale : Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'une organisation pour établir Point Fort/ Faible des politiques, des objectifs et des processus pour atteindre ces objectifs. [SOURCE : ISO 9000 : 2005, 3.2.1, 3.2.2 et 3.2. 3, modifié]

3.9 Transparence : L'ouverture sur les décisions et les activités qui touchent la société, l'économie et l'environnement et la volonté de les communiquer de manière claire, précise, opportune, honnête et complète.

Note 1 à l'article : La transparence peut être le résultat de processus, de procédures, de méthodes, de sources de données et d'hypothèses utilisées par l'administration locale (3.5) qui garantissent que l'information appropriée est mise à la disposition de tous les clients et autres parties intéressées. [SOURCE : ISO 26000 : 2010, 2.24, modifié]

3.10 Responsable : Avoir l'obligation de faire quelque chose ou avoir le contrôle ou le soin de quelqu'un.

Note 1 à l'article : Dans le contexte de cette Norme internationale, « responsable » signifie une confiance digne, fiable, capable, compétent, qualifié sur les décisions et les activités qui affectent la société, les institutions, l'économie et l'environnement. Les activités du responsable de l'administration locale (3.5) sont celles qu'il a l'obligation d'accomplir pour prendre en charge les clients / citoyens (3.2) en tant que personnes, leurs biens et intérêts, afin qu'ils aient confiance en lui.

Note 2 à l'article : Les activités du responsable de l'administration locale ne sont pas seulement celles qui impliquent le respect des exigences légales, mais aussi celles qui sont directement liées à la satisfaction et à la confiance du client.

3.11 Responsable : L'état d'un gouvernement local (3.5) étant responsable de ses décisions et activités aux intérêts de contrôle de sa société et de chaque client / citoyen, (3.2) à d'autres autorités légales et, plus largement, à tout autre intervenant

Note 1 à l'article : Dans le cas des gouvernements régionaux ou nationaux, cela inclut la responsabilité des gouvernements locaux et des sociétés dans lesquelles ils régissent et opèrent. [SOURCE : ISO 26000 : 2010, 2.1, modifié]

3.12 Partie intéressée : une seule ou d'autre entité qui ajoute de la valeur à l'organisation ou qui est par ailleurs intéressée ou affectée par les activités de l'organisation.

Note 1 à l'article : Répondre aux besoins et aux attentes des parties intéressées contribue à la réussite durable de l'administration locale (3.5).

3.13 Gouvernance : Légitime, responsable (3.10), comptable (3.11) et efficace de gouverner une société par elle-même et par son propre gouvernement.

3.14 Systématiquement : Manière intégrée ou prise en compte de toutes ses composantes, selon un plan ou un système fixe et explicite.

Note 1 à l'article : Le plan ou système doit être exécuté de manière organisée, avec une consistance méthodique, une régularité, une permanence et une continuité (voir l'annexe B).

3.15 politique publique : Un guide fondé sur des principes pour une série de mesures prises par le gouvernement local en réponse à un besoin perçu, formulé par un processus politique spécifique, et adopté, mis en œuvre et appliqué par un organisme public spécifique pour des résultats attendus.

Note 1 à l'article : Les principes inscrits dans les politiques publiques leur donnent leur périmètre.

Note 2 à l'article : Les principes de l'administration locale sont habituellement énoncés en réponse à un problème perçu par les citoyens, agissant autant que circonscription, formulés par un processus politique spécifique, et adoptés, mis en œuvre et imposée par un organisme public ou une administration locale spécifique, pour des résultats attendus.

Note 3 à l'article : Un exemple de politique publique exprimée dans un produit / service (3.7) est l'administration locale, la responsabilité de l'eau, c'est-à-dire la fourniture d'eau aux citoyens par le biais de pipelines. Cependant, il existe deux principes intégrés dans ce cours d'actions ou de services :

A) la fourniture d'eau à l'ensemble de la population ;

B) La fourniture d'eau d'une manière abordable. Il est conduit à une caractéristique spécifique du produit / service : 100% potable pour des raisons de santé.

Note 4 à l'article : Un autre exemple de politique publique qui n'est pas clairement un produit / service est la promotion du genre égalité (3.16) (voir tableau B. 3, indicateur 4). L'égalité du genre devrait être une politique publique importante dans Gouvernement local, et il devrait se baser sur un programme dans lequel les produits se concentrent sur cette question. C'est un cas dans lequel la politique publique va bien plus loin que simplement un produit / service.

3.16 Égalité du genre : L'égalité des droits, des chances et des obligations pour les femmes et les hommes.

4 Systèmes de management de la qualité

4.1 Exigences générales

Ces lignes directrices devraient aider à définir les éléments qui permettent une administration locale à développer, documenter, mettre en œuvre et maintenir un système de management de qualité, dans le but d'atteindre une performance efficace et fiable d'une manière appropriée et transparente. Les Collectivités territoriales devraient définir clairement les domaines d'activité auxquels s'applique le système de management de la qualité. L'identification des produits/services fournis est essentielle afin de définir les

processus pour obtenir des résultats cohérents, l'amélioration continue et la satisfaction du client

La Collectivité territoriale devrait

- a) déterminer les processus nécessaires à la préparation des spécifications, de normes pertinentes, la fourniture de ses produits/services et l'évaluation des résultats,
- b) déterminer les processus nécessaires pour un système de management de qualité qui va promouvoir une performance intégrée, fiable et efficace.
- c) assurer la continuité administrative lors du passage à la prochaine administration, de transmettre soigneusement toutes les informations sur les projets et les plans en cours, ainsi que l'état du système de management de la qualité.

Il est important que la Collectivité territoriale conserve la responsabilité du management globale dans les cas où les processus sont sous-traités à des tiers. Un exemple où certains produits ou des services externes sont fournis, e organisations non gouvernementales, telles que les partenariats public/privé.

NOTE 1 l'annexe A donne des exemples de processus de Collectivités territoriales typique.

NOTE 2 lorsque les processus sont externalisés, il est important que les gouvernements locaux tiennent compte de la réglementation applicable aux contrats.

NOTE 3 nouvelles lignes directrices sur les processus externalisés est donnée dans la référence [17].

4.2 Exigences relatives à la documentation

4.2.1 Généralités

Lorsque la planification de la documentation nécessaire pour le système de management de qualité, la Collectivité territoriale devrait envisager des aspects tels que :

- a) des politiques publiques (y compris les politiques locales, régionales et nationales) ;
- b) la fourniture des projets et des produits/services ;
- c) les lois, règlements et normes applicables ;
- d) les risques en cause (p. ex., les barrières et les obstacles qui impact la communication, tels que les barrières de langue et alphabétisation) ;
- e) la structure de l'organisation (des postes clés, professions clés, nombre optimal de professionnels clés) ;
- f) la compétence et l'engagement des employés du gouvernement ;
- g) terminologie et définitions requises et couramment utilisés par les autorités locales.

NOTE de référence [15] fournit des conseils sur les exigences de documentation d'ISO 9001 : 2008.

4.2.2 Manuel Qualité

Le manuel qualité est le document essentiel au plus haut niveau pour le système de management de la qualité. Il décrit comment les exigences d'ISO 9001 : 2008 ont été interprétées, traduites et mis en œuvre dans le système de management de qualité approprié à chaque administration locale. Le manuel qualité devrait décrire le périmètre du système de management qualité de la Collectivité territoriale et les interactions entre les processus (voir 3.6). Il devrait inclure, ou contenir des références à, toutes les procédures documentées applicables qui sont nécessaires pour la mise en œuvre efficace du système de management de la qualité.

4.2.3 Maitrise des documents

L'objectif du contrôle de la documentation est de s'assurer que tous les documents nécessaires pour le système de management de qualité sont mis à jour et sont facilement disponibles pour une utilisation par ceux qui en ont besoin. En se conformant aux exigences, la Collectivité territoriale devrait inclure :

- a) contrôle des documents externes tels que les politiques publiques, des documents juridiques applicables, les procédures d'urgence et d'autres : ceux-ci devraient être mis à la disposition du public selon la nécessité ;
- b) accès aux documents à l'usage du personnel de l'administration locale, les entrepreneurs et au besoin autres parties intéressées,

La plupart des documents émis par les administrations locales sont des documents publics qui augmentent la nécessité d'un contrôle de document fiable pour leur propre sécurité. Cela peut se faire par voie électronique et ne doit pas générer un fardeau bureaucratique excessif. Les documents peuvent être fournis dans les différents supports, tels que papier, vidéos, images, médias électroniques et électromagnétiques.

Les documents utilisés pour définir, gérer et contrôler la fourniture des produits/services publics locaux et des projets devraient également être contrôlée (voir 7.1). Les documents publiés en interne devraient être examinés, révisés et approuvés pour la pertinence et la conformité

4.2.4 Maitrise des enregistrements

Un enregistrement est un type spécial de document qui fournit des informations concernant les activités menées par les Collectivités territoriales, et il est normalement conservé comme preuve des résultats obtenus à chaque étape des processus des Collectivités territoriales, le cas échéant. Ceci est particulièrement important pour une collectivité locale, afin d'être en mesure de démontrer la preuve de l'intégralité et la transparence de ses activités et de montrer une responsabilisation adéquate à ses clients/citoyens. En outre, les enregistrements sont nécessaires comme preuve du fonctionnement de l'ensemble système de management qualité.

Le gouvernement local devrait prêter attention aux délais de conservation et à la disponibilité des enregistrements, ce qui explique pourquoi la réglementation et la législation applicables en matière de management des enregistrements dans chaque pays devraient être examinées

Il peut être nécessaire pour le gouvernement local de définir des lignes directrices spécifiques visant à assurer la confidentialité et la sécurité de certains clients / citoyens et / ou de leurs enregistrements (par exemple, permis, privilèges, exemptions de paiement, pénalités) (voir 7.5.4). La référence [15] donne des indications supplémentaires sur les enregistrements requis par la norme ISO 9001 : 2008.

Les exemples suivants d'enregistrements qui pourraient faire partie du système de management de qualité de l'administration locale :

- a) les éléments de sorties des besoins de la population,
- b) les éléments de sorties des processus de développement et de conception,
- c) des listes de contrôle (checklist) remplies sur :
 - les progrès et les rapports finaux des plans, programmes et projets,
 - des permis accordé,
 - toute exemption de paiement,
 - évaluation du personnel,
 - évaluations de fournisseur,
 - évaluation de l'infrastructure,

- évolution du travail,
- d) évaluations de l'impact de l'action et travail des Collectivités territoriales
- e) perte, dommage ou de toute utilisation inadéquate de documentation et
- f) réclamations ou plaintes

5 Responsabilité de la direction

5.1 Engagement de la direction

La direction devrait démontrer son engagement envers le système de gestion de la qualité en identifiant et en répondant en permanence aux besoins et attentes de ses clients / citoyens, et en s'assurant que les processus et les programmes des autorités locales respectent les exigences légales et réglementaires applicables.

