

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**École Nationale Supérieure de Management (ENSM)**

**Pôle Universitaire de Koléa**



**Mémoire de fin d'études**

**Master « Management par la Qualité »**

**Les exigences de la mise en place des normes de qualité dans les collectivités locales : Etude de faisabilité de la norme ISO : 18091/V.2019 dans la Commune de Béni Tamou à Blida**

**Elaboré par :**

AIT ISSAD SAMIR

**Encadré par :**

Pr. MEZHOUDA Abdelmalik.

Mme CHIBANI Ratiba.

**Année Universitaire : 2019/2020**

## Résumé

Le service public local constitue un secteur stratégique au sein de la Politique Publique de l'Etat Algérien ; cette dernière accorde une importance capitale à cette problématique en fournissant aux Gestionnaires concernés des moyens budgétaires colossaux, et en introduisant des réformes structurelles de fonctionnement en vue de mettre en place des nouvelles notions de gouvernance. L'objectif recherché est donc d'instaurer :

- Une amélioration qualitative des services publics locaux concernés ;
- Une satisfaction de toutes les parties prenantes, particulièrement les citoyens.

Notre étude portera sur la démarche qualité, comme mode de management d'actualité reposant sur une approche étatique concernant une faisabilité dans l'application et le déploiement de la démarche qualité au sein de la Commune de Béni Tamou (Blida), à travers la mise en place de la norme ISO : 18091/2019 portant lignes directrices pour l'application de la norme ISO : 9001/2015.

Les résultats obtenus de notre étude indiquent qu'il est faisable l'implantation de la démarche qualité à travers la norme ISO : 18091/2019 dans les communes en Algérie, sous des conditions préalables, telles que l'implication de la Tutelle (Top Management), l'adhésion et la collaboration de toutes les parties prenantes, particulièrement les personnels communaux et les citoyens. Et de l'efficacité de la communication institutionnelle ainsi que les outils de contrôle, suivi et de l'amélioration continue.

**Mots clés :** service public local, démarche qualité, système management qualité, amélioration de la qualité, la commune de Béni Tamou, Citoyens, norme 18091/2019.

## ملخص

تشكل الخدمة العمومية المحلية قطاعا استراتيجيا ضمن السياسة العامة للدولة الجزائرية، حيث تمنحها الأخيرة أهمية كبرى من خلال توفير موارد ضخمة للموازنة، وإدخال إصلاحات هيكلية في الأداء، مع إدخال مفاهيم جديدة للحكامة. وذلك من أجل التمكن من إدخال تحسين في جودة هذه الخدمات وإرضاء جميع أصحاب المصلحة، وخاصة المواطنين.

نهج الجودة، باعتباره أسلوب إدارة موضعي يعتمد على نهج إدارة تدفق العمليات وأيضاً كقوة دافعة لتطبيق مفهوم التحسين المستمر. يعد أحد الأصول الرئيسية لهذه المفاهيم الجديدة المخطط لها والمقدمة من قبل الدولة.

سيركز هذا العمل على جدوى تطبيق ونشر نهج الجودة داخل بلدية بني تامو (البلدية)، من خلال وضع حيز التطبيق المعيار ايزو 18091 / 2019 المتضمن المبادئ التوجيهية لتطبيق معيار " ايزو 2015/9001".

تشير النتائج التي تم الحصول عليها من دراستنا إلى أنه من الممكن تنفيذ نهج الجودة من خلال المعيار ايزو 18091 نسخة 2019 في البلديات في الجزائر، بشروط مسبقة، مثل إشراك الهيئة الإشرافية (الإدارة المركزية والولاية)، التدخل الفعال وتعاون جميع أصحاب المصلحة، لا سيما موظفي البلدية والمواطنين. وفاعلية الاتصال المؤسسي وأدوات الرقابة والمراقبة والتحسين المستمر.

**الكلمات المفتاحية:** الخدمة العمومية المحلية، نهج الجودة، نظام إدارة الجودة، تحسين الجودة، بلدية بني تامو، المواطنون، المعيار " ايزو 2019/18091".

## **Abstract**

The local public service is a strategic sector within the general policy of the Algerian state, as the latter gives it great importance by providing huge budgetary resources, introducing structural reforms in performance, and introducing new concepts of governance. This is in order to be able to improve the quality of these local public services and satisfy all stakeholders, especially citizens.

Quality approach, as a topical management style that relies on the process flow management approach and also as a driving force for the application of the concept of continuous improvement. It is one of the main assets of these new concepts planned and introduced by the state.

This work will focus on the feasibility of applying and disseminating the quality approach within the municipality of Beni Tamou (Blida), by putting into effect the ISO 18091/2019 standard that contains guidelines for implementing the ISO 9001/2015 standard.

The results obtained from our study indicate that it is feasible to implement the quality approach through the ISO 18091/2019 standard in municipalities in Algeria, under preconditions, such as the involvement of the Supervisory Authority (Top Management), membership and the collaboration of all stakeholders, particularly municipal staff and citizens. And the effectiveness of institutional communication as well as the tools for control, monitoring and continuous improvement.

**Key words** : Local Public Service, Quality Approach, Quality Management System, Quality Improvement, Beni Tamou Municipality, Citizens, Standard "ISO 18091/2019".

## Remerciements

- Ma lettre de persévérance est adressée à mes Parents. Leur aide, leurs encouragements et leur amour m'ont permis de passer une bonne année scolaire. Merci à vous.
- À mes encadreurs Monsieur A.MEZHOUDA et Mme R.CHIBANI sur ces encadrement et précieux conseils afin de terminer cette étude malgré la situation délicate que nous avons traversé suite à la pandémie du COVID-19.
- À tous mes enseignants de l'ENSM dont ils m'ont appris des connaissances précieuses.
- À tous les cadres et élus locaux de la commune de Béni Tamou, qui m'ont aidé à terminer la partie pratique de cette étude, malgré la situation exceptionnelle qu'ils ont vécu, au moment de notre stage pratique.

## Liste des Tableaux

<b>Tableau n° (01)</b>	Principales actions du NPM.	<b>08</b>
<b>Tableau n° (02)</b>	Tableau de présentation des Parties prenantes interviewée	<b>61</b>
<b>Tableau n° (03)</b>	Tableau de présentation de réseaux routier de la commune de Beni Tamou.	<b>62</b>
<b>Tableau n° (04)</b>	Tableau de présentation des réseaux divers de la commune de Beni Tamou.	<b>62</b>
<b>Tableau n° (05)</b>	Tableau des établissements scolaires de la commune de Beni Tamou.	<b>63</b>
<b>Tableau n° (06)</b>	Tableau des établissements culturels de la commune de Beni Tamou.	<b>63</b>
<b>Tableau n° (07)</b>	Synthèse de l'Autodiagnostic Commune Béni Tamou 2020	<b>69</b>

## Liste des Figures

<b>Figure n°(1)</b>	Les enjeux d'un SMQ aux collectivités locales	<b>12</b>
<b>Figure n°(2)</b>	Structure de la norme 18091/2019 selon le principe PDCA	<b>46</b>
<b>Figure n°(3)</b>	La pyramide documentaire se compose de quatre (4) niveau hiérarchiques	<b>52</b>
<b>Figure n°(4)</b>	Les Audits de maturité	<b>53</b>
<b>Figure n°(5)</b>	Logigramme du Système Documentaire	<b>76</b>
<b>Figure n°(6)</b>	Démarche AMDEC	<b>77</b>

## Liste des Abréviations, sigles et acronymes

<b>APC</b>	Assemblée Populaire Communale
<b>CL</b>	Collectivités Locales
<b>DFP</b>	Direction de la formation professionnelle
<b>DJS</b>	Direction de la jeunesse et des sports
<b>DTP</b>	Direction des Travaux publics
<b>DAS</b>	Direction de l'action sociale
<b>EPA</b>	Etablissement public à caractère administratif
<b>ISO</b>	l'organisation internationale de normalisation
<b>ISO/TC</b>	comité technique de l'ISO
<b>ISO- 18091/V.2019</b>	Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale
<b>LOLF</b>	Loi organique relative aux lois des finances
<b>NMP</b>	Nouveau Management public
<b>OCI</b>	Observatoire citoyen intégré
<b>ONSP</b>	Observatoire national du service public
<b>P/APC</b>	Président de l'Assemblée Populaire communale
<b>PDCA</b>	la Roue de Demin (Plan-Do-Check-Act)
<b>PGRH</b>	Plan de gestion de ressources humaine
<b>SMQ</b>	Système management qualité
<b>SG</b>	Secrétaire Général de la commune
<b>SWOT</b>	Forces/Faiblesse/Opportunités/Menaces
<b>TIC</b>	Technologie de l'information et de la communication

# Table des Matières

Liste des Tableaux	
Liste des Figures	
Liste des Abréviations, sigles et acronymes	
Table des Matières	
<b>Introduction Générale</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre (I) Cadre théorique</b>	<b>07</b>
Section (1) Revue de littérature	<b>08</b>
Section (2) Cadre conceptuel	<b>13</b>
1 Les collectivités locales et le service public	<b>13</b>
1.1 Les collectivités locales en Algérie	<b>14</b>
1.1.1 Définition et composantes	<b>14</b>
1.1.2 Evolution des CL en Algérie	<b>14</b>
1.1.3 Les compétences des CL en Algérie (Missions)	<b>16</b>
1.1.4 Les structures de gestion des communes	<b>17</b>
1.2 Le service public	<b>22</b>
1.2.1 Evolution	<b>22</b>
1.2.2 Définition	<b>23</b>
1.2.3 Typologies des services publics	<b>25</b>
1.2.4 les principes du service public	<b>26</b>
1.2.5 Les principales caractéristiques des biens et services publics	<b>28</b>
1.2.6 Le Nouveau Management Public	<b>29</b>
2 Les normes qualité des collectivités locales	<b>30</b>
2.1 Les notions de base de la qualité et du SMQ	<b>30</b>
2.1.1 Notion de base d'un SMQ	<b>30</b>
A La qualité	<b>30</b>
B La démarche qualité	<b>32</b>
C Système Management de la Qualité (SMQ)	<b>32</b>
2.1.2 Les Principes du SMQ	<b>33</b>
2.1.3 Présentation de la norme ISO 9001/V 2015	<b>34</b>
2.1.4 Les Conditions de mise en place un SMQ de type ISO 9001/2015	<b>35</b>
2.2 Qualité dans les services publics	<b>36</b>
2.3 La qualité dans les collectivités locales (SMQ)	<b>37</b>
2.4 Les normes de qualité applicables aux Collectivités locales	<b>39</b>

2.4.1	Les normes	<b>39</b>
2.4.2	Les référentiels	<b>40</b>
3	La norme ISO applicable aux collectivités locales : ISO-18091/V.2019 « <i>Systèmes de management de la qualité- Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale</i> »	<b>43</b>
3.1	Présentation de la norme	<b>43</b>
3.2	Evolution de la norme	<b>45</b>
3.3	Structure et les exigences de la norme	<b>46</b>
3.4	Les conditions d'applicabilité de la norme dans les collectivités locales	<b>49</b>
3.5	L'impact de son application	<b>54</b>
3.6	La relation de développement locale avec les normes : ISO-9001/2015 et la norme ISO- 18091/V.2019	<b>54</b>
	<b>Conclusion du chapitre</b>	<b>57</b>
	<b>Chapitre (II) Cadre Empirique</b>	<b>58</b>
	<b>Section (1) Méthodologie de recherche</b>	<b>59</b>
1	Epistémologie	<b>59</b>
2	Méthode	<b>59</b>
3	Outils de collecte de données	<b>59</b>
4	Population et échantillonnage	<b>60</b>
5	Analyse de données	<b>61</b>
	<b>Section (2) Mise en place, Résultat et discussion</b>	<b>62</b>
1	Présentation de la commune de Béni Tamou	<b>62</b>
1.1	Historique	<b>62</b>
1.2	L'organisation de la commune	<b>64</b>
2	Mise en place de la norme à la Commune de Béni Tamou	<b>65</b>
2.1	Engagement de la Direction et Projet de politique qualité	<b>65</b>
2.2	Définir l'objet de l'organisme (Domaine d'application)	<b>65</b>
2.3	Etat des lieux et auto diagnostic	<b>67</b>
2.4	Identification des Processus de la commune de Beni Tamou	<b>70</b>
2.5	La cartographie des processus : Commune Beni Tamou	<b>72</b>
2.6	Identification des parties prenantes	<b>74</b>