Les stratégies et actions qui devraient être utilisées par la haute direction d'un gouvernement local pour démontrer ce qui précède peuvent inclure :

- établissement de la vision, de valeurs et de l'unité au sein de toutes les entités de l'administration locale dans la réalisation de la qualité des produits et services, y compris l'importance de répondre aux exigences de client/citoyen ainsi que les normes et le cadre juridique applicable aux produits/services fournis,
- Établir, communiquer et expliquer la politique qualité à tout le personnel de l'administration locale, afin que tout le personnel en soit conscient et le comprenne, et se conforme aux exigences du client / citoyen,
- veiller à ce que les objectives qualités sont établies,
- Promouvoir le comportement éthique et le leadership par l'exemple,
- examens périodique des performances afin d'assurer l'amélioration continue, et
- assurant la disponibilité adéquate et opportune des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs.

NOTE les principes de management de qualité donnés dans l'ISO 9000 peuvent aider les cadres supérieurs afin de mieux comprendre la nécessité d'une responsabilité de la direction.

5.2 Ecoute Client/citoyen

Les besoins et les attentes des clients/citoyens devraient être définis et documentés. Les besoins et les attentes des clients et des citoyens (par exemple les plaintes ou les recommandations de clients/citoyens et enquêtes) doivent être révisées périodiquement pour garantir les besoins clients/citoyens sont satisfaits.

La haute direction de l'administration locale devrait veiller à ce que les processus d'implication de la collectivité visant à satisfaire le client / citoyen (par exemple, les exigences fixées par un observatoire citoyen). Il doit identifier les besoins et les attentes actuels et, si possible, futurs de ses clients / citoyens, dans le but de les satisfaire et dans le cadre réglementaire et des ressources disponibles.

5.3 Politique qualité

La politique de qualité est une déclaration d'engagement du management de la qualité par les Collectivités territoriales à ses clients/citoyens. Il doit être documenté et être conformes aux exigences légales et réglementaires applicables et autres politiques de la section locale et le gouvernement national (par exemple les politiques liées à la lutte contre la corruption, l'égalité du genre, la responsabilité sociale et environnementale, sécurité et préoccupations de transparence).

La direction de l'administration locale devrait utiliser la politique qualité pour orienter dans ses processus décisionnels.

La politique qualité devrait servir l'entité à élaborer, appliquer et mettre à jour, le cas échéant, les objectifs de qualité de l'administration locale.

Les gouvernements locaux devraient prendre les mesures appropriées afin de communiquer la politique et devraient également prendre des mesures pour évaluer à quel point il est compris.

La politique de qualité devrait faire l'objet d'une révision périodique afin de garantir son adéquation et être mise à jour si nécessaire.

5.4 Planification

5.4.1 Objectifs qualité

Pour répondre à cette exigence, le top management de l'administration locale devrait s'assurer que les objectifs de qualité :

- visent à satisfaire les besoins actuels et futurs et les attentes des clients/citoyens,
- sont conformes aux exigences légales et réglementaires,
- proviennent de la politique de qualité de l'administration locale,
- sont révisées périodiquement et systématiquement,
- sont communiquées dans les fonctions pertinentes et les niveaux de l'administration locale,
- sont mesurables et évaluables, et
- se concentrent sur l'amélioration continue dans la performance globale de l'administration locale.

Le top management devrait établir des processus de suivi, de mesure et d'évaluation pour fournir des informations et des données sur la mesure dans laquelle les objectifs de qualité sont atteints. Les

Administrations locales devraient également tenir compte des informations externes mises à la disposition de leurs clients / citoyens sur la réalisation des objectifs de qualité.

La méthodologie d'évaluation figurant dans l'annexe B doit être utilisée pour identifier et prioriser les secteurs pour l'amélioration de la qualité dans les administrations locales. Cela peut conduire à l'établissement d'objectifs de qualité nouveaux ou révisés.

NOTE étant donné les attentes des clients et des citoyens pour des projets d'infrastructure à long terme, il est important que les administrations successives dans les administrations locales soient prudentes lors de la modification des objectifs de qualité qui vont influencer de tels projets.

5.4.2 Planification du système de management de la qualité

Les Collectivités territoriales devraient envisager l'utilisation d'un plan de développement stratégique qui comprend :

- les objectifs à court, moyen et long terme,
- une intégrale évaluation diagnostique, check-up et le système de suivi pour l'élaboration des résultats fiables de Collectivités territoriales (Voir l'annexe B),
- identification des domaines potentiels de développement,
- établissement des priorités des programmes, projets, actions et disponibilité des ressources (y compris le nombre optimal de professionnels avec une capacité adéquate pour la planification et le management du processus de développement),
- diagnostic organisationnel (forces/faiblesses et menaces/opportunités), et
- identification, mesure, évaluation et atténuation des risques.

NOTE Voir l'annexe B pour plus amples renseignements.

5.5 Responsabilité, autorité et communication

5.5.1 Responsabilité et autorité

Le top management devrait envisager la préparation d'un organigramme indiquant la structure de l'organisation et la chaîne de commandement. La responsabilité et l'autorité pourraient être données dans les descriptions de poste et / ou dans les **procédures** connexes. Cela pourrait inclure des responsabilités spécifiques au système de management de la qualité, comme les pilotes de processus (parfois appelés propriétaires de processus). L'organisation de l'administration locale devrait faciliter la responsabilisation et la prise de décisions aux niveaux appropriés.

5.5.2 Représentant de la direction

La responsabilité de la mise en œuvre effective du système incombe à l'ensemble de l'administration locale et ne doit pas être considérée comme la seule responsabilité du représentant de la direction. Le représentant de la direction peut avoir besoin d'être appuyé par un groupe de collègues pour assurer la mise en œuvre efficace du système de management de la qualité dans l'ensemble du gouvernement local.

5.5.3 Communication interne

Le top management de l'administration locale devrait veiller à ce que des processus de communication efficaces soient établis entre les différents niveaux d'organisation et dans les différents secteurs et départements afin de partager des informations sur la performance du gouvernement local et l'efficacité de son système de management de la qualité. Ces processus peuvent être utilisés pour conduire des activités d'amélioration du système de management de la qualité

5.6 Revue de direction

5.6.1 Généralités

Le gouvernement local devrait effectuer des revues régulières de ses performances pour un large éventail de processus impliqués. Il s'agit notamment des processus de développement institutionnel et de bonne gouvernance, de développement économique durable, de développement environnemental durable et de développement social (voir annexe B). Dans le cadre de cette activité, le top management devrait effectuer une revue des performances du système de management de la qualité, conformément aux paramètres d'entrée définis au paragraphe 5.6.2

Cette revue devrait vérifier le fonctionnement adéquat du système de management de la qualité, évaluer son efficacité et qu'il atteigne les objectifs pour les indicateurs de performance clés. Il devrait établir des actions préventives et correctives pour des non-conformités potentielles ou identifiées, conformément aux 8.5.2 et 8.5.3. Les revues devraient être effectuées à intervalles réguliers et devraient être suffisamment flexibles pour permettre d'effectuer des revues supplémentaires au besoin.

5.6.2 Éléments d'entrés de la revue

L'information d'entrée pour évaluer l'efficacité du système de management de la qualité et la performance de l'organisation basée sur les données et son analyse pourrait inclure :

- plaintes et suggestions des clients et des citoyens et le personnel de l'administration locale,
- les résultats de l'intégrale diagnostiques, comme proposé dans l'annexe B,

- Études comparatives dans la mise en œuvre des systèmes d'autres gouvernements locaux avec cette norme internationale ou autres modèles de référence,
- le budget disponible pour la mise en œuvre du système et l'exploitation,
- suivre les progrès des actions pertinentes précédemment convenues pour le système de management qualité,
- changements dans les politiques gouvernementales nationales ou régionales,
- changements dans la fourniture de ressources de gouvernement national ou régional aux Collectivités territoriales,
- changements dans les exigences légales et réglementaires,
- changements démographiques locales,
- statistiques et la tendance des éléments de sorties de l'analyse des activités de l'administration locale,
- la performance des fournisseurs clés et/ou partenaires,
- éléments de sorties de l'évaluation des risques, et
- d'autres changements qui pourraient influencer sur le système de management de qualité.

5.6.3 Eléments de sortie de la revue

À la suite de l'examen du système de management de la qualité, le top management devrait :

- confirmer si les activités et les processus du système de management qualité adhèrent à la politique de qualité et permettent la réalisation des objectives qualités,
- définir toutes les actions correctives ou préventives nécessaires,
- définissent les paramètres d'amélioration pour les produits/services gouvernementaux locaux, les infrastructures et les processus,
- mettre à jour ou effectuer une revue des indicateurs de mesure des processus des Collectivités territoriales,
- Définir des actions pour tenir compte des changements dans les politiques et les ressources nationales ou régionales des gouvernements,
- définir des actions pour tenir compte des changements dans les exigences légales et réglementaires,
- définir des actions pour améliorer le niveau de satisfaction client/citoyen et réduire les plaintes,
- définir des actions pour améliorer les communications avec les clients/citoyens,
- élaborer des plans de prévention et d'atténuation de perte (y compris les plans d'urgence) pour identifier les risques, et
- Tenir à jour la charte du citoyen (voir 3.4) ou un document similaire décrivant les obligations des gouvernements locaux envers ses clients / citoyens.

6 Management des ressources

6.1 Mise à disposition des ressources

Les Collectivités territoriales devraient s'assurer de la disponibilité des ressources pour le fonctionnement efficace du système de management de la qualité afin de répondre aux exigences de ses client/citoyen. Les Collectivités territoriales devraient établir des processus pour l'identification des ressources nécessaires pour la réalisation de ses produits/services, y compris le personnel, infrastructure, équipement, installations et milieu de travail. Les Collectivités territoriales devraient :

- a) établir l'information d'entrée pour déterminer les ressources nécessaires fondé sur l'engagement de réalisation,
- b) effectuer une planification à court, à moyen et long terme des ressources,
- c) prévoir des ressources suffisantes pour la surveillance, la vérification et l'évaluation des tâches,
- d) fournir des ressources pour établir une communication efficace au sein de

l'Organisation des administrations locales avec les clients/citoyens et
e) fournir des ressources pour l'amélioration continue des performances et du système de management de la qualité.

6.2 Ressources humaines

6.2.1 Généralités

Les Collectivités territoriales devraient établir des processus pour manager les ressources humaines afin d'assurer la disponibilité du personnel compétent. Ces processus devraient viser à maintenir et à améliorer les compétences du personnel à tous les niveaux (y compris le top management et les auditeurs internes). Il faudrait donner l'assurance au clients/citoyens que les Collectivités territoriales utilisent un personnel compétent pour fournir ses produits/services. Le gouvernement local devrait fournir à son personnel des informations sur la manière dont la compétence, la sensibilisation et la formation sont liées aux pouvoirs juridiques, à l'éthique et aux valeurs, aux responsabilités et aux activités du gouvernement local.

Les Collectivités territoriales devraient avoir un système de management du personnel qui :

- a) définit leur compétence requise,
- b) précise les conditions contractuelles de l'emploi,
- c) spécifie les profils d'emploi et profils professionnels, y compris toute qualification professionnelle et leur mise à jour,
- d) enregistre les performances et l'évaluation de tous les fonctionnaires, élus ou désignés.
- e) apporte la preuve permettant de définir des procédures de recrutement et de licenciement qui incluent la transparence dans l'embauche de personnel pour tous les postes officiels désignés.

Les processus de management des ressources humaines devraient inclure des éléments tels que :

- programmes de formations,
- Des programmes de sensibilisation couvrant des questions telles que la mission, la vision, les valeurs, l'engagement, l'éthique et l'intégrité.
- développement professionnel et humain approprié,
- une supervision adéquate jusqu'à ce que le personnel soit suffisamment compétent,
- évaluation des performances du personnel (p. ex au moyen d'enquêtes de client/citoyen pour agents désignés),
- évaluation de la satisfaction du personnel et/ou de climat organisationnel de l'administration locale, et
- contrôle de l'utilisation de personnel temporaire et/ou de sous-traitance de produits/services publics locaux.

6.2.2 Compétence, formation et sensibilisation

Les Collectivités territoriales devraient

- a) systématiser les actions pour déterminer la formation ou autres besoins en comparaison des exigences du poste avec les niveaux actuels de la compétence de son personnel,
- b) Mettre en œuvre des programmes de formation et de sensibilisation pour s'assurer que tout le personnel, quel que soit le type de programme, connaît la politique de qualité et les objectifs de qualité, ainsi que les méthodes utilisées pour les atteindre,
- c) les plans et programmes de formation ou d'autres activités nécessaires pour assurer l'utilisation du personnel compétent tels que la redistribution des responsabilités, l'utilisation des nouvelles technologies ou l'intégration du nouveau personnel,
- d) mesurer l'efficacité du programme de formation,
- e) évaluer dans les intervalles prévus les résultats des mesures effectuées et fournir un feedback sur le processus et
- f) revue des besoins de formation et déterminer toute action complémentaire nécessaire.

6.3 Infrastructure

Les administrations locales sont généralement responsables de la fourniture à des clients et des citoyens les d'infrastructures telles que les installations d'approvisionnement en eau, pour la collecte et élimination des déchets, écoles, éclairage public, zones de sport et les cimetières. Une autre partie importante de l'infrastructure est les ressources nécessaires pour soutenir les processus du système management qualité des Collectivités territoriales, mais qui ne sont pas incorporés dans les produits/services finales. Citons les bureaux du gouvernement, des moyens de communication, réseaux informatiques, mobilier de bureau, logiciels et véhicules. Les autorités locales doivent prévoir la fourniture et la maintenance de l'infrastructure pour satisfaire aux exigences des clients/citoyens, des processus et des produits/services fournis. Les plans de l'infrastructure devraient envisager l'identification et l'atténuation des risques associés.

6.4 Environnement de travail

Le gouvernement local devrait identifier les facteurs environnementaux de travail qui affectent la qualité des différents produits / services (par exemple, le tourisme, l'élimination des déchets, le nettoyage des rues, les produits / services de bureau), les contrôler et établir des mesures d'amélioration pour eux.

Il peut s'agir de facteurs humains et ergonomiques liés aux installations et aux équipements utilisés par le personnel ou les clients / citoyens (par exemple, zone, répartition et fonctionnalité des locaux, adéquation des meubles et des équipements de travail, accès aux handicapés, signalisation et support visuel), les facteurs environnementaux (par exemple, l'éclairage adéquat, le chauffage / refroidissement et la ventilation des zones de travail) qui ont un effet sur les processus des administrations locales.

Les Collectivités territoriales devraient mettre en œuvre des mécanismes de retour d'informations permettant de fournir les informations, propositions et suggestions du personnel et des clients et des citoyens pour contribuer à l'amélioration de l'environnement de travail.

7 Réalisation du produit/service

7.1 Planification de la réalisation du produit/service

Afin de fournir des produits/services, les Collectivités territoriales devraient élaborer des processus qui incluent :

- a) L'identification et l'analyse des exigences du client / citoyen, des exigences légales et réglementaires applicables au produit et des exigences propres à l'organisation ;
- b) conception et le développement des produits/services afin de répondre à ces exigences ;
- c) appuyer les processus, tels que le management des compétences, de management des finances, de fourniture de ressources et de management de l'infrastructure ;
- d) Les processus de management, tels que la revue du management, la stratégie de développement et la revue des politiques, le processus comptable et le processus anticorruption

Certains de ces processus peuvent être externalisés (voir 4.1 pour le contrôle des processus externalisés).

Dans le cadre de la planification de la réalisation du produit/service, les Collectivités territoriales devraient déterminer des exigences pour chaque produit/service, qui peuvent servir de critères d'acceptation de ce produit/service.

La planification devrait inclure, par exemple,

— répartition des responsabilités pour mener à bien la réalisation du produit/service de manière participative,

- détermination des activités de surveillance et de mesure et ses indicateurs,
- conception de modèles nécessaires pour fournir la preuve de conformité et amorcer l'amélioration, et
- En identifiant les situations d'urgence potentielles et les accidents potentiels susceptibles d'avoir un impact sur la communauté locale et la manière dont il y réagira: cela devrait inclure des dispositions pour la communication et l'interaction avec les gouvernements régionaux et nationaux, si nécessaire.

7.2 Processus relatifs aux clients

7.2.1 Détermination des exigences relatives au produit

Les Collectivités territoriales fournissent généralement une gamme de produits/services avec des éléments tangibles et intangibles. Les Exigences de produit/service sont celles qui sont nécessaires pour répondre aux besoins et attentes de la société, ainsi que les exigences qui ne sont pas mentionnés par les clients/citoyens, mais qui sont nécessaires pour satisfaire aux exigences légales et réglementaires des Collectivités territoriales et les politiques publiques. Les exigences générales des produits / services fournis par l'administration locale devraient être déterminées en tenant compte de l'égalité des droits et de la dignité des clients / citoyens et devraient inclure, sans s'y limiter, les éléments suivants :

- installations sécuritaires, accessibles et hygiéniques,
- comportement professionnel, humain, honnête et respectueux du personnel de l'administration locale,
- délais d'attente acceptable ou temps de réponse,
- un prix acceptable pour la fourniture de produits et services ;
- Des heures de service / produit convenables pour les clients / citoyens,
- La rapidité de réponse aux urgences et / ou aux crises,
- disponibilité des instructions aux clients/citoyens, et/ou des informations claires et précises
- réactivité envers les clients/citoyens.

Tous les produits et services offerts par les Collectivités territoriales devraient avoir des spécifications claires, concrètes et cohérentes, selon leur périmètre et la nature.

Charte du citoyen (voir 3.4) est un document type communément adopté pour préciser les engagements des gouvernements locaux vers les clients/citoyens et leurs droits.

7.2.2 Revue des exigences relatives au produit

Les gouvernements locaux devraient s'assurer que les exigences du produit/service sont définies dans des termes mesurables qui permettent la vérification objective des produits/services fournis. Chaque fois qu'une demande écrite du client / citoyen n'est pas attendue, le gouvernement local devrait s'assurer de la compréhension de la demande avant de l'accepter. C'est le cas, par exemple, du produit / service de collecte des déchets, d'éclairage public ou de construction de routes, où le client / citoyen ne demande pas spécifiquement le produit / service, mais le gouvernement local en prévoit le besoin.

7.2.3 Communication avec les clients

L'administration locale devrait mettre en place des processus efficaces garantissant la communication et la promotion du produit / service, en fonction des exigences, des caractéristiques, de la disponibilité, du prix et des **procédures** connexes. Les processus de communication et de retour d'information à travers l'engagement des parties intéressées qui pourraient inclure des modules d'information, un service téléphonique, un site Web, un courrier électronique, un bureau de service aux citoyens, une boîte aux lettres de réclamations et de suggestions et l'utilisation des médias de masse.

Le gouvernement local devrait établir un processus d'évaluation de la communication avec le client / citoyen et les autres parties intéressées. Cela constitue une source d'information fiable pour l'amélioration, au-delà de la nécessité d'effectuer des actions correctives pour éviter la répétition des problèmes. Cette activité est directement liée au concept d'amélioration (voir 8.5).

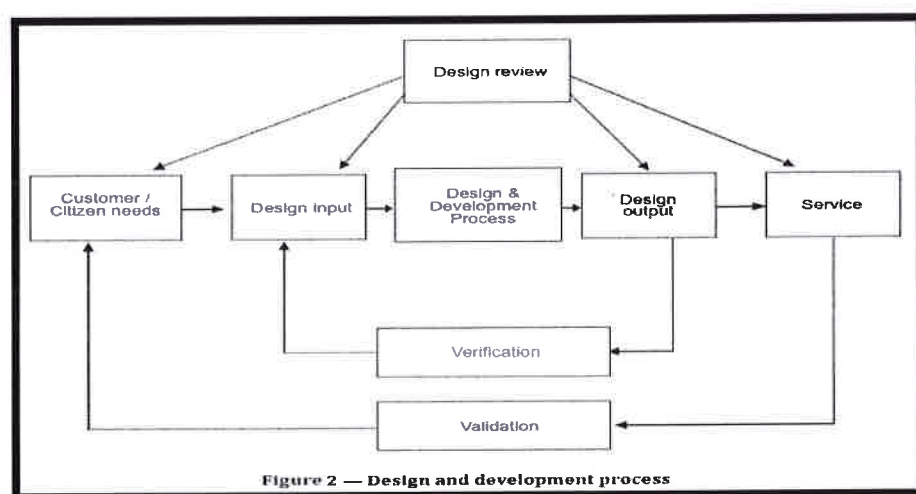
7.3 Conception et développement

7.3.1 Planification de la conception et du développement

Dans le cadre de l'administration locale, la conception et le développement est le processus qui transforme les besoins client/citoyen et attentes et/ou les exigences légales et réglementaires, notamment les politiques publiques il y a lieu, dans les caractéristiques spécifiques du produit ou du service à fournir.

La figure 2 montre comment les différentes étapes d'un processus de conception et de développement interagissent entre eux et peuvent être utilisés comme un moyen d'établir ce processus dans le cadre du système de management de la qualité.

Figure 2 — Design and development process



Dans le cadre des activités de planification de la conception et du développement, le gouvernement local devrait tenir compte des objectifs établis, des exigences du client / citoyen, des exigences réglementaires et législatives et des politiques publiques.

Les Collectivités territoriales devraient désigner une entité, interne ou externe, qui aura la responsabilité spécifique et l'autorité pour le processus de conception et de développement.

Pour les projets de conception et de développement qui nécessitent plusieurs années pour leur mise en œuvre, la planification devrait tenir compte de différents risques qui peuvent avoir une incidence sur le cycle de vie de ces projets, tels que les changements dans la gestion des administrations locales ou les exigences légales et réglementaires nouvelles ou révisées, Les restrictions budgétaires et autres variations.

Dans le cadre de la planification de la conception et du développement, le gouvernement local devrait déterminer les étapes, la planification des activités, les jalons, les responsabilités et les ressources qui sont compatibles avec les objectifs prévus, le calendrier de la prestation des produits et des services et les processus liés aux autres niveaux gouvernementaux. De plus, dans certains cas, le gouvernement local doit gérer les interfaces avec les entités internes et externes.

L'administration locale devrait tenir des **enregistrements** des activités de planification de la conception et du développement lorsque les exigences légales et réglementaires le requièrent et pour les activités tirées des leçons apprises.