2.7	Le système documentaire	74
2.8	Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus : Analyse AMDEC processus « Management »	76
2.9	Les outils de pilotage d'un SMQ	81
3	Discussion des résultats	82
3.1	Résultats obtenus	82
3.2	Analyse des résultats	82
4	Propositions	84
	<b>Conclusion Générale</b>	<b>86</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>91</b>
	<b>Annexes</b>	<b>94</b>

# **Introduction Générale**

## Introduction Générale

Soucieuses de balancer entre la satisfaction des citoyens et la rationalisation budgétaire, les collectivités territoriales, à l'instar des autres organismes publics, ont connu récemment un mouvement de modernisation relativement constaté. Parmi lequel, nous trouvons la nouvelle logique caractérisant le management public, en l'occurrence le passage d'une logique des moyens (juridique) vers une logique des résultats et de la performance (managériale), notamment à travers la LOLF<sup>1</sup>. Cette dernière suscite des outils et une panoplie d'instruments accompagnateurs pour assurer leur réussite. (SEGHIR et GALLOUJ, 2012)

L'expérience Algérienne des réformes du secteur public, montre qu'il n'y a pas de solution miracle aux problèmes du secteur public, et qu'il y a un long chemin à parcourir avant que les objectifs envisagés ne se réalisent. L'administration publique reste un domaine où les réformes progressent lentement, à cause d'une multitude de raisons, allant de l'économie et la politique à la culture.

Cependant, l'impact de toute réforme du secteur public dépend de l'efficacité du processus de gestion du changement dans chaque organisme public et ses réseaux (TENIOU Afef / BENTERKI Azzedine, 2014)

Le concept du «New Public Management » porte essentiellement sur le changement d'un système de contrôle des inputs vers un recours à des mesures quantifiables et objectives du rendement des outputs, il met l'accent sur les résultats et la performance, la distribution des responsabilités. L'argument de ce nouveau concept était que les organismes publics nécessitent une gestion, et non une administration, où la gestion publique est définie comme la réalisation des objectifs plutôt que le suivi des procédures (Longo, Cristofoli, 2007).

Le management par la qualité intervient dans cette logique de performance et de l'amélioration continue à travers le Système du Management de la Qualité (SMQ).

Les démarches d'amélioration de la qualité du service public ont pris ces vingt-cinq dernières années des formes variées (cercles de qualité, engagements de service, chartes qualité, certifications, programmes d'amélioration des performances, Cadre d'Autoévaluation des Fonctions Publiques...). (Barouch, 2012)

Elles occupent désormais une place centrale dans les politiques de modernisation des services publics.

<sup>1</sup>Loi n°18/15 portant Loi Organique des Lois des Finances (LOLF).

## Introduction Générale

Toutefois, s'il y a un point sur lequel la plupart des observateurs semblent se mettre d'accord, c'est bien celui de la façon de gérer, qui nécessite une amélioration absolue afin d'éviter, au maximum, les dépenses excessives et le gaspillage. Cet état de fait a engendré une explosion des coûts dans les communes, en contrepartie de dégradation de la qualité des services rendus, eu égard à leur vocation de service public, qui les incite à être de grands consommateurs de budget dont l'exploitation irrationnel implique des conséquences graves sur la croissance économique et sur le développement local.

Dans ce contexte, l'introduction d'une démarche qualité dans le management des services publics locaux s'impose comme dimension principale dans l'objectif de l'amélioration de la performance des services publics. Il est temps maintenant de réfléchir à la qualité des procédures et des résultats obtenus ou recherchés et de les mesurer à l'aune de l'équité, (Bouvier - 2007).

Depuis le début des années 2000, l'orientation vers le client est devenue le management de la qualité, ce principe encourage les administrations et organismes à identifier, comprendre et satisfaire les besoins explicites et implicites des usagers. (ALVENTOSA, 2012).

La performance est un terme très largement utilisé dans le langage courant qui du fait de son caractère commun, ne fait généralement pas l'objet d'un essai de définition précis. Or ce terme occupe une place prépondérante que l'on retrouve dans l'étude des problèmes liés à tous les secteurs de la vie économique et sociale, (H.DJEMA, H.S.SALAOUATCHI, Al ; 2017). En effet, l'absence de définition engendre des représentations différentes de ses fondements et de ses modalités d'évaluation.

La qualité nécessite d'abord la conformité des produits et/ou service à des standards, mais aussi un système de management des processus pour garantir l'obtention de ces résultats conformes au travers notamment d'un système de processus, et enfin un management de l'entreprise pour définir la vision, les missions et les valeurs, rédiger la stratégie et choisir les partenaires. (Ségot ; Raymond & Favier, 2011). S'il est un domaine dans lequel la qualité du service est attendue, c'est bien celui des collectivités locales, selon les canons « moderne » de la qualité, le souci du client est ici primordial en raison des enjeux de l'activité exercée par les professionnels des collectivités locales.

Ici encore, l'approche du management public par la qualité fournit le cadre le plus approprié, (MARQUIS, 2011).

## Introduction Générale

Une démarche d'amélioration continue réussie est la conséquence d'une véritable alchimie. Il y faut certes des ingrédients indispensables : de l'écoute des utilisateurs à l'implication de la direction, de la mobilisation des personnels à l'utilisation des outils de l'amélioration, de la mesure de résultats à l'organisation des processus mais aussi un responsable de la démarche. Pour assurer la prise en charge de la qualité par les acteurs et assurer la pérennité des démarches, France qualité publique a défini sept (07) principes-clés à satisfaire (*QUATREBARBES, 2011*) :

- (re) placer l'utilisateur/citoyen/contribuable au cœur de la qualité publique et de l'efficience ;
- Rechercher l'ancrage de la qualité et de l'amélioration dans la vie réelle de l'organisation ;
- Permettre à chacun et notamment aux agents d'être acteur de la qualité publique ;
- Faire converger l'ensemble des disciplines liées à l'amélioration continue ;
- Rattacher l'amélioration continue directement à la direction ;
- Disposer des moyens nécessaires aux activités de la fonction ;
- Inscire les professionnels de l'amélioration dans un parcours valorisant.

Mais ceci ne peut réussir, répétons-le, qu'à la condition expresse que le management public par la qualité soit référé à la notion d'intérêt général, qu'il soit clair aux yeux de tous que les valeurs qui le fondent ne se confondent pas avec celles du secteur marchand, enfin que l'on sorte de l'équation détestable vécue depuis des années de « réforme » en « réforme » : « privatisation des profits, socialisation des déficits », (*Chevalier, 2009*)

Dans ce contexte découle notre problématique qui repose sur l'étude de l'applicabilité des normes de la qualité dans les collectivités locales en Algérie, selon la ligne directrice de la norme ISO-18091/Version 2019.

### **Comment réussir l'implantation d'une démarche qualité dans les services publics locaux en Algérie ?**

1. Pourquoi engager une démarche qualité au sein d'une commune en Algérie ?
2. Le système actuel de gestion services publics locaux permet-il la réussite de l'implantation d'une démarche qualité ?
3. Quels sont les contraintes qui peuvent être surgir dans le changement du système de gestions dans un contexte publics ?

## Introduction Générale

4. Est-ce que l'adoption d'une stratégie du management du changement serait nécessaire pour la réussite de l'implantation d'une démarche qualité ?

L'objectif de la recherche est d'établir un état des lieux sur la faisabilité de l'application des normes de la qualité au sein des Communes. De cette problématique découle la question de l'adéquation du management de la qualité au service public, dans une finalité d'amélioration de la qualité des services publics rendus par les collectivités locales en Algérie.

Le choix méthodologique de notre travail est l'étude de cas de l'implantation d'une démarche qualité dans une commune, dans l'objectif d'améliorer la qualité des services fournis aux usagers.

Afin de réaliser notre étude, nous allons présenter une revue de la littérature à la fois sur les démarches d'améliorations des services publics et sur l'importance de la démarche qualité dans une commune. A dire vrai, nous nous sommes référés aux principes classiques et modernes du management du service public. Ainsi en parcourant la littérature sur la performance et le management par la qualité et son application dans le secteur des collectivités locales, relevant de la catégorie des services qualifiés également de service public à caractère social.

Des méthodes ont été utilisées pour solliciter des données auprès des parties prenantes de la commune en question. Cela a été suivi d'un entretien approfondi.

Aussi, à l'aide d'une enquête sur le terrain auprès des citoyens et l'observation sur site qui s'est effectué sur la base d'une grille d'observation que nous devons remplir afin de compléter les informations recueillies auprès des usagers du service publics fournies par la commune de Béni Tamou.

Notre terrain de recherche est la Commune de Béni Tamou dans la Wilaya de Blida.

La Pertinence de la recherche réside de fait que le sujet choisit est basé sur la problématique de l'amélioration de la performance du service public local en Algérie à travers l'introduction de la notion du management de la qualité.

## Introduction Générale

Pour pouvoir répondre à cette problématique de manière pertinente, nous allons au premier lieu rappeler les principes du management de la qualité dans les services publics, notamment dans les collectivités locales afin de lever certains malentendus qui entourent cette approche, ainsi que la norme ISO applicable aux collectivités locales : ISO- 18091/V.2019. Ensuite, dans un deuxième chapitre, nous établissons une étude de la faisabilité de la mise en place de la norme.

Enfin, nous réaliserons l'état des lieux de l'applicabilité de la norme dans la commune de Beni Tamou, soutenu avec une esquisse d'analyse transversale portant sur les avancées et les difficultés de l'application de cette norme dans le contexte public locale.

# **Chapitre (I) : Cadre Théorique**

### Section (1) : Revue de littérature

Le service public constitue un élément essentiel de la stratégie de développement de l'Etat, compte tenu de sa mission régaliennne qui consiste à assurer le bien-être social en répondant aux besoins des populations. (N.ABID et A.BELAIDI ; 2015)

Le secteur public diffère du secteur privé dans la nature des objectifs, dans le secteur privé l'objectif principal des actionnaires est la rentabilité économique alors que dans le secteur public cet objectif passe au second plan et c'est la satisfaction de l'intérêt général qui prime, ceci est expliqué par le soutien financier de l'Etat et des collectivités.

Au début des années 80, plusieurs pays ont été touchés par la crise financière et par conséquent ils ont dû faire face à un déficit public. Ainsi, des méthodes de management, utilisées dans le secteur privé, se sont transposées peu à peu dans le secteur public jugé inefficace, rigide et coûteux, contribuant ainsi à l'émergence du : Nouveau Management Public ou La Nouvelle Gestion Publique. (N.ABID et A.BELAIDI ; 2015)

La Nouvelle Gestion Publique (NGP) ou le New Public Management (NPM) a pour finalité l'amélioration de la performance et la modernisation des organisations destinées au service public. La conception de l'administration selon le NGP repose sur l'atteinte des résultats et la satisfaction des clients, à l'opposé de l'administration wébérienne où l'objectif est le respect des règles et des procédures en privilégiant une gestion axée sur les moyens et non sur les objectifs (Urio, 1998 ; Amar et Berthier, 2007).