7.3.2 Éléments d'entrée de la conception et du développement

Pour déterminer ces éléments d'entrées, l'administration locale devrait tenir compte :

- effectuer une analyse détaillée de toutes les exigences déterminées au cours de la phase de planification pour définir les caractéristiques qui spécifieront le produit ou le service,
- de toutes les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires, y compris les infrastructures, des exigences relatives aux fournisseurs,
- examiner les modèles antérieurs semblables pour obtenir des informations qui peuvent indiquer les risques potentiels pour le succès du projet, tels que les coûts excessifs, les impacts environnementaux, les écarts liés aux exigences légales et réglementaires et la faisabilité du projet.

Une fois que les intrants ont été déterminés, un examen devrait être effectué pour s'assurer qu'ils sont adéquats pour le reste des activités de conception et de développement

7.3.3 Éléments de sortie de la conception et du développement

Les résultats de la conception et du développement :

- devrait décrire les caractéristiques spécifiées du produit / service à fournir au client / citoyen,
 - devraient indiquer clairement les critères applicables pour l'acceptation du produit/service : ce critère devrait examiner comment le client/citoyen peut interagir avec les Collectivités territoriales pour déterminer son niveau de performance,
 - devraient être documentées en tenant compte des exigences légales et réglementaires applicables,
 - peut conduire des changements, à l'élaboration d'exigences légales et réglementaires, y compris des politiques publiques.

7.3.6 Revue de la conception et du développement

La revue implique une ou plusieurs activités entreprises pour déterminer comment le projet de conception et de développement fonctionne conformément à ses dispositions prévues.

Une revue systématique signifie que le gouvernement local devrait considérer toute le périmètre du projet de conception et de développement dans les études de conception et de développement prévues, y compris toute situation pouvant avoir un impact sur la réalisation des modifications prévus.

Les critères d'exécution des activités de revue de la conception et du développement devraient être déterminés, ainsi que la nécessité de tenir compte des éléments d'entrées et des éléments de sorties de conception et de développement définis, lorsque cela est approprié. Ces critères devraient indiquer clairement qui devrait participer aux revues des activités, telles que les clients internes, les experts techniques, les fournisseurs et les membres de la direction.

Dans certains cas, des décisions devraient être prises pour adapter les dispositions prévues

aux nouvelles conditions ou situations qui affectent le projet de conception et de développement. Ces décisions devraient être prises par des membres de la direction disposant d'un niveau suffisant d'autorité. Les enregistrements des revues de conception et de développement devraient être documentés, en tenant dûment compte des exigences légales et réglementaires applicables.

7.3.5 Vérification de la conception et du développement

La vérification de la conception et de développement peut être un processus progressif effectué en plusieurs étapes, selon la complexité du projet de conception et de développement.

Dans certains cas, une ou plusieurs activités de vérification de conception et de développement peuvent être effectuées par des personnes internes qui n'ont pas participé aux activités de conception et développement, ou par des tiers, tels que des fournisseurs, experts techniques, des entités fédérales ou d'État et des organisations internationales publiques et privées.

Les enregistrements de vérification de la conception et le développement devraient être documentés, donnant dûment en considération les exigences légales et réglementaires applicables.

7.3.6 Validation de la conception et du développement

La validation devrait toujours fournir une preuve objective que la performance du produit / service sera conforme à ses caractéristiques spécifiées et à son utilisation ou application prévue.

Selon la complexité du projet de conception et de développement, différentes méthodes de validation peuvent être utilisées, telles que des simulations, des tests et des prototypes.

Parfois, la validation de la conception et du développement ne peut pas être effectuée avant la fourniture initiale du produit / service, et le gouvernement local devrait définir les méthodes appropriées pour sa réalisation.

Dans certains cas, la validation de la conception et du développement devrait être effectuée avec la participation d'un groupe représentatif des clients / citoyens.

Les enregistrements de la validation de conception et de développement devraient être documentés, en tenant dûment compte des exigences légales et réglementaires applicables.

7.3.7 Maîtrise des modifications de la conception et du développement

Les Collectivités territoriales devraient déterminer un processus d'identification et de mise en œuvre de tout changement de conception et de développement. Ce processus devrait inclure les méthodes de revue, de vérification et de validation, le cas échéant et d'approbation de la modification. Modifications de conception et de développement peuvent provenir de :

- le processus d'actions correctives,
- les suggestions de processus d'action préventive,
- ajustements ou des exigences nouvelles, législatives et réglementaires,
- la management des processus de revue
- interaction avec des entités gouvernementales externes, les parties intéressées et les fournisseurs.

Avant d'accepter les changements de conception et de développement, ceux-ci devraient être validés, compte tenu de leur effet potentiel sur les processus de l'administration locale, en conformité des exigences légales et réglementaires applicables et de la satisfaction du client / citoyen.

Dans certains cas, les changements de conception et de développement peuvent affecter les produits / services actuellement fournis. Le processus de mise en œuvre des changements devrait inclure des dispositions pour la mise en œuvre des changements approuvés à ces produits / services. Les enregistrements du processus de conception et de développement devraient être

documentés, en tenant dûment compte des exigences légales et réglementaires applicables.

7.4 Achats

7.4.1 Processus d'achat

L'invitation à devenir le fournisseur des Collectivités territoriales devrait être ouverte, accessible, largement publiée et contiennent les informations d'achat nécessaires (voir 7.4.2).

Les autorités locales doivent indiquer clairement ses exigences pour le produit/service à acheter. Il peut être pratique d'inclure pour les nouveaux fournisseurs une période d'essai ou bénéficie d'un projet pilote avant l'approbation finale du fournisseur.

Les Collectivités territoriales devraient maintenir à jour des renseignements sur ses fournisseurs, l'évaluation sur leur capacité à se conformer aux exigences des achats tant en termes de conformité du produit ou le service fourni ainsi que la performance de la prestation. Cette liste pourrait servir de base pour la sélection du fournisseur.

Le gouvernement local devrait intégrer, dans la mesure du possible, ses activités d'approvisionnement avec d'autres administrations locales de sa région.

Les informations sur les fournisseurs agréés peuvent inclure

- conformité avec la réglementation applicable (aspects juridiques et fiscaux),
- des capacités techniques et administratives,
- capacité économique,
- Si le fournisseur a des évaluations auprès de tiers ou s'il dispose d'un système de gestion de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 : 2008,
- L'**enregistrement** sur la performance antérieure du fournisseur.

NOTE Il est important que les administrations locales soient au courant de tout règlement d'achat applicable.

7.4.2 Informations relatives aux achats

Les renseignements contenus dans les **documents** d'achat (par exemple, les demandes d'achat, les bons de commande, les appels d'offres, les documents d'appel d'offres) devraient être sans ambiguïté quant à ce qui est requis, y compris les exigences légales et réglementaires applicables.

Les **documents** d'achat devraient être examinés et approuvés par l'autorité compétente avant la communication aux fournisseurs potentiels. Il peut être commode pour le gouvernement local d'avoir des formulaires, des listes de contrôle ou des logiciels qui assurent que les exigences sont **documentées** adéquatement.

Les spécifications des produits / services à acheter devraient contenir au moins les caractéristiques et attributs, en les décrivant en termes clairs, y compris des informations supplémentaires telles que les processus et les méthodes par lesquels ils sont produits et distribués par le fournisseur et leur moment de livraison.

7.4.3 Vérification du produit acheté

Les administrations locales devraient avoir du personnel compétent, des **procédures** et/ou mode d'emploi pour l'inspection et la vérification du produit ou du service acheté.

La vérification devrait inclure un contrôle que le fournisseur a fourni tout document d'appui nécessaires, tels que les manuels d'utilisation, les garanties et les manuels de maintenance.

7.5 Production et préparation du service

7.5.1 Maîtrise de la production et de la préparation du service

Conditions de contrôle devraient inclure, le cas échéant

- a) les documents qui décrivent les caractéristiques spécifiques du produit/service et les contrôles requis, tels que des **procédures** documentées, instructions de travail, plans

- qualité, schéma d'aide visuelles, manuels, enseignes et bannières,
- b) les activités qui sont nécessaires avant de commencer la fourniture de produits et services, comme la vérification du fonctionnement de l'équipement, l'utilisation des équipements de protection individuelle,
- c) instaurant des mesures de contrôle spécifiques dans les processus de fourniture de produits/services afin de répondre aux exigences du produit/service.

Dans les administrations locales, selon la nature du produit ou du service fourni, différents types de matériel sont utilisés, tels que les machines de construction, nettoyage d'équipement, de matériel informatique et de logiciels. Cela vaut également pour la surveillance et de mesure des équipements, tels que les instruments médicaux, des échelles et des caméras de surveillance.

L'annexe B fournit des éléments qui peuvent être considérés dans l'établissement des conditions contrôlées.

Le gouvernement local devrait mettre en place des processus pour répondre aux situations d'urgence et aux accidents ainsi que pour prévenir ou atténuer les impacts environnementaux, sanitaires, de sécurité et / ou socio-économiques. L'administration locale devrait périodiquement examiner, tester, valider (voir 7.5.2) et, le cas échéant, réviser ses **procédures** de préparation et d'intervention d'urgence, en particulier après la survenance d'accidents ou de situations d'urgence.

7.5.2 Validation des processus de production et de préparation de service

Dans une collectivité locale, ces processus (également appelés « procédés spéciaux ») sont courants lorsque le produit ou le service est fourni en présence du client/citoyen (cadre couvrant le face à face ou en ligne) et dans certains processus complexes.

Un exemple d'un tel procédé pourrait être le cas de la détection de fuites dans les réserves d'eau domestique. Dans ces cas, il n'est normalement pas possible d'effectuer des fouilles générales ou d'introduire un équipement d'inspection dans les conduites d'eau, et le processus a tendance à être basé sur les émissions acoustiques provenant de la fuite. Toute non-conformité dans le processus de détection ne devient évidente que lorsqu'il est trop tard (lorsque des fouilles coûteuses ont été effectuées au mauvais endroit). Il est donc nécessaire de valider le processus de détection, pour s'assurer que seul un personnel qualifié et spécialisé effectue ce processus, en utilisant un appareil acoustique approuvé.

Un autre exemple est quand un client/citoyen procède à des consultations pour plus d'informations, ou payer une obligation avec une application en ligne fourni et soutenu par les Collectivités territoriales, et soudain le système n'est plus en ligne. Les Collectivités territoriales devraient prendre des dispositions pour mise en œuvre des activités de maintenance préventive au système et matériel connexe pour assurer l'application en ligne sera exécuté dans les délais spécifiés.

Dans ces cas, les étapes de validation de processus suivants sont généralement nécessaires pour

- examiner et vérifier la méthode pour s'assurer de sa capacité d'atteindre les résultats prévus,
- définir et de mettre à disposition les équipements et infrastructures nécessaire,
- désigner le personnel spécifique et compétent qui a la formation nécessaire, qualification ou expérience,
- avoir des **enregistrements** qui permettent un feedback fondé sur des résultats réels du processus

Dans les Collectivités territoriales, l'identification de produit/service et la traçabilité sont importantes pour

- a) Le suivi de l'état de la prestation de produits / services tout au long du processus de production, en relation avec la planification et les promesses officielles données au client / citoyen (par exemple, cartes de citoyens, plan du gouvernement ou promesse de campagne aux circonscriptions)

- b) Les exigences et l'établissement du lien approprié avec les mesures de surveillance et de mesure pertinentes,
- c) Répondre correctement aux exigences légales et réglementaires, p. Ex. Dans les actes de naissance, les notices et les permis de circulation,
- d) L'analyse de l'impact du produit ou du service fourni aux parties concernées et le bénéfice social ou économique du produit / service, et
- e) Enquête et traitement des plaintes.