La NGP a conduit à redéfinir les modalités de l'action de la fonction publique. Le tableau ci-après résume les principales actions qui s'inscrivent dans le cadre du nouveau management public :

Tableau n°01 : Principales actions du NPM

<b>Fonction</b>	<b>Action</b>
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestion par les résultats</li><li>- Mise en place d'une planification stratégique</li><li>- Privatisation d'entreprises publiques, externalisation (faire-faire),</li></ul>

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mise en place de partenariats public/privé</li><li>- Séparation des fonctions politique (conception) et administrative (mise en œuvre)</li><li>- Déconcentration et/ou décentralisation</li><li>- Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en interne (l'intranet permet de décloisonner les services)</li><li>- Généralisation de l'évaluation (culture de la performance)</li><li>- Simplification des formalités administratives</li></ul>
Finances	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réduction des déficits</li><li>- Budgétisation par programme</li><li>- Plus grande transparence de la comptabilité (par exemple par la mise en place d'une comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévisions)</li></ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"><li>- Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observatoires, etc.)</li><li>- Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en externe (pour une meilleure communication)</li></ul>
Ressources Humaine	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réduction des effectifs</li><li>- Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.)</li><li>- Développement de la participation.</li></ul>

Source : (AMAR et BERTHIER, 2007)

A ce titre, les dispositifs du nouveau management public ont pour finalité la recherche d'amélioration de la performance publique à travers: la planification stratégique, le management participatif, le management de la qualité, l'introduction des TIC et le contrôle de gestion avec des analyses en termes de « coûts –performances ». (Pesqueux, 2006)

Face à cette situation, les hypothèses de base de l'action administrative, toute comme ses instruments traditionnels s'avèrent sinon obsolètes, du moins insuffisants. Une nouvelle perception de la gestion publique devient, dès lors nécessaire pour administrer et gouverner.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

Par conséquent, aujourd'hui les services publics sont confrontés à un ensemble de défis :

- Raréfaction des ressources budgétaires ;
- Prise en compte des questions liées au développement durable ;
- exigence de performance publique ;
- Transformation comportementale des citoyens qui ne veulent plus être traités en administrés mais bien davantage en clients <sup>1</sup> ;
- Volonté politique de modernisation des services publics de l'État et de ses émanations (collectivités et organismes publics).

L'amélioration de la qualité des services publics est devenue donc une préoccupation fondamentale et l'action quotidienne de l'Administration et des collectivités locales.

En Algérie, les effets négatifs d'un secteur public bureaucratique, inefficace et couteux, ont contribué à freiner le développement économique du pays et réduire l'impact des mesures visant l'amélioration le niveau de vie du citoyen. (M.C BELMIHOUB, 2005)

En effet, le Doing business 2020<sup>2</sup> classe l'Algérie au 157 place sur 190 pays : la Malaisie 12, l'Arabie Saudite 20, le Maroc 70. La qualité de l'ensemble des secteurs (banques, éducation, santé...) est en deca du niveau généralement admis pour les économies émergentes.

En plus de son caractère bureaucratique, le secteur public Algérien accuse un retard considérable dans l'utilisation des nouvelles technologies et dans le traitement de l'information. Sa modernisation conditionnera la réussite des réformes à entreprendre et participera grandement à la relance économique.

Ces résultats confirment la nécessité d'opter pour une stratégie de modernisation effective, globale concernant tous les secteurs. Cette modernisation du secteur public ne peut être isolée de l'ensemble des autres réformes économique, social et territoriales. (M.C BELMIHOUB, 2005)

Pour cela, l'amélioration de la qualité de service public est l'une des préoccupations essentielles des pouvoirs publics. Cependant, des programmes de réformes économiques

---

<sup>2</sup> : Base de données Doing Business 2020.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

(depuis les années 80) ont été lancés dans le but de changer progressivement l'économie nationale, sa structure ainsi que sa logique de fonctionnement afin d'optimiser les services rendus aux citoyens.

La notion de « qualité » et ses diverses déclinaisons (démarches Qualité, système Qualité, processus Qualité,...) est incontestablement en train de faire son chemin au sein des administrations publiques. Elle est pourtant issue du secteur privé et plus particulièrement du monde de la production pure et dure. Cette application au secteur public n'est-elle dès lors pas essentiellement due à un courant de pensée qui tient pour presque acquis que les méthodes du secteur privé peuvent, sans trop de difficultés, être appliquées à un secteur public que l'on veut performant et efficient ?

Le développement des démarches qualité dans le contexte public marque le passage progressif du service public d'une logique de moyens à une logique de résultat. Cette évolution a été influencée par un ensemble de facteurs qui conduisent à remettre en cause les modes de faire traditionnels. Se lancer dans une démarche qualité est d'abord et avant tout, chercher à satisfaire les besoins de ses clients. Ainsi, le seul juge de la qualité dans une entreprise est bien le client ! Mais ce client qui a évolué est également, et par ailleurs, un citoyen. Il est normal qu'il transpose avec facilité et naturel ses comportements de consommateur de la sphère de l'économie privée vers les services publics.

L'émergence de la notion de « qualité » s'inscrit dans la politique générale de réformes des administrations publiques et dans l'évolution des concepts régissant la gestion publique. La poussée du discours néo-libéral a renforcé la notion de client au sein du secteur public. On parle de plus en plus dans les administrations publiques de la nécessaire « orientation client » (Michel Amiel, 2003).

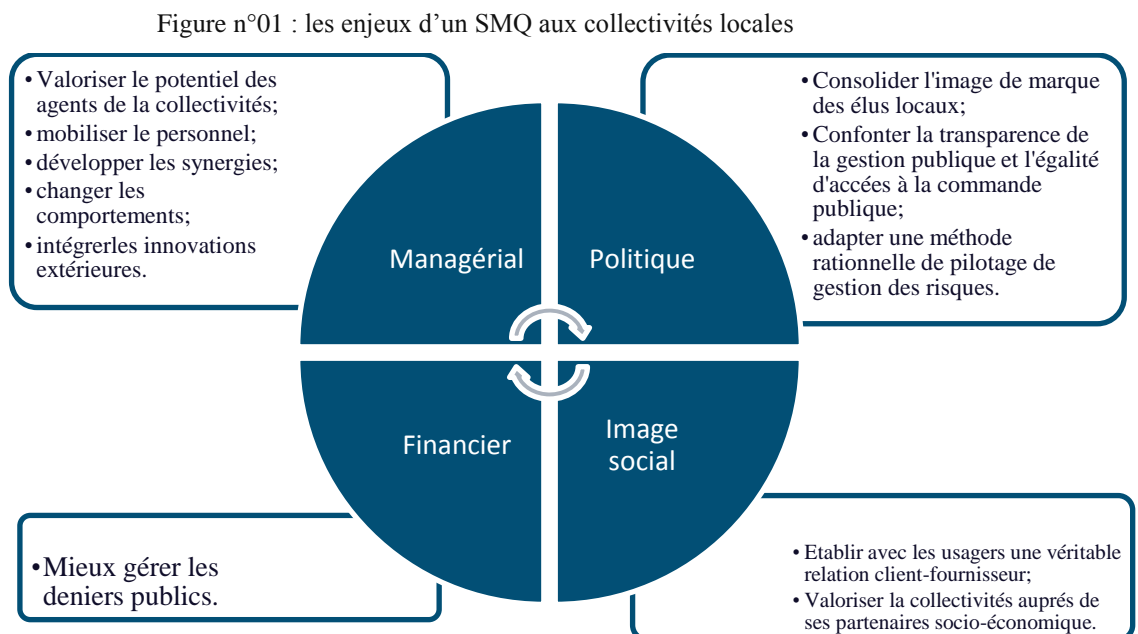
La qualité donc devient une notion complexe qui présente de nombreux aspects différents. La recherche de la qualité exige de concevoir et de déployer simultanément des mesures distinctes diversement assorties. La définition de normes des services de soins, par exemple, est une composante de l'amélioration de la qualité mais, pour que ces normes soient mises en œuvre de manière fiable, des mesures supplémentaires sont requises en matière de formation et de surveillance, de contrôle de conformité et de retour d'information aux prestataires de services publics fournies.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

Si elle ne s'accompagne pas de ces mesures d'appui et d'autres initiatives étroitement liées entre elles, la simple création de normes restera d'un impact limité (*Rapport de l'OMS, OCDE et la Banque Mondiale, 2019*).

Pour cela, il convient d'entreprendre une démarche de performance globale qui associe les performances économiques, sociales et environnementales. Dans ces conditions, les collectivités locales devraient passer d'une logique de moyen à une logique de résultat, pour améliorer sa performance, dans le but de rendre ses actions plus efficaces à travers l'optimisation de l'allocation des ressources, c'est dans ce sens que l'intérêt du nouveau management public se manifeste.

Les avantages d'un système de management de la qualité dans les collectivités locales sont multiples, quatre enjeux majeurs peuvent être cernés, définissant les catégories principales auxquelles vont se rattacher des *problématique* majeurs des démarches qualité en collectivité locale, qui sont définies au-dessous. (*Dordain et Liolios, 2015*)



Source : Stéphanie Dordain et Panayotis Liolios, 2015.

De ce qui précède, s'affiche la particularité de notre étude est de prouver les avantages de l'implantation des normes qualité sur l'amélioration de la qualité des services publics fournis par les collectivités locale en Algérie, afin de satisfaire les besoins des citoyens qui devienne impérativement les clients des collectivités locale.

### Section (2) : Cadre conceptuel

#### 1 – Les collectivités locales et le service public

La mise en place d'un appareil organisé est indispensable pour que soient assurées effectivement et efficacement les fonctions administratives au sein d'une société. Dans l'organisation, les collectivités locales constituent, avec l'Etat, les personnes publiques à compétence générale qui assurent un ensemble de fonctions sur le territoire qu'elles ont pour mission d'administrer.

L'administration se structure donc sur un double plan territorial en deux pôles principaux : celui de l'Etat et celui des collectivités locales. Ces dernières sont conçues dans le cadre de la décentralisation. Cette dernière est un processus qui touche à priori tous les aspects de la gestion de l'action publique. Il s'agit cependant d'un processus qui doit prendre corps avec la société au rythme de l'évolution des mentalités. Ainsi, au-delà de la définition d'un cadre législatif et réglementaire susceptible de favoriser la mise en œuvre effective de la décentralisation, il paraît indispensable d'inscrire dans la durée et de manière progressive les aménagements nécessaires à la construction d'un équilibre durable et cohérent entre l'Etat et les communes.

En effet, la décentralisation dont le cadre institutionnel s'appuie sur un ensemble de textes publiés depuis l'indépendance, a fait l'objet de plusieurs réformes dont l'objectif est de permettre aux citoyens de disposer d'une administration de proximité, efficace, efficiente, à l'écoute de leurs attentes et aspiration, qui est la commune.

La commune constitue un échelon de base dans l'organisation de l'Etat, elle est le dernier palier de l'organisation administrative, apte en particulier à gérer toutes les réalisations qui doivent être adaptées à la satisfaction des besoins essentiels des citoyens. De ce fait, elle est la plus proche de la vie des citoyens dans leurs cadres sociaux et dans leurs activités.

De plus, la commune est une institution ayant une dimension géographique déterminée par la réglementation, une organisation administrative et une mission de service public qui définit sa raison d'être, elles sont régies par la loi organique portant code communal et un ensemble de textes de lois et règlements qui précisent leur mode d'organisation, leurs moyens d'action et le contenu de leurs missions. Son objectif est la réalisation d'un

développement économique et social impulsé par le bas et par la décentralisation qui est vue comme un moyen de redéploiement du rôle de l'Etat.

### 1.1 – Les collectivités locales en Algérie

Les collectivités locales algériennes sont les communes et les wilayas. Depuis l'indépendance de l'Algérie en 1962, plusieurs textes officiels définissent et régissent la composition, les limites territoriales, la consistance, l'organisation et le fonctionnement des communes et des wilayas.

#### 1.1.1 – Définition et composantes

Etymologiquement le mot « Commune » trouve son origine dans le terme latin « communia », de communis qui désigne, ville affranchie du Joug féodal, et que les bourgeois administraient eux-mêmes<sup>3</sup>.