Les processus de fourniture de produits et de services doivent comprendre un moyen d'identification et de traçabilité afin d'assurer l'identification et la traçabilité nécessaires pour assurer la satisfaction des clients et des citoyens, la transparence et la conformité aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux politiques publiques.

Les **enregistrements** nécessaires pour assurer une identification et une traçabilité adéquates peuvent inclure :

- les informations donnant la relation entre les produits / services fournis et les exigences applicables,
- la destination, les lieux de livraison et les dates / heures des produits / services,
- identification du personnel du gouvernement local et / ou des clients / citoyens concernés.

7.5.4 Propriété du client

L'administration locale devrait prendre soin de toute information, document, matériel, équipement ou autre élément fourni par le client / citoyen qui est requis pour la fourniture du produit / service. L'administration locale devrait tenir compte de toute exigence législative et réglementaire applicable.

Si un processus externalisé gère une propriété client / citoyen, le gouvernement local devrait définir des contrôles spécifiques pour s'assurer que cette propriété est gérée conformément à toutes les exigences applicables, par exemple :
— dans le cas d'une violation de la circulation, lorsque la voiture de l'auteur de l'infraction est prise dans un lieu assigné par les Collectivités territoriales qui devrait avoir les **procédures** et les équipements nécessaires pour un transport sûr et la protection contre les dommages

- lorsqu'un client / citoyen souhaite obtenir un document, tel qu'un passeport, et des documents d'identification personnelle doivent être soumis, ceux-ci devraient être manipulés selon une **procédure** spécifique qui assure la confidentialité et la sécurité du bureau correspondant jusqu'à ce qu'ils soient dûment retournés, une fois le processus terminé.

Tous les biens que l'administration locale détient en tant que biens devraient être considérés comme des biens sous protection, car ils sont des biens communs appartenant aux clients / citoyens du gouvernement local. Pour cette raison, le gouvernement local devrait les protéger et les sauvegarder en tant que propriété collective des clients / citoyens. Le gouvernement local est responsable de la prise en charge efficace des biens communs qui lui sont confiés, comme les parcs, les rivières, les décharges sanitaires, les rues, l'infrastructure urbaine, l'histoire, les dossiers et les biens culturels. Il appartient au gouvernement local de protéger ces biens en tant que biens communs et de les préserver au nom des clients / citoyens appartenant aux générations futures.

En outre, toute propriété intellectuelle produite par le gouvernement local devrait également être considérée comme la propriété intellectuelle collective des clients / citoyens du gouvernement local.

Si les biens fournis par le client/citoyen sont endommagés, perdus ou détruits, le client/citoyen devrait être rapidement informé, de préférence par écrit et la responsabilité pour tous dommages sont pris en charge conformément à la réglementation pertinente.

7.5.5 Préservation du produit

Les clients/citoyens attendent que le gouvernement prenne des mesures pour éviter la détérioration des marchandises, en évitant le gaspillage de ressources.

Le périmètre et l'application de la préservation du produit sont liées à la quantité et au type de produits / services que l'administration locale pourrait fournir et peuvent varier de simples produits / services administratifs à la fourniture de biens corporels tels que les trottoirs, les tombes dans les cimetières, les passeports, le permis de conduite et petits déjeuners scolaires. En ce qui concerne les exigences liées à la manutention, au stockage, à l'emballage, à l'expédition, aux soins et à la livraison des marchandises, l'administration locale devrait tenir compte de toutes les exigences normatives, légales, réglementaires, d'hygiène et de sécurité du travail

7.6 Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure

L'administration locale devrait établir quels équipements de surveillance et de mesure doivent être vérifiés ou étalonnés, ainsi que le degré de précision, d'erreur et de fréquence avec lequel cela doit être fait. Une considération importante est de savoir si le manque de vérification ou d'étalonnage peut affecter la qualité des produits / services à fournir. Un exemple serait le cas des compteurs d'eau potable qui, s'ils ne sont pas bien calibrés, peuvent affecter la contribution monétaire du client / citoyen à l'administration locale.

Lorsqu'une vérification ou un étalonnage est jugé nécessaire, le gouvernement local doit évaluer la nécessité d'établir des méthodes d'étalonnage et de définir les **enregistrements** à conserver. Par exemple, un étalonnage peut être nécessaire pour mesurer les équipements utilisés pour contrôler le bruit, les émissions gazeuses dans l'atmosphère, les chaussées, l'éclairage et / ou l'inspection des matériaux et des marchandises.

Le gouvernement local devrait avoir des processus pour évaluer et enregistrer la validité des résultats des mesures effectuées quand il est détecté que l'équipement de mesure n'est pas précis. Dans le cas de l'application de programmes informatiques, la validité des résultats doit être vérifiée, p. Ex. Le logiciel utilisé pour la vérification des émissions de polluants.

8 Mesure, analyse et amélioration

8.1 Généralités

Le gouvernement local devrait déterminer les moyens appropriés pour surveiller et mesurer ses processus de système de management de la qualité, pour analyser les résultats et pour mettre en œuvre des améliorations. Le suivi et les mesures devraient permettre au gouvernement local de démontrer que les produits / services qu'il fournit répondent de façon constante aux besoins de ses clients / citoyens et que son système de management de la qualité est conforme à toutes les exigences pertinentes. En tant que tel, l'efficacité du système de management de la qualité devrait être améliorée en permanence conformément aux attentes des clients / citoyens

La surveillance et, le cas échéant, les mesures doivent porter sur l'ensemble des produits / services fournis et sur les processus de fourniture de produits / services au sein de l'administration locale. Le suivi et les mesures doivent également porter sur les processus du système de management de la qualité, y compris les politiques et les objectifs établis, qui définissent les priorités de l'administration locale.

L'annexe A fournit des exemples d'une structure de processus de l'administration locale pour le pilotage lors de l'établissement de mesure et contrôle appropriés.

L'annexe B fournit la méthode permettant d'effectuer une évaluation/diagnostic des administrations locales pour évaluer leurs conditions d'exploitation, les procédés utilisés et les résultats obtenus.

8.2 Surveillance et mesurage

8.2.1 Satisfaction du client

Les méthodes utilisées pour surveiller la satisfaction des clients et des citoyens devraient être choisies pour fournir des informations significatives concernant la satisfaction des clients et des citoyens ainsi que leurs priorités en matière de produits / services. Ces informations devraient être présentées dans un format qui démontre clairement les progrès et les tendances de la satisfaction client / citoyen.

Le gouvernement local devrait déterminer et mettre en œuvre des méthodes appropriées pour agir sur l'information de satisfaction client / citoyen, y compris la communication de ces résultats aux parties intéressées.

Exemples de surveillance et de mesure de satisfaction client/citoyen

- sondages auprès des clients et des citoyens,
- Les observations, suggestions, les commentaires et les plaintes du client/citoyen
- enquêtes et feedback des clients internes,
- réunions de groupes de discussion,
- **enregistrements** d'urgence du client/citoyen,
- des sondages d'opinion indépendants.

NOTE 1 Voir l'annexe B pour des conseils.

NOTE 2 lorsque cela est approprié, les statistiques différenciées selon le genre sont utilisées pour identifier les différences entre les femmes et les hommes.

NOTE 3 voir ISO I0001, ISO 10002, ISO 10003 et ISO 10004.

8.2.2 Audit interne

Les audits des systèmes de management de la qualité devraient être distingués des autres audits internes généralement effectués dans les organismes gouvernementaux, tels que ceux liés à l'utilisation des fonds publics. Il incombe au top management d'établir et de soutenir la réalisation d'un programme de vérification interne en nommant un manager de programme d'audit et des auditeurs. Il est important que le top management encourage une culture ouverte, où les audits de qualité sont perçus comme un moyen d'améliorer les performances et non comme un moyen d'attribuer des sanctions pour les problèmes rencontrés. Des lignes directrices devraient exister pour la sélection et la formation des auditeurs et pour assurer le maintien et l'amélioration continue de leurs compétences (voir ISO 19011).

L'administration locale devrait établir une **procédure** qui

- la façon dont le rapport de vérification sera utilisé, y compris la distribution et le suivi des résultats, et le suivi et l'amélioration du processus d'audit.

NOTE Voir l'annexe B pour des conseils.

8.2.3 Surveillance et mesure des processus

Les indicateurs de management figurant dans le système présenté dans l'annexe B peuvent être utiles pour établir des mesures de processus.

Les exemples de processus qui devraient être pilotés comprennent, sans s'y limiter :

- les processus de passation des marchés publics,
- programmeurs et projets stratégiques, tels que la sensibilisation du public,
- le développement du personnel, et les autres procédés indiqués à l'annexe A.

Les Collectivités territoriales devraient aligner des activités de pilotage et de mesure avec les politiques et les objectifs. Le pilotage et mesure des activités devraient être effectuées d'une manière qui ne cause pas de réactions indésirables.

Le Collectivités territoriales devrait définir clairement les méthodes utilisées pour surveiller, mesurer, analyser et agir en conséquence la non-efficacité des processus. Exemples de méthodes de l'analyse comparative, les méthodes statistiques, les variations saisonnières ou cycliques.

Lorsque cela est possible, les benchmarks de processus doivent être considérés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement local, dans le cadre du processus d'amélioration et d'apprentissage

8.2.4 Surveillance et mesure du produit

Les indicateurs de surveillance et de mesure des produits / services devraient reposer, par exemple, sur les paramètres d'adéquation, d'exactitude et de calendrier (voir l'annexe B). Ces indicateurs devraient être alignés sur les promesses publiques de produits / services, à savoir les engagements et les chartes, les politiques et les objectifs.

Les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être enregistrés et utilisés pour fournir la preuve que le produit / service a atteint les résultats requis. Le cas échéant, l'utilisation de benchmarks devrait être envisagée, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des activités des collectivités locales.

8.3 Maîtrise du produit non conforme

Dans le cadre de l'administration locale, une non-conformité dans le produit/service fourni signifie qu'une ou plusieurs exigences ne soient pas remplies. Ces exigences peuvent provenir des citoyens/clients, des exigences légales et réglementaires, ou ils peuvent être internes des exigences définies par le gouvernement local lui-même.

Les Collectivités territoriales devraient établir une **procédure** documentée indiquant :

- a) les actions appropriées pour détecter un produit/service non conforme,
- b) les moyens pour identifier le produit/service non conforme,
- c) surveillance visant à empêcher l'utilisation ou la fourniture non intentionnelle du produit / service non conforme et ;
- d) des mesures appropriées pour éviter que le produit / service non conforme ne soit fourni à nouveau

Le gouvernement local devrait définir la responsabilité et l'autorité de surveillance la mise en œuvre effective de ce processus. Dans le cas d'une non-conformité impliquant directement un client / citoyen, l'administration locale devrait prévoir

- des plans d'urgence,
- transfert des besoins du client / citoyen vers d'autres programmes,
- l'élaboration de plans d'amélioration et d'ordres du jour pour les exercices suivants, et
- les actions appropriées pour gérer tout conflit.