La commune est la collectivité territoriale de base de l'Etat algérien<sup>4</sup> et l'assise territoriale de la décentralisation<sup>5</sup>. C'est la plus petite subdivision administrative de l'organisation territoriale.

Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, cela signifie qu'elle a le pouvoir d'exercer la mission de puissance publique en fournissant des services publics aux habitants à travers le budget. La commune a un nom, un chef-lieu (siège de l'APC)<sup>6</sup> et elle est constituée d'une zone géographique clairement défini qui est le territoire.

En Algérie, après le découpage de 1984 le nombre des communes est de 1541.

#### 1.1.2- Evolution des Collectivités Locales en Algérie

La période ayant marquée l'évolution de la commune algérienne repose essentiellement sur trois (3) transformations majeures à savoir :

- A. Premier Code en 1967 :** le premier code territorial a vu le jour en 1967 avec la promulgation du code communal qui avait pour objet d'adapter la commune aux réalités du pays et particulièrement aux choix de l'orientation socialiste.

---

<sup>3</sup> Dictionnaire le Petit Robert.

<sup>4</sup> Article 1 de la Loi n°11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.

<sup>5</sup> Article 2 de la loi n° 11-10.

<sup>6</sup> Article 6 de la loi n°11-10 ; op.cit.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

L'ordonnance n° 67/24 du 18 janvier 1967 a été le premier texte régissant les collectivités territoriales. Le mode de fonctionnement et d'organisation de la commune.

S'inscrivait dans le contexte de l'idéologie dominante de l'époque, basée sur l'exercice monopolistique du pouvoir par le parti unique, le FLN, lequel « définit la politique de la nation et inspire l'action de l'Etat <sup>7</sup>».

Dans le cadre de cette ordonnance, les prérogatives de la commune étaient très limitées et le pouvoir financier inexistant. L'autonomie financière des communes n'a pas été décrétée et la commune était soumise à un lourd contrôle de la tutelle.

**B. La seconde fois en 1990** : avec la promulgation de la loi n° 90/08 portant le code communal, les collectivités locales ont connu un élargissement de leurs compétences dans la gestion des affaires locales.

La promulgation d'une nouvelle loi communale<sup>8</sup> visait principalement à l'adoption de la collectivité communale à un nouveau contexte marqué essentiellement par deux faits majeurs qui sont consacrés par la constitution de 1989, à savoir :

- L'avènement du multipartisme après 27 ans de système de parti unique ;
- La volonté politique d'entrer dans un système d'économie de marché.

Cette loi a voulu renforcer, rationaliser et préciser les compétences des collectivités territoriales, conforter les pouvoirs et les prérogatives des élus locaux, leur laisser le choix du niveau et du type des investissements, la gestion relevant d'organismes créés ou identifiés par les fonds de participation et consacrer la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques.

**C. La dernière en 2011** : avec la promulgation de la loi n° 11/10 portant le code communal, les collectivités locales en Algérie, laquelle a consacré deux principes :

- *Le principe de l'intercommunalité* selon lequel les communes mutualisent leurs moyens et créent des services et des établissements publics de proximité<sup>9</sup>.
- *Le principe de la « gestion de proximité »* qui permet aux citoyens de participer à la gestion de la commune, au règlement de leurs problèmes et à l'amélioration

---

<sup>7</sup> Article 24 de la constitution de 1963, Joradp n°64, p890

<sup>8</sup> Loi n°90/08 du 07 avril 1990 relative à la commune, Joradp n°15, p420

<sup>9</sup> Article 215 de la loi n°11-10 du 22 janvier 2011 portant code communal.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

de leurs conditions de vie<sup>10</sup> et il permet également de confier la gestion des services publics à des entreprises privées à travers le système de concession.

La loi n° 11-10 a introduit deux amendements fondamentaux qui sont :

- la garantie par l'Etat de compenser toute réduction des recettes fiscales de la commune résultant de l'exonération, réduction des taux ou suppression d'un impôt et l'accompagnement de toute mission nouvelle dévolue ou transférée à la commune, par une affectation budgétaire<sup>11</sup> ;
- La création de deux nouveaux fonds communaux, un fonds communal de solidarité et un fonds de garantie des collectivités locales qui est alimenté par les participations obligatoires des collectivités locales dont le taux est fixé par voie réglementaire<sup>12</sup>.

### 1.1.3- Les compétences de la commune (Missions)

Les prérogatives de la commune portent sur les domaines suivants<sup>13</sup> :

#### **A.** *L'aménagement du territoire et le développement local*

La commune élabore et adopte son plan de développement à court, moyen et long terme et veille à son exécution. L'aménagement et le développement local sont exercés à travers : l'imputation des projets d'investissement et/ou d'équipement, la veille à la protection des terres agricoles et des espaces verts, la mise en adéquation le développement de la commune et la protection des sols et des ressources en eau et veille à leur utilisation optimale.

#### **B.** *L'urbanisme, les infrastructures et l'équipement*

La commune veille au contrôle permanent de la conformité des opérations de construction en rapport avec les programmes d'équipement et d'habitat.

Elle préserve et protège les sites et les monuments de valeur historique et esthétique, et elle peut empêcher la réalisation de tout projet qui porte atteinte à l'environnement. Elle favorise la promotion immobilière.

---

<sup>10</sup> Article 12 de la loi n°11-10 ; op.cit

<sup>11</sup> Article 4 et 5 de la loi n° 11-10 relative au code communal

<sup>12</sup> Article 211 jusqu'à 214 de la loi n°11-10 ; op.cit.

<sup>13</sup> Articles 107-112, 113-122 de la Loi n°11-10 ; ibid.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

### C. *L'action de la commune en matière d'éducation, de protection sociale, de sport, de jeunesse, de culture, de loisir et de tourisme*

La commune assure la réalisation et l'entretien des établissements scolaires primaires, la gestion des cantines scolaires et de veiller à la disponibilité des moyens de transport aux élèves.

Elle assure également l'entretien des crèches, des salles de soins médicaux, Les centres culturels, des mosquées, des écoles coraniques et les espaces verts ainsi que la maintenance de l'éclairage public. La commune prend toute mesure favorisant l'extension de son potentiel touristique.

### D. *L'hygiène, de la salubrité et de la voirie de la commune*

La commune a la charge de la préservation de l'hygiène notamment en matière d'évacuation des déchets solides urbains, d'assainissement des eaux usées, de distribution de l'eau potable, de lutte contre la pollution et les maladies transmissibles, d'entretien de la voirie communale et la signalisation routière.

Elle s'occupe également de l'aménagement des espaces verts, la mise en place du mobilier urbain et l'entretien des espaces récréatifs et des plages.

#### 1.1.4 – Les structures de gestion

Toutes les communes qu'elles soient urbaines ou rurales, qu'elles aient une vocation agricole, industrielle ou touristique, quels que soient l'étendue de leur territoire, l'importance de leur population, les ressources qu'elles possèdent, ont la même organisation qui se présente comme suit<sup>14</sup> :

- Instance délibérante : l'Assemblée Populaire Communale (APC) ;
- Un organe exécutif présidé par le président de l'APC (le P/APC) ;
- Une administration gérée par le secrétaire général de la commune sous l'autorité du P/APC.

Toutefois, certaines collectivités locales sont dotées de structures particulières. Il s'agit de la ville d'Alger et les principaux centres d'exploitation d'hydrocarbure au Sahara. Les centres industriels de Sahara sont dotés d'une personnalité morale et l'autonomie financière.

<sup>14</sup> Article 15 de la loi n°11-10 relative au code communal.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

### A. *L'instance délibérante : Assemblée Populaire Communale*

L'organe délibérant de la commune est l'APC. Cette dernière est élue pour un mandat de cinq ans conformément à la loi électorale.

Elle comprend des délégués communaux dont le nombre dépend de la dimension des communes en termes de nombre de ses habitants, allant de sept (7) à trente-trois (33) membres. L'APC se réunit tous les deux mois en session ordinaire et en session extraordinaire à chaque fois que les affaires de la commune l'exigent à la demande de son président, de tiers de ses membres ou à la demande du Wali<sup>15</sup>.

Ces réunions ont pour objet : l'examen des cas disciplinaires des élus, des questions liées à la sécurité, l'ordre public et les attributions du P/APC, elles sont publiques et ouvertes aux citoyens de la commune sauf dans deux cas<sup>16</sup> :

- L'examen des cas disciplinaires des élus ;
- L'examen des questions liées à la préservation de l'ordre public.

En effet, la présence de la majorité des délégués est requise pour que l'APC puisse délibérer valablement. Les décisions de l'APC sont prises sous forme de délibérations. Elles sont prises à la majorité de ses membres. En cas d'égalité des voix, celles du président est prépondérante.

Bien que soumise à l'approbation du wali, le code effectue une distinction entre les délibérations exécutoires de plein droit dans les 21 jours qui suivent leur dépôt à la wilaya<sup>17</sup> et celles exécutoires qu'après notification de l'avis du wali<sup>18</sup>.

Cette tutelle affirmée montre que l'Etat entend conserver un droit de regard sur le budget des communes voire sur les finances communales en général. C'est dans cette perspective que le wali a toute la latitude d'agir au nom de l'APC en usant de la procédure de la substitution d'office dans les cas où :

- Le budget n'est pas voté en équilibre après délibération ;
- Des dépenses obligatoires ne sont pas votées.

---

<sup>15</sup> Article 16 de la loi n°11-10 relative au code communal.

<sup>16</sup> Article 26 de la loi n°11-10 ; op.cit.

<sup>17</sup> Art 56 de la loi n°11-10 relative au code communal.

<sup>18</sup> Art 57 de la loi n°11-10 ; op.cit.

### B. L'organe exécutif : le président de l'APC

L'Assemblée Populaire Communale élit parmi ses membres dans les 15 jours qui suivent l'annonce des résultats de vote, un président qui peut être assisté de deux ou plusieurs vices présidents selon l'importance démographique de la commune<sup>19</sup>, et qui constituent l'exécutif communal. Ce dernier se réunit chaque fois que les affaires de la commune le recommandent, sur l'initiative du président.

#### - Attribution de l'exécutif communal

Les attributions du P/APC sont définies par les articles 77 jusqu'à 95 de la loi 11-10 du 22 juin 2011. Il exerce un pouvoir bipolaire en tant que représentant de la commune et de l'Etat.

a) *Représentant de la commune*<sup>20</sup> : En tant que représentant de la commune, le P/APC représente la commune dans tous les actes de la vie civile et administrative et dans toutes les cérémonies solennelles et manifestations officielles. Il est chargé de l'administration communale mais il peut sous sa surveillance déléguer une part de ses fonctions à un ou plusieurs adjoints.

Il exerce un pouvoir hiérarchique sur le personnel de la commune et un pouvoir de direction sur les services de la commune. Il doit également :

1. Veiller à la mise en œuvre de l'exécution des délibérations de l'APC ;
2. Exécuter le budget de la commune, il a la qualité d'ordonnateur ;
3. Accomplir au nom de la commune, tous les actes de conservation et d'administration des biens et des droits constituant le patrimoine de la commune ;
4. Veiller à la mise en place et au bon fonctionnement des services et établissements publics communaux.

---

<sup>19</sup> Art 69 de la loi n°11-10 relative au code communal.

<sup>20</sup> Art 77 à 84 de la loi n°11-10 ; op.cit.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

b) *En sa qualité d'officier d'état civil* : A ce titre, il est chargé de<sup>21</sup> :

1. Veiller au respect et à l'application de la législation et la réglementation en vigueur ;
2. Tenir les registres d'état civil qu'il soumet périodiquement au procureur de la république ;
3. Réceptionner les déclarations de naissances, de mariages et de décès ;
4. Reporter sur le registre de l'état civil de tous actes de jugements ;
5. Communiquer et exécuter les lois et règlements sur le territoire de la commune ;
6. Veiller à l'ordre, à la tranquillité et à la salubrité publique ;
7. Prendre toutes les précautions nécessaires et toutes les mesures préventives pour assurer la sécurité et la protection des personnes et des biens dans les lieux publics ;
8. Déclencher en cas de catastrophe naturelle ou technologique sur le territoire de la commune, le plan communal d'organisation des secours conformément à la réglementation en vigueur ;
9. Etc.....

c) *En sa qualité d'officier de police judiciaire*<sup>22</sup> : Il s'occupe notamment de :

1. Veiller à la sauvegarde de l'ordre public et à la sécurité des personnes et des biens ;
2. S'assurer du maintien de l'ordre public dans tous les endroits publics ;
3. Régler la police de la voirie situé sur le territoire de la commune ;
4. Veiller à la préservation du patrimoine historique ;
5. Délivrer les permis de construire, de démolir et de lotir ;
6. Veiller, sur tout le territoire de la commune, au respect de la législation et de la réglementation relative au foncier, à l'habitat, à l'urbanisme et à la protection du patrimoine culturel immobilier ;

---

<sup>21</sup> Art 85 à 91 de la loi n°11-10 ; ibid.

<sup>22</sup> Art 92 à 95 de la loi n°11-10 ; op.cit.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

En effet, le P/APC peut en cas de besoin, requérir les forces de police de la sûreté ou de gendarmerie nationale territorialement compétentes. Il peut également déléguer certains de ses pouvoirs, après accord du wali. Toutes les décisions du P/APC sont prises sous forme d'arrêté<sup>23</sup> qui sont par la suite apportées à la connaissance des citoyens par voie d'affichage et transmises au wali.

Cette double représentation a entraîné un double contrôle sur le P/APC. En effet, il doit rendre compte pour les actes accomplis au nom de l'Etat au wali. Quant aux pouvoirs exercés au nom de la commune sont soumis au contrôle de l'APC.

Le président est placé sous le pouvoir hiérarchique du wali, de ce fait, ce dernier exerce son contrôle sur le président et sur ses actes, il a même le pouvoir de le substituer dans certains cas<sup>24</sup>. En outre, l'Assemblée populaire Communale peut démettre le P/APC de ses fonctions par un vote de défiance publique, autrement dit, l'assemblée retire sa confiance au président.

### *C. L'administration communale*

Au niveau de chaque commune, on distingue une administration placée sous l'autorité du P/APC et animée par le secrétaire général de la commune<sup>25</sup>. Son organisation dépend de l'importance de la commune et du volume des tâches qui lui sont confiées.

Ces tâches portent essentiellement sur<sup>26</sup> :

- L'organisation et le plan de gestion des effectifs ;
- L'organisation et le fonctionnement du service de l'état civil, la protection et la conservation de tous les actes et registres y afférents ;
- La tenue et la gestion des dossiers des électeurs ;
- Le recensement par classe d'âge des citoyens nés dans la commune ou y résident dans le cadre de la gestion du fichier du service national ;
- L'action sociale ;
- La gestion budgétaire et financière ;

---

<sup>23</sup> Art 96 de la loi n°11-10 ; ibid.

<sup>24</sup> Art 100 de la loi n°11-10 ; op.cit.

<sup>25</sup> Art 125 de la loi n°11-10 ; ibid.

<sup>26</sup> Art 126 de la loi n°11-10 ; op.cit.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

- La tenue du sommier de consistance des biens communaux et du registre d'inventaire ;
- Etc.,...

Le P/APC délègue sa signature au secrétaire général<sup>27</sup> afin de lui permettre de signer l'ensemble des documents relatifs à la gestion administrative et technique de la commune.

### 1.2 – Le service public

Sous la contrainte de certains facteurs de changement (les transformations du système économique, l'accélération de l'industrialisation modifiant en profondeur le tissu social) et dans le souci de préserver l'équilibre et la cohésion sociale, l'Etat prendra ainsi le rôle actif de prestataire de services. La doctrine du service public s'efforce alors de renouveler la théorie de l'Etat, en complétant l'idée de la puissance publique par celle de service public, l'Etat est qualifié par certains auteurs, dans un statut de subordination, assujetti au droit et mis au service des citoyens.

#### 1.2.1 – Evolution

On peut situer l'émergence de la notion de service public, à la fin du 19ème siècle, avec le célèbre arrêt "Blanco" du Tribunal des Conflits, qui évoque "la responsabilité qui peut incomber à l'Etat pour les dommages causés aux particuliers par le fait de personnes qu'il emploie dans le service public". (C.Graill, V.Lescaillez, P.Menut, 2006)

Par la suite au début du 20ème siècle, "l'école du service public" a voulu établir le service public comme critère déterminant du droit administratif, légitimant l'action publique : en effet, relève du service public "toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale, et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisée complètement que par l'intervention de la force gouvernante" . Même si de nombreux domaines de la vie étaient régis par l'Etat depuis plusieurs siècles acheminement du courrier, missions régaliennes traditionnelles, c'est durant cette période que va se formaliser une définition du service public : égalité de traitement, continuité du service, adaptation aux mutations technologiques, neutralité et transparence.

---

<sup>27</sup> Les attributions du secrétaire général sont données dans l'art 129 du code communal.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

Le début du 20<sup>ème</sup> siècle est aussi marqué par l'avènement des réseaux, qu'il s'agisse des chemins de fer, du téléphone ou de l'électricité. Ces réseaux ont besoin d'être accessibles au plus grand nombre pour être vraiment efficaces. Or, les investissements très lourds que cela suppose ne peuvent être assurés par des entreprises privées. D'où la nécessaire intervention de l'Etat.

Cette logique conduit dès lors à la constitution d'un vaste secteur public, constitué de monopoles, Ce phénomène - monopole/propriété publique - est acté dans l'article 9 du préambule de la Constitution Française de 1946 selon lequel : "Tout bien, toute entreprise dont l'exploitation a ou acquiert les caractères d'un service public ou d'un monopole de fait, doit devenir propriété de la collectivité".

Les services publics administratifs se distinguent des services publics industriels et commerciaux dès les années 1920, alors que se développe la gestion de services publics par des personnes privées.

L'interventionnisme de l'État augmente par ailleurs très fortement à cette époque au travers des lois économiques et sociales de plus en plus nombreuses. Au niveau local aussi les initiatives se multiplient, au point d'inciter le juge administratif à rappeler le principe de la liberté du commerce et de l'industrie. Mais cela ne stoppe pas l'expansion du secteur, encore ravivée après 1958.

### 1.2.2 – Définition

Le service public continue d'être l'enjeu central de la réforme administrative ; plus que les enjeux de l'organisation des pouvoirs publics et des aspects institutionnels comme la décentralisation, la démocratie participative. Dans la tradition de l'Etat providence, le service public a connu un développement extensif important pour couvrir des secteurs et des besoins qui relevaient, en principe, de la sphère marchande privée. (M.C Belmihoub, 2005)

D'un point de vue concret le service public est le cadre de vie quotidien des administrés et des agents qui assurent le fonctionnement : il est en conséquence objet de « revendication » débouchant sur la politique. De ce fait tous les acteurs en présence (« créateurs », dirigeants, usagers, employeurs) montrent leur compréhension du poids politique véhiculé par l'idée de service public, et avancent des « stratégies » diverses selon les préoccupations de chaque groupe.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

Or l'analyse de ces stratégies conduit à constater l'extension envahissante de l'une d'entre elles : l'enjeu économique. CHEVALLIER définit le service public comme suit : « le service public est un mythe légitimant, il sculpte l'image d'un Etat généreux bienveillant uniquement préoccupé du bien-être de ses sujets ». (Chevalier, 2008)

Weber définit l'Etat comme étant « une forme institutionnelle du pouvoir politique, doté du monopole de la contrainte légitime et il est garant de la cohésion sociale » (Weber, 1991). Un monopole de la contrainte légitime qui s'impose par la force et, comme le souligne C. Marchand : s'exerce par l'impôt ou par la réglementation, (Marchand, 1999). Dans la tradition libérale, la puissance publique s'est vue assignée d'assurer les fonctions régaliennes : la défense et la sécurité de l'intégrité du territoire, la justice, la diplomatie, l'éducation et la santé, mais aussi la fiscalité et l'émission de la monnaie. Mais plus profondément se pose la question des fondements du droit public : on cherche à soumettre l'État au droit : c'est ce à quoi va répondre la doctrine du service public.

Sont attachés à la définition du concept de service public les juristes de l'école de Bordeaux, dont Léon Duguit, selon lui, est service public « *toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par le gouvernement, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale, et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisée complètement que par l'intervention de la force gouvernante* » (Duguit, 1928). Sous l'influence de Gaston Jèze sont précisés les critères permettant de repérer un service public, tandis que le noyau dur de ce régime de service public sera bientôt cristallisé autour de grands principes systématisés par Louis Rolland, (Jeze, 1914).

L'application de règles dérogatoires du droit commun et l'existence d'un juge spécial s'expliquent désormais uniquement par les fins sociales de l'action administrative : la notion de service public fournit ainsi la clef de la compétence du juge administratif. Elle permet aussi l'octroi à l'administré de garanties contre l'arbitraire, du fait de l'abandon de l'idée de puissance publique.

Mais si elle permet la consolidation du droit administratif, la théorie du service public définit également une nouvelle théorie de l'État, prolongeant les principes du solidarisme. En justifiant ainsi l'extension de la notion de service public au-delà des missions régaliennes de l'Etat, service public et secteur public seront pour longtemps confondus, rendant encore plus

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

floue la notion de service public. Cependant Annie BARTOLI nous propose de considérer que la notion de « secteur public » renvoie à une dimension structurelle, alors que la notion de « service public » renvoie à une dimension juridique, (Bartoli, 1996).

Nous pouvons dire que la notion du service public varie d'une époque à une autre suivant les mutations économiques et les besoins changeant des sociétés.

Le service public est couramment utilisé, pourtant c'est l'une des notions les plus difficiles à caractériser. Les lois et règlements qualifient souvent des activités de « service publics », mais sans indiquer les raisons pour lesquelles il s'agit de services publics. La juridiction administrative est souvent conduite à qualifier une activité de service public, mais n'en décline pas plus les raisons, en claire, on ne sait pas exactement et avec précision ce qu'est un service public, mais on sait quelles sont les règles qui lui sont applicables.

Pour pouvoir garantir à chacun l'accès à des biens essentiels, dans le but de satisfaire leurs besoins, le service public est l'expression de l'intérêt général, il est un moyen que se donne la puissance publique pour assurer la cohésion sociale, économique, territoriale, culturelle d'un pays, et permet aussi de conduire à l'émergence d'un modèle de société. Il existe plusieurs classifications des services publics, elles se différencient selon plusieurs critères juridique, économique et par le mode de fonctionnement, ce dernier décompose les services publics en services non marchands et services marchands.

### 1.2.3 – Typologies des services publics

Classiquement, le service public se reconnaît à la réunion de trois (3) éléments : (R.ZOUAIMIA, M.C.ROUAULT, 2009)

- *L'élément organique* : le service public est un ensemble d'agents et de moyens affectés à une même tâche par une personne publique.
- *L'élément matériel* : une activité d'intérêt général que l'administration entend assumer.
- *L'élément juridique* : un ensemble de procédés dérogatoires au droit commun.

Ces services remplissent une mission de service public définie par la puissance publique et nécessitent une prise en charge (directe ou indirecte) par la collectivité. Ils sont classés ainsi :

- les services publics non-marchand (les services publics administratifs : SPA)
- les services publics à caractère industriel et commercial (SPIC)

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

*A- Les services publics non-marchand (les services publics administratifs) :* Sont considérés comme des services non-marchand, les services publics dont l'objet consiste dans le maintien de l'ordre, la sécurité, la salubrité et de la tranquillité publique dans des prestations dans le domaine social et culturel qui ne peuvent faire objet d'ouverture au marché. Il s'agit en l'occurrence des services régaliens : éducation, santé publique, protection sociale, centre pour enfance assistée et enfance inadaptée, maison de jeunes, bibliothèques, musées... etc.