NOTE Il est important que le gouvernement local prenne également les mesures appropriées pour contrôler les produits/services externalisés.

8.4 Analyse des données

Le Collectivités territoriales devrait déterminer et recueillir des données sur la performance du système de management de la qualité et de ses processus, ainsi que pour les produits/services qu'ils fournissent. Dans la mesure du possible, les données devraient être obtenues à partir des systèmes d'information qui existent déjà au sein de l'organisation locale,

Dans la mesure du possible, que les données provenir de systèmes d'information qui existent déjà au sein de l'organisation de l'administration locale, tels que :

- a) les données la revue de direction,

- b) les informations communiquées par le personnel administratif et les clients/citoyens,
- c) la revue des exigences et données de performance du produit/service,
- d) les données sur le rendement des produits / services, y compris la différence entre l'engagement de produit / service et la livraison effective,
- e) évaluations des fournisseurs,
- f) enquêtes de satisfaction des clients/citoyens et autres parties intéressées
- g) les résultats des audits,
- h) la surveillance et la mesure au début, pendant et à la fin des processus,
- i) identification du produit/service,
- j) vérification et validation des méthodes utilisées pour la surveillance et de mesure et
- k) information sur les produits/services non conformes.

Les données recueillies et les techniques d'analyse utilisées doivent être compatibles avec les objectifs du processus et doivent refléter la performance du processus pour atteindre les objectifs. Il faut reconnaître que les processus gouvernementaux locaux ont souvent les caractéristiques quantitatives et qualitatives, et que certains des facteurs qui influent sur l'efficacité de l'administration locale ne relèvent pas de contrôle direct des Collectivités territoriales. Les données de certains de ces facteurs (p. ex. le budget attribué, les facteurs politiques, bureaucratie) devraient être considérées dans le cadre de l'analyse des données et des processus d'amélioration continue.

Dans la mesure du possible, les Collectivités territoriales devraient analyser les informations et les données recueillies à l'aide, mais sans être limité à des méthodes numériques et graphiques.

Exemples de techniques d'analyse des données peuvent être

- diagrammes conceptuels du processus, y compris les processus flow diagrammes, — histogrammes,
- tableaux de corrélation,
- cartes de contrôle statistique,
- les diagrammes de Pareto,
- cause et effet des diagrammes, et
- analyse mode et effet des défaillances (FMEA).

Une fois que l'analyse des données a été effectuée, il doit être utilisé pour soutenir le processus d'amélioration continue par le biais de la définition d'actions correctives et préventives. Des **enregistrements** doivent être maintenus afin d'assurer la continuité de la mesure et le système de collecte de données. Les résultats des conclusions de l'analyse des données, évaluation de la performance, analyse de satisfaction client/citoyen et analyse des tendances devraient servir à améliorer le système de management de qualité.

8.5 Amélioration

8.5.1 Amélioration continue

Cela implique généralement l'amélioration systématiques des processus grâce à la participation de tout le personnel à identifier le besoin de changement et d'établir des projets d'amélioration dans leur domaine d'activité.

Dans les cas où il y a eu des changements de responsabilités et autorité, les processus d'amélioration devraient envisager de précédentes initiatives et décisions afin d'assurer la continuité et l'efficacité du produit/service fourni.

Identification des domaines potentielles d'amélioration peut être basée sur les sources d'information telles que :

- évaluations internes de la compréhension de la politique de qualité par le personnel de l'administration locale,
- performance pour atteindre les objectifs de qualité,
- résultats de performance des processus,

- avis des clients et des citoyens et d'autres parties intéressées, telles que l'industrie, gouvernement et société, et
- analyse des interactions avec d'autres gouvernements les ou avec d'autres niveaux de gouvernement.

Le processus d'amélioration continue devrait envisager toutes les plaintes reçues des clients/citoyens, les résultats des audits de système de management qualité et les critères d'acceptation des résultats. Il devrait également examiner la disponibilité des ressources requise pour effectuer les activités d'amélioration nécessaires (voir article 6).

8.5.2 Actions correctives

Les Collectivités territoriales devraient avoir une **procédure** documentée pour contrôler les actions correctives (y compris l'analyse concernant les principales causes et suivi), pour assurer son efficacité et pour éviter ou minimiser la récurrence de la non-conformité. L'évaluation devrait viser à identifier les principales causes avant d'appliquer les mesures correctives.

Des exemples de non-conformités comprennent, sans s'y limiter,

- produits / services non conformes,
- objectifs non atteints,
- les écarts par rapport aux programmes et plans des collectivités locales,
- les résultats inacceptables de la conception et du développement des produits / services des collectivités locales,
- les faibles taux de performance, les non-conformités identifiées dans le suivi et la mesure des processus et des produits / services de l'administration locale,
- les plaintes des clients / citoyens et / ou d'autres parties intéressées identifiées, et les non-conformités des audits internes et externes.

L'étendue des mesures correctives devrait prendre en compte les risques potentiels associés à une réapparition de la non-conformité. Les mesures correctives devraient être documentées, enregistrées et communiquées correctement à veiller à leur application effective.

8.5.3 Actions préventives

L'administration locale devrait disposer d'une **procédure** documentée et d'un processus (voir 8.5.2) qui empêcherait une éventuelle non-conformité aux exigences du client / citoyen. La **procédure** et le processus résultent généralement de l'identification d'une non-conformité potentielle qui n'a pas encore eu lieu, ainsi que d'une analyse des causes et des risques qui y sont associés. Les actions préventives peuvent conduire à une amélioration continue du système de management de la qualité et des processus des collectivités locales

- Informations d'entrée typiques pourraient inclure
- analyse des données (voir 8.4) et ses tendances,
 - indicateurs de performance du personnel administratif,
 - niveaux d'atteinte des objectives qualités,
 - analyse des coûts liés à la réalisation des objectives qualités,
 - enquête sur la satisfaction des clients et des citoyens et des autres parties intéressées,
 - des interactions (y compris benchmark) avec d'autres gouvernements, et
 - résultats des audits et des revues de management.

Les actions résultant du processus d'action préventive devraient être documentées et les personnes dans les secteurs organisationnels appropriés devraient être informées.

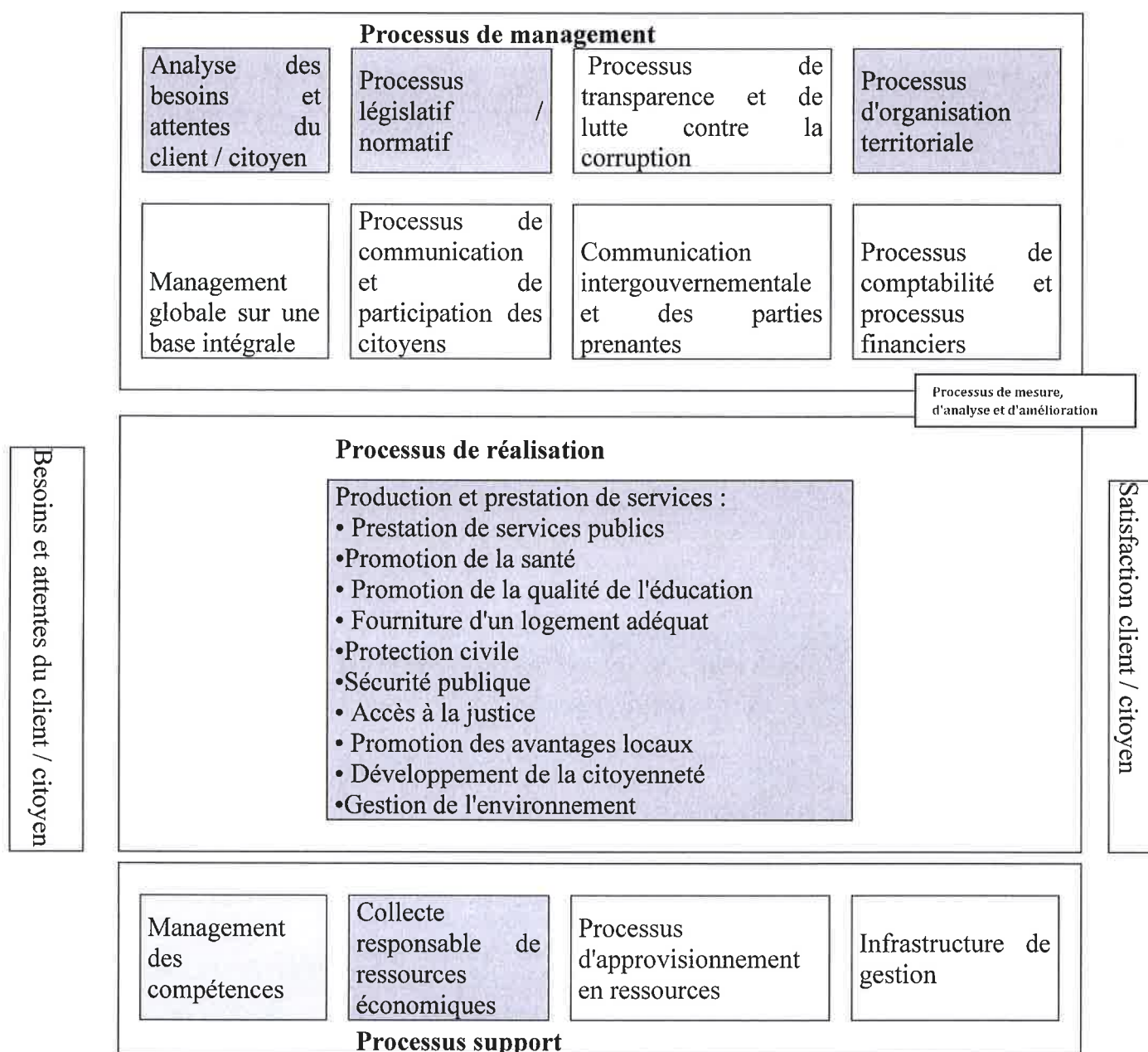
Les leçons tirées du processus d'action préventive devraient être revues et les fonctions et niveaux appropriés dans l'ensemble du gouvernement local devraient être informés

Annexe A (informative)

Processus pour management de la qualité intégrale du Collectivités territoriales

Un Collectivités territoriales orienté vers la mise en œuvre d'un système de management qualité et visant à garantir la conformité avec le cadre juridique existant, ainsi qu'avec les exigences des clients et des citoyens et des produits/services gouvernementaux et des stratégies, devrait identifier et définir ses processus et leurs interrelations. Ces activités devraient être accompagnées des 39 indicateurs établis dans les tableaux B.1 à B.4.

Consultation et l'application des présentes lignes directrices lors de la définition de ces processus (voir 0,2) facilitent la mise en œuvre d'ISO 9001 : 2008 par le gouvernement de management locale d'une manière globale. Les figures A.1 et A.2 offrent une présentation graphique d'un modèle d'un système de management de qualité fondé sur des processus pour l'administration locale.



Annex B (informative)

Système intégré de diagnostic, de contrôle, d'évaluation et de suivi pour le développement de collectivités locales fiables

Ce système décrit dans la présente annexe contient la méthodologie pour effectuer une évaluation / diagnostic des gouvernements locaux pour évaluer leurs conditions d'exploitation, les processus utilisés et les résultats obtenus, améliorer leurs structures administratives et mettre en œuvre des actions pour améliorer leurs produits / services à leurs clients / citoyens comme des « gouvernements locaux fiables ».