*B. les services publics à caractère industriel et commercial (SPIC) :* Dans la pratique, il conviendrait de considérer les services publics à caractère industriel et commercial (SPIC) comme des services publics marchands soumis à un régime de tarification et de paiement par l'utilisateur-consommateur. En grande partie, cette catégorie concerne les services publics en réseaux dont l'exploitation est ouverte à la concurrence, hormis ceux de l'eau et de l'assainissement, de gaz et d'électricité, etc., qui présentent certaines particularités sociales, voir même politiques. Et s'ils peuvent être produits par le privé et ouvert à la concurrence, cela se fera toujours par le contrôle réglementaire de l'Etat. Au fil de notre étude, nous y reviendrons pour détailler cette catégorie de services ou nous essayerons de dégager les spécificités des services publics en réseaux.

### 1.2.4 – Les principes du service public

Rolland (2000) complétait la théorie du service public dans les années 1930, en systématisant un "noyau de principes qui s'imposent à tout service public", au nombre de trois : la continuité, l'égalité, la mutabilité.

#### 1- Le principe de continuité

Ce principe constitue un des aspects de la continuité de l'État et est un des "principes fondamentaux. Il repose sur la nécessité de répondre aux besoins d'intérêt général sans interruption, car "le service public étant par définition un service qui est d'une importance telle pour la vie collective qu'il ne peut être interrompu un seul instant. Le devoir des gouvernants est d'employer leur puissance à en assurer l'accomplissement d'une manière absolument continue" (Duguit, 2000). Selon la nature des services cette notion n'a pas le même contenu : on exige des permanences totales pour les urgences hospitalières, par exemple, mais seulement le respect des horaires et des jours ouvrables pour d'autres services, comme l'État civil, les services administratifs ou les musées.

Toutefois, ce principe de continuité doit s'accommoder du droit de grève, dont la plupart des agents des services publics disposent. Il ne signifie pas non plus que les usagers ont droit à un service parfait ; un service pourra ainsi être condamné pour ne pas avoir respecté ses horaires d'ouverture, mais le juge n'indemniserait qu'un manque de diligence, les usagers ayant simplement droit au bon fonctionnement général des services publics et l'administration n'étant pas soumise à une obligation de résultats.

### 2- Le principe d'égalité

C'est un principe à valeur constitutionnelle qui s'impose donc au législateur lui-même. Il est la traduction et l'extension à ce domaine de l'égalité de tous devant la loi, posée par la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen. Il signifie, outre l'égalité d'admissibilité aux emplois publics, que toute personne a un droit égal à l'accès au service, participe de manière égale aux charges financières résultant de ce service, et doit être traitée de la même façon que tout autre usager, c'est-à-dire ne subir aucune discrimination ni bénéficier d'aucun avantage.

Mais le service public agit aussi comme agent de redistribution sociale, avec pour optique de lutter contre les inégalités : sa fonction est de mettre un certain nombre de biens à la portée de tous et son action s'adresse ainsi de manière préférentielle aux plus démunis.

Le principe d'égalité n'interdit d'ailleurs pas que diverses catégories d'usagers soient traitées différemment en raison de différences appréciables et objectives de situation. Les discriminations tarifaires sont d'ailleurs légalement fondées depuis la loi du 29 juillet 1998 relative aux luttes contre les exclusions, qui prévoit dans son article 47 que "les tarifs des services administratifs à caractère facultatif peuvent être fixés en fonction du niveau de revenu des usagers et du nombre des personnes vivant au foyer" (Chevallier, 2008).

Des considérations plus récentes ont d'ailleurs fait évoluer le principe traditionnellement retenu : l'égalité des droits tend à faire place à "l'équité", conception plus souple qui vise à établir plutôt une égalité des chances, au besoin par le recours à des stratégies de "discrimination positive". Du reste il ne faut pas oublier qu'il existera toujours un certain nombre de contraintes à l'application du principe d'égalité : bénéficier des équipements collectifs publics (stades, bibliothèques, etc.) est certes un droit, mais des limites de capacité existent, qui justifient de réduire les accès, de mettre en place des files d'attente ou de refuser temporairement l'entrée, par exemple.

### 1. Le principe d'adaptabilité (Mutabilité)

Ce principe est présenté comme un corollaire du principe de continuité, il est fondé sur l'idée que la qualité du service doit être assurée dans le temps et que les prestations fournies au public doivent toujours être adaptées à ses besoins. Cela signifie que les services publics sont pour ainsi dire soumis à la "loi du progrès", pour l'amélioration constante de leurs prestations.

#### 1.2.5 – Les principales caractéristiques des biens et services publics

Nous avons principalement, trois (03) principales caractéristiques qui fondent les biens et services publics ; il s'agit en effet de :

- *L'indivisibilité de la consommation* : Cette première caractéristique signifie que le bien ou le service en question, sera consommé dans sa totalité par tous. En d'autres termes, la non rivalité, autrement qualifiée, est le fait qu'un bien puisse être consommé simultanément par plusieurs personnes sans que la quantité consommée par l'une diminue celle qui sera disponible pour les autres, et sans qu'il y'ait des effets d'encombrement.

Cette caractéristique de non-rivalité peut être assimilée à la notion d'encombrement dans le cas de mesure ou la consommation supplémentaire d'un individu réduit la quantité du bien disponible pour les autres, (I CALVO, 2006).

- *La non-exclusion de la consommation* : Cette deuxième caractéristique désigne l'impossibilité d'exclure de l'usage du service public un utilisateur supplémentaire dès qu'il serait mis à la disposition de tous, même s'il ne contribue pas au financement du bien. Par voie de conséquence, il est impossible et infiniment coûteux d'exclure du bénéfice du service public un utilisateur potentiel.

Dans de nombreux cas, la caractéristique de non-exclusion implique le désengagement des individus vis-à-vis de la production et du financement des biens et services publics ; ce qui davantage renvoie au comportement de ce qui est qualifié en économie publique du « passager-clandestin (free-rider) ». Cette situation rend difficile l'émergence de l'action collective, (I CALVO, 2006).

L'Etat ou la collectivité organisatrice du service auront donc toute la légitimité, à contrario du marché, à réguler cette situation par la mise en œuvre des mécanismes de correction économiques (fixation d'un impôt) ou sociaux à travers la péréquation et de la redistribution des revenus.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

- *La production jointe aux utilisateurs multiples* : Une fois un bien ou un service public est produit, il sera disponible à un coût marginal nul pour tous les usagers-consommateurs. L'encadrement des biens et services par, trois caractéristiques s'avère très important pour donner naissance à une classification claire et précise de certaines catégories de biens qui remplissent ou pas, totalement ou partiellement, ces dites caractéristiques. En cas de positions intermédiaires, où nous tenons juste compte des deux premières caractéristiques, les biens publics sont considérés comme étant des biens impurs, « des biens mixtes ». Par conséquent, il existe des biens publics dont les bénéfices sont partiellement rivaux et non-exclusifs, comme il existe une autre catégorie de biens qui ne sont pas rivaux mais exclusifs. Par ailleurs, la nature des biens ne se limite pas uniquement à la distinction entre services publics et services privés. Si les critères de rivalité et d'exclusion sont pris en considération, nous pouvons faire ressortir d'autres situations intermédiaires qui reflètent les situations les plus courantes, alors que les biens publics et privés ne sont que des situations extrêmes.

### 1.2.6 – Nouvelle Gestion Publique (NPM)

Dans la modernisation et/ou le renouveau du service public, imposé par la crise et la défaillance de l'intervention publique, trois autres principes viennent s'ajouter aux trois premiers principes classico-traditionnel, « lois de Rolland ». A titre d'énumération, nous pouvons citer les principes suivants : (Yvon Pesqueux, 2020)

- *Le principe d'accessibilité et de simplicité* : Le principe de simplicité : renvoie à la simplification des procédures et des formalités dans un contexte marqué par l'inflation des textes législatif et réglementaire voir même l'opacité de certains textes, suscitant l'incompréhension entre les services publics et les usagers-citoyens.

Le principe d'accessibilité : renvoie à l'accessibilité en termes d'implantation géographique sans différenciation entre les espaces ruraux et urbains.

- *Le principe de neutralité* : Le principe de neutralité est né de la modernisation du principe d'égalité, assurer l'accès de tous les usagers aux services publics, il impose la non-discrimination (idéologique, religieuse...etc.), il concerne donc la laïcité de la république ainsi que l'impartialité des agents.

- *Le principe de transparence* : Le principe de transparence permet à l'utilisateur de s'assurer du bon fonctionnement des services publics, c'est une forme de participation, tout citoyen dispose d'un droit à l'information il est conçu comme condition de dialogue et de

concertation mais aussi comme un instrument de contrôle de l'action du service public ou de sa gestion par les usagers.

### 2– Les normes qualité des collectivités locales

#### 2.1. Les notions de base de la qualité et du Le Système Management de la Qualité (SMQ)

Les fondements du management de la qualité ont été posés par Edwards Deming vers le début des années 1940. Deming, ingénieur statisticien américain, observait que les produits défectueux avaient en grande majorité pour origine des *défauts d'organisation* et non la *faute* de l'ouvrier, comme on le pensait généralement à l'époque. (Gilles Barouch ; 2010)

Or seuls les dirigeants sont habilités à modifier une organisation. La démarche d'amélioration de la qualité, dont il établit alors les principes, ne peut donc réussir sans l'engagement des dirigeants au plus haut niveau. Les résultats décevants des formations organisées par Deming à l'Université de Standford auprès de cadres d'usines pendant la seconde guerre mondiale allaient le convaincre tout particulièrement de l'importance de la formation des directeurs.

##### 2.1.1. Notion de base de la qualité et du SMQ

###### A. La Qualité

La définition littéraire du dictionnaire LAROUSSE est : «*La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins du client.*». La définition normative : «*La qualité des produits et services d'un organisme est déterminés par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes. La qualité des produits et services inclut non seulement leur fonction et performances prévues, mais aussi la valeur et le bénéfice perçus par le client* » (ISO 9000/2015).

Telle est la définition la plus simple de la notion de qualité. Un produit ou un service est de «qualité» si le client est satisfait après son utilisation. A l'inverse, la mauvaise qualité engendrera un sentiment d'insatisfaction.

L'AFNOR définit la qualité : « un produit ou service de **qualité** est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins **exprimés ou implicites** des consommateurs ». La **qualité** est donc une notion relative basée sur le besoin.

La norme ISO 9000/2015 définit la qualité telle qu'un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes.

L'écoute client, que ce soit à travers les réclamations, les enquêtes de satisfaction ou le recueil de besoin, a une part centrale car c'est elle qui va identifier et comprendre les besoins des clients : dans une démarche qualité, tout va partir du client et se créer autour de lui.

Donc, la qualité d'un produit ou d'un service est classiquement définie comme étant son aptitude à l'emploi, de manière un peu plus précise, nous dirons que c'est la mesure dans laquelle l'utilisateur ou le consommateur du service ou du produit estime que ce qui lui a été offert répond à ses besoins et à ses attentes.

C'est au travers de ce concept que l'on retrouve trois étapes classiques :

- la nécessité d'identifier avec soin les usagers du service concerné ;
- l'identification de ses besoins et attentes ;
- la traduction de ceux-ci en caractéristiques du service à rendre.

Il est intéressant de considérer que les besoins de l'utilisateur peuvent être affinés en attentes implicites et en exigences explicites. Si les exigences explicites sont le plus souvent directement associées aux caractéristiques fonctionnelles du service ou de la prestation rendue (exemple, dans une bibliothèque publique, il pourrait paraître normal que l'offre de lecture soit adaptée au lectorat ; que les dernières nouveautés littéraires soient rapidement accessibles ; etc.), les attentes implicites concernent plus souvent des dimensions connexes ou indirectement liées au service attendu (toujours dans l'exemple de la bibliothèque, il pourrait être implicitement attendu que tout le personnel soit formé en bibliothéconomie et soit à même de répondre aux questions des lecteurs). Ces attentes implicites sont plus difficiles à objectiver, elles se révèlent souvent en cas de dysfonctionnement, car, le plus souvent, ce n'est qu'à ce moment que l'utilisateur en prendra conscience et pourra les exprimer.

La qualité doit donc être perçue tant sous l'angle de la profondeur que sous celui de la largeur. La profondeur dans la mesure où il convient de déterminer le seuil de conformité qui doit être atteint pour obtenir la satisfaction de l'utilisateur ; la largeur car les services explicites et implicites associés à la prestation de base deviennent de plus en plus nombreux.

### **B. La Démarche qualité**

La démarche Qualité, suivant les normes ISO 9000 et la certification qui s'ensuit, est un outil de management qui permet à l'organisme de faire évaluer son organisation par rapport à une norme. La certification assure aux clients de l'organisme que les produits/services sont produits avec une méthode rigoureuse.

D'où on peut présenter une définition de la démarche qualité comme étant un ensemble d'actions que mène un organisme pour accroître la satisfaction de ses clients et autres partenaires, elle est aussi l'orientation et l'intention globale d'un organisme relative au respect des exigences pour la qualité telles qu'elles sont exprimés formellement par le haut niveau hiérarchique.

Une démarche qualité est un ensemble de méthode 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 d'améliorer de manière continue l'organisation interne et les processus pour assurer la satisfaction des clients ou des parties prenantes (parties intéressées). (I.BEDAIDA ; 2018)

La démarche qualité est une démarche d'amélioration continue visant à améliorer son organisation et ses prestations. Elle permet de faire évoluer ses pratiques pour satisfaire les besoins des «clients » et du personnel de l'organisme l'y adoptant, elle peut être mise en œuvre par toute structure, quelle que soit sa taille ou ses moyens.

La démarche Qualité donne la possibilité, au manager, d'identifier les points forts et faibles de son organisation et de l'adapter en conséquence, afin d'augmenter les performances générales de tout organisme.

### **C. Le Système Management de la Qualité (SMQ)**

La norme ISO 9000/2015 définit comme suit : Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. Il gère les processus et leurs interactions et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes. Il permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme. Et enfin un SMQ fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et du service.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

Le SMQ est l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus, et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité. (V.PLAUCHU ; 2014)

Aussi est un système de management de la qualité est un ensemble de politiques, de structures, de processus procédures et d'activités destinés à aider un organisme à satisfaire aux exigences de ses parties prenantes. (I.BEDAIDA ; 2018)

Ce système s'appuie sur le cycle PDCA (Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir), une méthode de management en quatre étapes utilisée dans les entreprises pour la maîtrise et l'amélioration continue des processus et des produits.

Ce système est coordonné et piloté par la ligne managériale de l'entreprise, qui se donne ainsi **les moyens d'atteindre les priorités** qu'elle a elle-même définies.

Ce système doit correspondre à la réalité de l'organisation de l'entreprise et non constituer un système factice, établi en théorie, dans le seul souci de répondre à l'exigence externe du client. Un bon SMQ est adapté précisément à la culture de l'organisme, à son contexte, ses services, ses managers, ses produits... Il se montre alors performant.

**2.1.2. Les Principes du SMQ** : Le SMQ se compose de sept (07) principes comme suite :

- **Orientation Client** : Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils comprennent leurs besoins implicites et explicites et qu'ils répondent à leurs exigences et qu'il s'efforcent (dans la mesure du possible) d'aller au-delà de leurs attentes.
- **Leadership** : La direction définit une politique des orientations et de management interne de l'organisme. Elle crée un environnement dans lequel les personnes peuvent se sentir pleinement impliquées dans la réalisation des objectifs de l'organisme. Le leadership renvoie également à la notion d'exemplarité.
- **Implication du personnel** : La force vive d'un organisme reste les personnes qui le composent. L'implication ne peut bien évidemment être effective que si le leadership de la direction est clairement marqué. Ce principe induit la notion d'objectifs, qui doivent être à la fois motivant et responsabilisant.  
L'implication passe donc par la connaissance de chacun à l'impact qu'il a sur l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.
- **Approche processus** : William Edwards Deming constatait que les résultats escomptés sont atteints de manière plus efficace lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme des processus.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

« un processus est ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté » (ISO 9001/2015)

Cette approche permet à l'organisme de maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système de telle sorte que les performances globales de l'organisme puissent être améliorées.

L'approche processus s'appuie sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme.

- **Amélioration** : On parle de la boucle vertueuse de l'amélioration continue, S'améliorer en continu passe par la logique du PDCA (définie par **W.E. DEMING**).

- **Prise de décision fondée sur des preuves** : Une bonne décision s'appuie sur l'analyse d'éléments, d'informations et de résultats factuels. Ce principe invite donc à la rationalité.

En effet, c'est parce que l'on a caractérisé objectivement l'ampleur d'une situation que l'on est en mesure de prendre les bonnes décisions. Répondre à ce principe c'est mettre en place des outils pertinents qui facilitent la surveillance et la mesure des processus.

- **Management des relations avec les parties intéressées** : ce dernier principe invite les organismes au développement de partenariats avec les principaux fournisseurs afin d'accroître la valeur ajoutée pour chacune des parties. Il s'agit là du fameux principe du « gagnant-gagnant » ou comment être plus fort à deux.

### 2.1.3. Présentation de la norme ISO 9001.Version 2015

Selon ISO la norme 9001 définit les critères applicables à un système de management de la qualité. Il s'agit de la seule norme de la famille ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification (mais ce n'est pas une obligation). Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. Cette norme a été élaboré par le comité technique : ISO/TC 176.

La norme ISO 9001:2015 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

a) doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et

b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Toutes les exigences de l'ISO 9001:2015 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit.

### 2.1.4. Les Conditions de mise en place un SMQ de type ISO 9001/2015

La mise en œuvre du système du management de qualité dans une organisation nécessite l'intégration de plusieurs principes qui, bien gérées, contribue à sa réussite dans l'organisation. Mettre en place une politique « qualité » nécessite donc de définir le standard, la norme qui devra être atteinte ou être respectée. C'est ainsi qu'on parle de politique « zéro-défaut » ou encore de « zéro-délai » ou d'autres « zéro-quelque chose », ce qui ne signifie pas vraiment et nécessairement qu'il faille atteindre le seuil physique du quasi zéro (zéro erreur dans le traitement des dossiers, par exemple), mais de définir le seuil acceptable (moins de 2 % d'erreurs dans tel cas) qui constituera la référence de base, dite zéro.

Les politiques « qualité » ont par ailleurs renforcé l'idée d'un management de type participatif. La plupart des dysfonctionnements concrets ne peuvent être réellement perçus et évalués correctement qu'au niveau de l'interface directe entre l'utilisateur et celui ou celle qui délivre la prestation ou le service. C'est aussi à ce niveau que les actions de correction devront être implantées. Les démarches « qualité » postulent donc une forte implication du personnel.

Un autre postulat d'une politique « qualité » est que, d'une part, la qualité se mesure (c'est la définition du niveau de conformité), mais aussi qu'elle doit se mesurer, puisque par principe il faut ensuite analyser des écarts pour pouvoir prendre des décisions.

S'il faut mesurer, il convient d'avoir de bons indicateurs. Classiquement cinq grandes batteries d'indicateurs seront utilisées pour baliser la qualité :

- les indicateurs de perception : indicateurs de satisfaction générale ne se rattachant pas à une attente précise, critère d'impression globale ou encore de ressenti ;
- les indicateurs de rapidité : diligence, vélocité, vitesse, promptitude à réagir ;
- les indicateurs de fiabilité : confiance et respect des engagements pris, sécurité, assurance ;
- les indicateurs de disponibilité : mise à disposition, réactivité, présence, considération ;
- les indicateurs de confort : facilité, simplicité, commodité, simplification.

Il convient également pour appréhender la notion de qualité dans le secteur public de tenir compte de ce qui caractérise la notion de qualité dans le secteur des services par rapport au secteur de production de biens et produits.

### 2.2. Qualité dans les services publics

Les bouleversements multiples que connaît actuellement le monde, à travers notamment la mondialisation de l'économie, les communications, les TIC, les crises financières, la récession économique, les énergies renouvelables, la chute drastique des cours de pétrole, contraignant la plupart des pays à opérer des restructurations profonde de leurs économie et adopter de nouvelles stratégies et des programmes innovants pour se mettre au diapason des défis présents et futur de l'économie de la connaissance et de l'intelligence.

Les services publics n'échappent pas n'échappe pas à ces bouleversements, dont ils ont fait un saut qualitatifs en passant d'une administration et d'une gestion classique à une gestion inspiré des standards de l'économie libérale.

L'introduction du management de la qualité dans les services publics est devenue une nécessité pour les l'Etat afin d'optimiser les ressources publics de plus en plus rare et la satisfaction des citoyens qui ont devenus aussi plus en plus exigent en matière de la qualité, délais et couts des prestations publics.

En Algérie, malgré un retard dans ces nouveaux concepts, les pouvoirs publics ont commencé timidement à introduire des nouveaux démarches, concepts afin d'améliorer la qualité des services publics, telle que la délégation des services publics<sup>28</sup>, avec ces formes souples : concession, affermage, régie intéressé, et gérance, ces formes de gestion des édifices publics permettent théoriquement d'améliorer les services public fournies par des entreprise de droit privé. Donc, sont considéré comme des outils innovants de gestion des services publics.

Aussi y a eu la création d'un observatoire dédié aux services publics (ONSP)<sup>29</sup>, il est chargé principalement de :

- Procéder à l'évaluation des politiques publiques en matière de service public et d'administration ;

<sup>28</sup> Décret Présidentiel n° 15-247 portant règlementation des marchés publics et de délégation des services publics.

<sup>29</sup> Décret Présidentiel n° 16-03 portant création de l'observatoire national du service public.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

- Superviser la mise en œuvre de ces politiques publiques en concertation avec les départements ministériels qui disposent d'établissements publics chargés du service public.

Le président de l'ONSP a indiqué que l'observatoire « a relevé des lacunes au niveau de certaines structures, non pas au niveau de l'administration mais plutôt au niveau du guichet et des services d'accueil du citoyen, considérant que « les différentes administrations qui accueillent quotidiennement le citoyen doivent élaborer un programme de formation au profit de leurs agents dans le domaine de l'informatique et de la communication ».

Actuellement l'accent est mis sur la nécessité de l'instauration d'une culture de la qualité au niveau des collectivités locale, particulièrement chez les fonctionnaires et d'intégrer cette notion dans leurs programmes de formation, tout en « mutualisant » les compétences et expériences des services publics et la création d'un organisme chargé de l'échange d'expériences des structures. Ces actes permettront la mutualisation des compétences et expériences des services publics et la création d'un organisme chargé de l'échange d'expériences. Aussi il est noté l'impératif d'impliquer les associations de la société civile dans la sensibilisation à l'importance du service public et à l'amélioration de ses prestations, en adoptant l'Observatoire national du service public (ONSP) en tant qu'organisme chargé d'évaluer les prestations des services publics.

### 2.3. La qualité dans les collectivités locales

La qualité concerne aujourd'hui les services et les systèmes de management. Les expériences engagées au niveau municipal montrent des transpositions au secteur public plus soucieux de « performance », que de satisfaction des usagers. Le management de la qualité peut cependant aider à investir des espaces intéressant la citoyenneté.