Cette annexe fournit un diagnostic intégral, contrôle, évaluation et outil de suivi pour le management de l'administration locale. Cet outil contient une méthodologie pour aborder les quatre aspects de mesures :

- 8.2.1 : suivi satisfaction client/citoyen, car il fournit des indicateurs pour les sujets qui touchent la satisfaction du citoyen/client, qui peut être utilisée dans les sondages d'opinion ;
- 8.2.2 : audit, car il fournit un système de contrôle, qui peut être utilisé pour l'audit interne ou tierce partie audit d'une organisation ;
- 8.2.3 : surveillance et mesure des Collectivités territoriales traitent, car ils fournissent des indicateurs de performance clés (KPIs) pour les processus des Collectivités territoriales.
- 8.2.4 : surveillance et mesure des produits/services fournis par les administrations locales.

L'outil de contrôle fournit des exemples de produits / services typiques offerts par l'administration locale, ainsi que des critères de mesure. Il contient également les éléments nécessaires qui pourraient être utilisés par les clients / citoyens pour suivre les actions gouvernementales de manière ordonnée, vérifiable et systématique. Ces lignes directrices recommandent fortement d'utiliser cette annexe comme première étape pour une application efficace de la norme ISO 9001 : 2008 dans les collectivités locales. Cela implique de commencer par une autoévaluation initiale dans le but de favoriser un engagement plus profond et plus complet de la part du top management (voir article 5).

Le système intégré de diagnostic, de contrôle, d'évaluation et de suivi d'une administration locale fiable a pour but d'aider le top management du gouvernement local à définir les éléments nécessaires aux opérations minimales des collectivités locales et à identifier les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées Leurs responsabilités vis-à-vis des clients / citoyens, de manière efficace et transparent.

Le système comporte un cadre d'auto-évaluation basé sur un minimum de 39 indicateurs de management, répartis en quatre grandes catégories (voir les tableaux B.1 à B.4). Ceux-ci définissent les produits / services qu'une administration locale typique devrait avoir pour être « fiable » dans ses produits / services globaux à ses clients / citoyens.

Les quatre thèmes sont :

- A) le développement institutionnel de la bonne gouvernance (voir tableau B.1);
- B) développement économique durable (voir tableau B.2);
- C) le développement social inclusif (voir le tableau B.3);
- D) développement durable de l'environnement (voir tableau B.4).

Le but de l'auto-évaluation est que le plus haut niveau de l'administration locale identifie de manière responsable et volontaire le niveau de performance de chacun des indicateurs pertinents trois niveaux sont indiqués:

- "rouge": les cellules matricielles appartenant à ce niveau indiquent les pratiques essentielles qui pourraient être manquantes ou non exécutées de manière adéquate par un gouvernement local, pour être considérées comme fiables;
- "jaune": ce niveau indique que l'administration locale a fait des efforts pour mettre en œuvre les éléments essentiels et est en mesure de fournir le produit / service requis;
- «vert»: ce niveau indique que les conditions minimales acceptables sont atteintes en vertu desquelles les opérations et l'administration locale doivent fonctionner, afin d'être considérées comme fiables

Ce processus devrait être initié par une réunion à laquelle participent tous les membres du gouvernement du top management afin que, dans un premier temps, ils puissent faire une autoévaluation individuelle qui puisse immédiatement être transformée en une évaluation collective de l'ensemble du gouvernement local dans les aspects substantiels comme observé par les participants à ce moment. Le résultat de ce processus devrait être que les participants se rendent compte comment les résultats des auto-évaluations individuelles pourraient fournir un résultat de cette évaluation partagée par chacun d'eux. Le résultat devrait conduire à une vérification plus détaillée par les représentants de la haute direction sur la base des faits et des chiffres, en déployant les 39 indicateurs dans les domaines administratifs pertinents des collectivités locales.

Cette vérification faite sur des faits et des chiffres concrets devrait être précédée d'un document présentant les 39 indicateurs de cette annexe intégrant les sous-indicateurs pour les besoins et les caractéristiques locaux, régionaux et nationaux.

L'information résultante de ce processus de vérification pourrait être accompagnée de propositions d'actions d'amélioration qui, selon cette méthodologie, devraient aider les collectivités locales à passer d'un niveau rouge à un niveau vert. À des fins internes, les représentants du top management devraient identifier les processus affectant directement ou indirectement les résultats obtenus. À cette fin, il est recommandé de se référer à l'Annexe A et de commencer à utiliser le texte intégral contenu dans ce guide.

Après avoir recueilli toutes les données pertinentes, les résultats obtenus devraient remettre à une réunion du top management. L'information qui en résultera deviendra l'élément de base pour la prise de décision au sein du système de management de la qualité dans l'administration locale. Les réunions ultérieures du top management devraient être programmées pour suivre les activités d'amélioration et ses vérifications avec des faits et des chiffres concrets. Cela permettra aux secteurs techniques et opérationnels du gouvernement local de communiquer de manière efficace et compréhensible avec les politiciens et les cadres supérieurs responsables du gouvernement.

Une fois cette étape franchie, le top management devrait définir un plan d'action pour renforcer les faiblesses des activités de l'administration locale et initier des programmes en vue de se décharger de ses responsabilités et obligations, ainsi que durant ses fonctions et compétences auprès de ses clients / citoyens. L'outil est présenté les figures B.1 et B.2, y compris la définition des niveaux des 39 indicateurs.

ANNEXE B :
QUESTIONNAIRE DE SONDAGE

Direction des équipements publics à Tipaza (DEP)

Identification :

Direction de:

Nom : Prénom :

Fonction occupée : Service :

Téléphone : Mail :

À propos des démarches qualité :

1° La direction a-t-elle déjà mis en œuvre une démarche Qualité Oui Non

2° Pourquoi ne pas avoir pensé à une démarche Qualité ?

a. Manque d'informations sur la démarche et les référentielles qualités

b. Manque d'intérêt

c. Autres

Préciser si

Autre.....

3° Connaissez-vous les avantages d'une démarche qualité ? Oui Non

Si oui : Citez-les

.....

4° La direction des équipements publics est intéressée par la mise en œuvre d'une démarche qualité même sans aller jusqu'à la certification ? Oui Non

5° Parmi vos missions auprès de la DEP, intervenez-vous auprès des collaborateurs pour les sensibiliser aux démarches qualité Oui Non

6° Êtes-vous convaincu par le Projet d'étude sur l'Implémentation du système de management de la qualité lignes directrice selon la

Norme internationale ISO18091 :2014 pour l'application de l'ISO9001 :2008 à la DEP

Oui Non

7° Comment l'initiateur de la démarche vous a sensibilisé à la Qualité ?

Formations externes Démarche similaire dans une autre municipalité Autres

Préciser si

autres :

.....

.....
.....
8° Comment vous allez sensibiliser le reste du personnel ?

Formations internes Formations externes Autres

Préciser si

autres :.....
.....
.....
.....

9° Quel sera votre rôle au sein de cette démarche ?

.....
.....

10° Pensez-vous de travailler sur la pérennisation de ce projet

Oui je ne sais pas non Autres

autres :.....
.....

Si oui :

Comment ?.....
.....

Merci

ANNEXE C:
FICHE TECHNIQUE DU PROJET
D'ÉTUDE

Fiche projet

Identification

- **Nom du projet** : Projet d'étude sur l'Implémentation des systèmes de management de la qualité – lignes directrice pour l'application de l'ISO9001 :2008 à la collectivité locale selon la norme internationale ISO18091 :2014
- **Nom du responsable du projet** : **Mme AFFROUN Samia**
- Coordonnées téléphoniques : 0551790956
- Mail : serine82@hotmail.fr
- **Nom de la structure qui porte le projet** : **La direction des équipements publics Tipaza**
- Adresse et téléphone : **024 47 04 26**
- Courrier électronique de la structure : /

Type d'organisme (collectivité, association) : Direction de la Wilaya

Présentation du projet

- Territoire(s) concerné(s) par le projet : **les activités couvertes par les missions de la direction des équipements publics de la wilaya de Tipaza**
- Partenaires du projet : **Proposé par l'encadreur de l'ENSM**
-

Présentation du projet, principaux objectifs, public concerné :

Le développement est une obligation pesant sur les administrations centrales et locales. Aussi des attributions importantes sont conférées en Algérie aux communes et aux wilayas. On admet de plus en plus que les autorités locales doivent prendre une part considérable aux activités de développement. L'option pour libéralisme économique a entraîné une réduction du rôle des collectivités locales. Elles ne participent plus directement à la gestion des affaires économiques. Leur rôle se limite à l'animation et l'encouragement de ces activités économiques.

L'article 7 du décret exécutif n° 13-13 du 3 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 15 janvier 2013 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des services extérieurs du ministère de l'habitat et de l'urbanisme, confère à la direction des équipements publics la mission de mise en œuvre, au niveau local, la politique de l'Etat en matière de réalisation d'équipements publics.

Les objectifs du projet :

- Donner des outils qui servent à la fois les citoyens et politique gouvernementale dans le secteur de l'intérieur et des collectivités locales relative aux orientations stratégiques du plan d'actions du secteur de l'intérieur et des collectivités locales (publié en octobre 2015)

- Produire non seulement de l'efficacité, mais de la légitimité
- Donner aux acteurs politiques et aux techniciens un vocabulaire commun et une même compréhension des enjeux, et permettre une comparabilité entre les pays et avec d'autres collectivités locales
- Subvenir aux besoins de la population locale en rendant politiquement viables les services techniques indispensables
- Créer un outil pratique qui appuie les 17 Objectifs du Millénaire pour le Développement durable ratifié par notre gouvernement dont Objectif 11 (Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables) et contribue à un monde durable et à des villes intelligentes
- Produire de la fiabilité et la confiance qui sont cruciaux pour la société.

Les actions prévues et mises en œuvre

- Lecture et compréhension de la norme version anglaise et la traduction ;
- Comité de pilotage- Désignation du Responsable Management Qualité et des pilotes processus ;
- Autodiagnostic Direction des équipements de la wilaya de Tipaza-validation par les parties prenantes+comité de pilotage (en cours) ;
- Plan d'action prioritaire pour le stage ;
- Plan d'action prioritaire pour l'implémentation du Système de Management de Qualité ;
- Identification des processus clés (Management, réalisation et support) ;
- Système documentaire : Politique qualité, manuel qualité, liste des processus, procédures enregistrements obligatoires + procédures et enregistrements nécessaires au bon fonctionnement de la Direction des équipements ;
- Mise en place du Système de Management de Qualité et Mise en œuvre ;
- Audit interne ;
- Revue de direction ;
- Audit de validation.

Les bénéficiaires

- *Direction des Équipements Publics Tipaza*
- *La stagiaire*
- *L'ENSM Kolea*
 - **Moyens nécessaires à la réalisation du projet :**

Moyens humains : **Equipe projet**

Les compétences humaines mise en œuvre dans le projet :

- *Equipe projet (gestion du comité de pilotage)*
- *Intervenant éducatif (Madame CHIBANI : Enseignante à l'ENSM Kolea et EX Directrice Générale de l'IANOR)*

Moyens matériels : - **Les normes 9001 :2008, 18091 :2014 (mis à notre disposition par l'ENSM)**

-Salle de réunion de la direction

- Date de début du projet : **01.02.2017**

Date de fin du projet à court terme : **31.04.2017 (fin de stage)**

Date de fin du projet à long terme : **01.02.2019 (continuité du projet)**

- Statut du projet : **en cours**

Valorisation du projet : Sensibilisation du personnel de la direction et partie prenantes par :

- **Diffusion de l'information concernant le projet**
- **Outils de communication utilisés : web (site, lettre...)**
- **Réalisation des événements pour valoriser le projet**

Bilan et perspectives : à la fin du projet

Faire un état précis des éléments de bilan (aspect innovant, impacts...) sur les avantages de la mise en place de la norme ISO 18091 : 2014, les perspectives de développement et de pérennisation.

ANNEXE D:
DEMANDE DE STAGE

Tipaza le 13 Février 2017

Madame AFFROUN Samia

Fonction : Administrateur

Service : d'Administration et des moyens généraux

A Monsieur le Directeur des Équipements

Publics de la Wilaya de Tipaza

Objet : A/S du stage (Projet d'Implémentation d'une norme internationale ISO 18091 au niveau des services de la Direction des Équipements publics)

J'ai l'honneur de venir très respectueusement, vous demander de m'accorder ma demande de travailler en collaboration avec le personnel des services techniques de la direction ; afin de procéder à l'étude de la mise en place de la norme internationale Iso 18091 relative aux : **Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2008 à la collectivité locale**, et ce dans le cadre du projet de fin d'étude de ma formation de Mastère management par la qualité.

Les objectifs du choix de cette norme sectorielle :

- Donner des outils qui servent à la fois les citoyens et les gouvernements
- Produire non seulement de l'efficacité, mais de la légitimité
- Donner aux acteurs politiques et aux techniciens un vocabulaire commun et une même compréhension des enjeux, et permettre une comparabilité entre les pays et avec d'autres collectivités locales
- Subvenir aux besoins de la population locale en rendant politiquement viables les services techniques indispensables
- Créer un outil pratique qui appuie les 17 Objectifs du développement Durable ratifié par notre gouvernement dont Objectif 11 (Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables) et contribue à un monde durable et à des villes intelligentes
- Produire de la fiabilité – un point crucial pour la société.

Aussi, permettez-moi, Monsieur le directeur, de vous informer que les institutions sous tutelle de notre ministère sont en avance dans la mise des démarches qualité comme le CTC, CNERIB ...etc

A cet effet, je souhaite avoir votre soutien pour étudier les avantages que peut offrir l'application de la norme citée en objet.

Je reste à votre écoute en cas de besoins d'informations, veuillez agréer Monsieur l'expression de mes meilleures salutations.

• **L'intéressée**

Pièce jointe : Fiche projet

ANNEXE E :
MANUEL QUALITE

Ce Manuel Qualité (MQ) est enregistré et mis à jour dans le répertoire informatique du « Management de qualité » du DEP. Une copie de ce manuel est accessible sur notre site internet.

C'est la version originale, informatisée, qui fait foi. Les états imprimés ne sont pas enregistrés.

Mise à jour		
Effectué et approuvé :	Date	Approuvé par la Conférence de Direction
Resp. Qualité :		Procès-Directeur : verbal du :
Directeur :		

Objet du Manuel Qualité

Le Manuel Qualité (MQ) décrit les dispositions générales du Management qualité mis en place dans l'ensemble des départements de la direction des équipements publics (DEP).

Il vise à expliquer ce que représente la qualité et comment sa gestion permet d'effectuer de manière optimale les multiples tâches dévolues au DEP.

Domaine d'application

Ce MQ s'applique à toutes les prestations fournies par le DEP. Il s'agit notamment des Services suivants :

- Suivi des projets de la Wilaya de Tipaza

Le responsable de la qualité a pour mission de faire connaître et appliquer les dispositions générales au personnel de tous les départements concernés.

Gestion du manuel

Le MQ est rédigé par le responsable de la qualité en collaboration avec la direction et les responsables de département. Il est approuvé par la Conférence de Direction.

Toute personne du DEP peut proposer une modification du manuel. Une demande doit être adressée au responsable de la qualité par écrit, sans qu'une forme spécifique ne soit requise. La modification d'une seule page entraîne l'évolution de la version du MQ. La date de la mise à jour et la nature de la modification sont notifiées en page 2. Le responsable de la qualité assure le remplacement et la destruction des anciennes versions.

Diffusion

Pour le personnel du DEP, la diffusion du MQ est contrôlée, ceci afin d'assurer la disponibilité de la version la plus actuelle.

La distribution n'est pas contrôlée pour la diffusion auprès des parties prenantes, fournisseurs, établissements partenaires, offices cantonaux et milieux économiques et politiques. Le Manuel Qualité est disponible dans sa dernière version sur le site Internet ou, sur demande, par courrier.

Archivage

Le responsable de la qualité conserve les éditions successives du manuel pendant une durée minimale de trois ans.

Présentation de la DEP

La direction des équipements publics est l'un des plus importants secteurs de développement du pays et de l'économie nationale

La Direction des Equipements Publics comprend entre trois (3) et quatre (4) services :

1. Service des Etudes et des Evaluations ;
2. Service de la Conduite et du Suivi des Opérations de réalisation ;
3. Service des Marchés Publics ;
4. Service de l'Administration et Des moyens.

Chaque service comprend, selon l'importance des tâches qui lui sont confiées, au maximum quatre (4) bureaux.

Ses missions :

De mettre en œuvre, au niveau local, la politique de l'Etat en matière de réalisation d'équipements publics.

A ce titre, elle est chargée :

- 2 D'assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée des programmes d'équipements publics ;
- 3 De participer à la définition des besoins en équipements publics en adéquation avec les programmes de logements ;
- 4 D'assurer le suivi et l'évaluation des réalisations de programmes d'équipements publics
- 5 De contribuer à la définition des mesures de protection du cadre bâti ;
- 6 De participer à la préparation des dossiers réglementaires relatifs aux marchés de travaux et d'études ;
- 7 D'assurer la collecte et l'exploitation des données relatives aux études et à la réalisation des équipements publics ;
- 8 D'assurer la remise des ouvrages réalisés aux maîtres d'ouvrages ;
- 9 De précéder, en relation avec les structures concernées, à l'identification des tissus urbains existants et d'en proposer des opérations adaptées.

Stratégie de la DEP

Pour remplir sa mission, la DEP choisit les éléments suivants comme bases fondamentales de sa stratégie :

1. Viser l'excellence des services fournis
3. Avoir des liens clairs et transparents entre les entreprises réalisatrices et la DEP
4. Renforcer les liens avec le tissu sociétal et économique régional

Pour y parvenir, la DEP mettra en valeur ses ressources matérielles et technologiques ainsi que les compétences variées de son personnel.

Objectifs de la DEP

Les objectifs fixés pour la DEP peuvent provenir d'origines différentes :

1. Les objectifs inscrits dans les cahiers des charges
2. Les objectifs fixés dans le cadre du comité des marchés

Les autres objectifs peuvent être gérés, selon leurs implications au sein de la DEP, Tous les objectifs doivent être documentés, selon leur nature, sous forme de tableau de bord, de procès-verbal et de rapports accompagnés, le cas échéant, de suivis de projets.

Communication

La Direction, les responsables de départements et le responsable qualité s'assurent que tous les collaborateurs disposent en permanence du degré d'information indispensable à l'accomplissement de leurs tâches.

L'ensemble du Manuel Qualité figure sur le réseau informatique de la DEP. Chaque unité est

Responsable de la mise à disposition de l'information auprès des collaborateurs n'ayant pas accès au réseau.

Système qualité

Le système de management qualité a pour référence la norme ISO 9001 et les lignes directrices de la norme 18091 version 2014. Cette approche se traduit par une organisation dont les activités principales s'articulent autour de trois processus, selon le schéma suivant :

Gestion du système de qualité

Le système qualité de la DEP s'inspire de la roue de Deming déjà esquissée au chapitre « Apports du système de qualité » et en reprend les principes :

Planification :

Définir la politique qualité axée sur la mission et les objectifs stratégiques de la DEP. Les actions et projets qui en découlent sont planifiés et mis en œuvre par les processus.

Mise en œuvre :

Les procédures mises en place génèrent des informations cohérentes et systématiques. Elles constituent des données qualité qui seront analysées à intervalles réguliers par les responsables désignés.

Contrôle :

Contient les éléments déclencheurs des actions correctives et/ou préventives (Évaluations internes et externes, audits internes et externes, propositions d'améliorations, indicateurs).

Amélioration :

Mise en œuvre des actions correctives et/ou préventives.
La Revue de Direction déclenche un nouveau cycle, ses conclusions peuvent amener à la révision de certains documents, voire de la politique qualité.

Revue de Direction :

Au moins une fois par année, le RMQ organise une Revue de Direction en invitant le directeur, qui en sera l'animateur, et les membres de la CD. Selon les problématiques opérationnelles, des responsables d'unité peuvent également être invités. La Revue de Direction sert à renforcer l'engagement de la Direction et à maintenir la dynamique nécessaire pour l'amélioration continue du système.

La CD et, si nécessaire, les responsables d'unités examinent ensemble l'état et le développement du système qualité. La revue est conduite à la lumière des objectifs qualités. Les écarts constatés peuvent déboucher soit sur des mesures correctives et/ou préventives, soit sur une redéfinition des objectifs.

Dans cette optique, la Revue de Direction reprend les éléments suivants dans son ordre du jour :

Stratégique :

- Analyse et fixation des objectifs (passé, présent, perspectives, décisions)
- Evaluation des performances
- Etat de conformité aux exigences réglementaires
- Evolution politique/économique
- Evolution technologique

Opérationnel :

- Evaluations des produits et des prestations
- Evaluations des animateurs (internes et externes)
- Evaluations des ressources
- Propositions d'amélioration
- Audits internes
- Audits externes

Le procès-verbal qui résulte de la Revue de Direction mentionne notamment les points suivants :

Procès-verbal de décision :

- Nouveaux projets
- Nouveaux objectifs
- Actions correctives et/ou préventives
- Les responsabilités
- Les délais et les ressources nécessaires

Annexes :

- Bilans financiers
- Indicateurs
- Objectifs, cibles et programmes

Il est impératif que tous les collaborateurs soient informés sur les résultats de la Revue de Direction afin de les impliquer dans le développement du système et de les motiver à y participer.

Gestion des documents et enregistrements

Le système qualité repose sur une documentation répartie en quatre niveaux, dont les trois premiers sont disponibles sous forme informatisée sur le réseau interne de la DEP. Les règlements externes et notes personnelles des collaborateurs constituent le niveau qui n'est pas soumis à une identification (numérotation) documentaire.

Mise à jour		
Effectué et approuvé :	Date	Approuvé par la Conférence de Direction
Resp. Qualité :		Procès-Directeur : verbal du :
Directeur :		

Annexe I
Abréviations

Annexe II
Suivi de la mise à jour

Suivi des mises à jour				
Titre	Page	Qui	Nature de la modification	Date

Source : Elaboré par nous-même selon un prototype