La mise en œuvre de la gestion de la qualité a pris ses racines lorsque les gouvernements locaux d'Europe occidentale et orientale et des États-Unis ont mis en œuvre avec succès le TQM et les normes de qualité ISO 9000. Par exemple, la Grande-Bretagne, le Danemark, la Pologne et la Turquie ont réussi quelques percées dans la mise en œuvre de la gestion de la qualité dans leurs administrations locales respectives. La mise en œuvre d'ISO 9000 dans l'administration locale polonaise, réalisée en 1998, a suscité un débat public en Pologne sur les méthodes et les outils de fonctionnement de l'administration publique et de la gestion des tâches publiques (*Freeman et Grover, 1993*).

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

L'application des normes de gestion de la qualité ISO 9000 par l'administration locale semblait encore une tâche très lointaine et peu réaliste. Lorsque l'ISO 9000 ont été introduites pour la première fois en Pologne, certaines personnes étaient d'avis que les normes ISO 9000 étaient associées à des systèmes coûteux en main-d'œuvre applicables dans les industries et les entreprises. De l'avis général, la gestion et les services à la clientèle dans les bureaux publics devraient être conformes à l'exécution des règles et règlements juridiques - y compris, tout d'abord, les règles et règlements ou le code de conduite de la fonction publique. Celui-ci précise les modalités de fonctionnement des autorités locales, les délais de prestation de ces services et les modalités de recours auprès des autorités supérieures.

L'expérience du gouvernement polonais dans la mise en œuvre de la gestion de la qualité a commencé en 1998 avec le lancement du projet Umbrella lorsque la Chancellerie du Premier ministre a préparé le «programme de gestion de la qualité dans l'administration publique», financé par le gouvernement japonais (Fonds de contrepartie polonais-japonais).

La méthodologie appliquée dans le cadre du programme Umbrella pour la mise en œuvre d'un programme de gestion de la qualité était fondée sur les expériences et les pratiques des collectivités locales ouest-européennes et avait été adaptée aux spécificités de l'administration publique (Krzysztofiak, 1999, Taylor & Wilson, 1996.) Le système était alors des représentants de la direction des bureaux locaux de tout le pays. Cela indique clairement que la diffusion d'informations auprès des parties prenantes est vitale car, par le biais de ces canaux, communication, tout programme de changement peut être communiqué efficacement.

Dans la littérature connexe, il est souvent avancé que la mise en œuvre de la gestion de la qualité entraîne une amélioration dans certains domaines de l'administration du secteur public.

Des études ont fait valoir que les agences qui ont remporté le prestigieux prix Malcolm Bridge aux États-Unis ont montré des améliorations dans des domaines tels que la satisfaction de la clientèle, la qualité du service, l'amélioration de la productivité, la fidélisation de la clientèle et l'augmentation de la part de marché. Alors que d'autres études ont également constaté que les répondants ont également perçu des améliorations apparentes de la productivité, de la réduction des coûts, de la qualité des produits et des services, de la satisfaction des clients et de la rapidité des services.

L'impact de la gestion de la qualité dans le secteur privé a également été discuté et il est assez similaire à celui du secteur public (Brumm, E. K. 1996).

Par conséquent, les avantages de la mise en œuvre d'une gestion de la qualité étaient internes et axés sur l'efficacité. Jasni Abdul Latif et Hazman Shah Abdullah (2003: 99), qui ont mené une étude auprès des SMI locaux, ont découvert une amélioration des processus et une réduction des coûts ainsi qu'une meilleure satisfaction des clients. En dehors de cela, ils ont également fait valoir que la participation des employés à la gestion de la qualité a un effet positif sur l'efficacité.

### 2.4. Les normes applicables aux Collectivités locales

Comme a été développé au-dessus le statut des collectivités locales en tant qu'administration public qui produit des services public locaux ainsi qu'un agent économique locale qui contribue à travers leurs établissements publics économiques à l'exploitation et la commercialisation des biens.

**2.4.1. Les normes :** les normes qui peuvent être appliqués en collectivités locales, telle que :

- Norme ISO 9001/2015 : *Management de la qualité* ;
- Norme ISO 18091/2019 : *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale.*
- Norme ISO 14001/2015 : *Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation.*
- Norme ISO 26000/2015 : *lignes directrice relatives à la responsabilité sociétale.*
- Norme ISO 31000/2018 : *Management du risque — Lignes directrices*
- Norme ISO 37001/2015 : *système de management anti-corruption.*
- NORME ISO 37100:2016 : *Villes et communautés territoriales durables — Vocabulaire.*
- NORME ISO 37101:2016 : *Développement durable au sein des communautés territoriales — Système de management pour le développement durable — Exigences et lignes directrices pour son utilisation.*
- NORME ISO 37104:2019 : *Villes et communautés territoriales durables — Transformer nos villes — Recommandations pour la mise en œuvre pratique de l'ISO 37101 au plan local.*
- NORME ISO 37105:2019 : *Développement durable des collectivités — Cadre descriptif pour les villes et les collectivités.*

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

- NORME ISO 37106:2018 : Villes et communautés territoriales durables — Lignes directrices pour l'établissement de stratégies pour les villes intelligentes et les collectivités.
- NORME ISO 37120:2018 : Villes et communautés territoriales durables — Indicateurs pour les services urbains et la qualité de vie.
- NORME ISO/TR 37121:2017 : Développement durable des communautés — Recensement des lignes directrices existantes et approches sur le développement durable et résilience dans les villes.
- NORME ISO 37122:2019 : Villes et communautés territoriales durables — Indicateurs pour les villes intelligentes.
- NORME ISO 37123:2019 : Villes et communautés territoriales durables — Indicateurs de performance pour les villes résilientes.
- Norme ISO 27000- Bonnes pratiques pour la sécurité de l'information.
- Norme SA 8000- Norme social.
- Norme SD 21000- Développement durable.
- Norme ISO 10015 – Formation.
- Norme ISO 45000 – Sante et sécurité au travail.
- Norme ISO 10006 – Management des projets.
- Norme NF ISO 690-2 Référentiel des documents électroniques.

En conclusion, notre recherche s'articule sur une étude de faisabilité sur l'applicabilité de la norme ISO 18091/2019 : *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale*, sur les collectivités locales en Algérie. Et nous avons pris la commune de Béni Tamou dans la wilaya de Blida comme cas pratique.

### 2.4.2. Les référentiels

**A. La charte MARIENNE** : Référentiel Français, est le principal outil de promotion de la culture de l'accueil et de la qualité de service dans l'Etat Français, la charte Marianne traduit la volonté du Gouvernement Français de simplifier la vie des Français et de leur assurer le meilleur service dans leurs relations avec l'Etat. Elle vise ainsi à garantir la qualité de l'accueil sous toutes ses formes (physique, téléphonique, électronique, courrier).

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

Elle promeut des valeurs telles que la courtoisie, l'accessibilité, la rapidité, la clarté des réponses mais aussi un esprit d'écoute, de rigueur et de transparence.

Elle a pour objectif de faire de la qualité de l'accueil un enjeu partagé par tous les services de l'Etat et de développer une démarche d'amélioration continue qui puisse à la fois encourager les administrations déjà avancées à continuer de progresser et inciter les autres à les rejoindre.

La charte Marianne se fonde sur 5 séries d'engagements :

- Faciliter l'accès des usagers dans les services ;
- Accueillir les usagers de manière attentive et courtoise ;
- Répondre de manière compréhensible et dans un délai annoncé ;
- Traiter systématiquement la réclamation ;
- Recueillir les propositions des usagers pour améliorer la qualité du service public.

**B. Référentiel Qualiville** : Une démarche d'amélioration de l'accueil, un référentiel adapté aux collectivités locales.

Dans le paysage des normes françaises, Qualiville<sup>®</sup> est un référentiel d'engagement de service qui s'adresse directement aux collectivités locales. Structuré autour de 33 engagements et de 9 modalités d'organisation et de pilotage, son champ couvre les problématiques d'accueil des publics, au sens large : accueil physique, téléphonique, Internet, qualité des prestations, écoute client. Contrairement au Label Marianne qui ne couvre que l'accueil, Qualiville<sup>®</sup> étend ses exigences, notamment, à la qualité des prestations.

Construit en 2001, par un groupe de travail regroupant AFNOR, le CNFPT et les mairies du Havre et du Pecq, Qualiville<sup>®</sup> est aujourd'hui utilisé dans sa version 2. Trente-trois mairies en France ont une ou plusieurs prestations certifiées Qualiville<sup>®</sup>.

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. Ce référentiel est composé de 33 engagements de services parmi lesquels la qualité de la signalétique, de l'accueil téléphonique, des réponses et réclamations à traiter sous 15 jours.

**C. Label Tunisien « MERHABA »** : Est un Label Tunisienne sous forme de : « *Règlement technique de certification label MARHBA pour l'accueil dans les services publics* ».

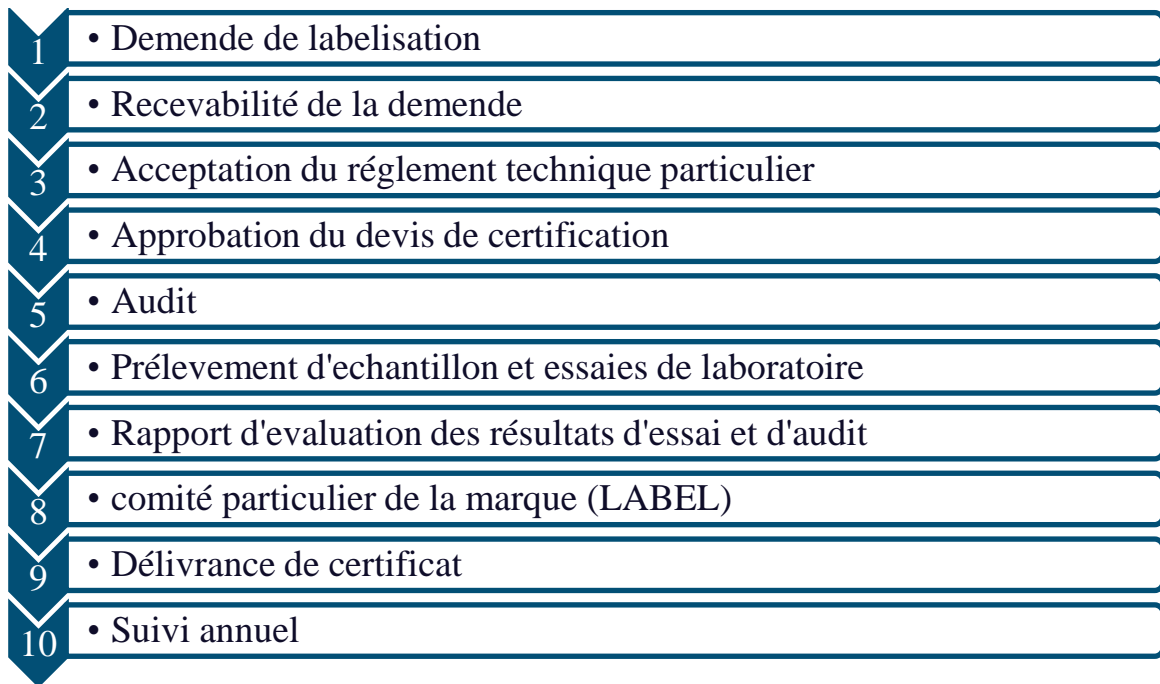
La mise en place du label "MARHBA" s'intègre dans le cadre de la démarche qualité au sein des services publics et de l'amélioration de la relation entre l'administration et ses usagers qui constituent l'un des axes stratégiques des programmes de réforme administrative et de mise à niveau de l'Administration.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

L'Institut National de la Normalisation (INNORPI) en collaboration avec l'Unité de la Qualité des Prestations Administratives relevant du Premier Ministère a élaboré le label "MARHBA" pour garantir la qualité des prestations d'accueil au sein des services publics conformément à un ensemble de critères bien déterminés de manière à permettre son application et sa généralisation auprès des différentes entités publiques ayant des relations directes avec les usagers dans un (des) espace(s) d'accueil destiné(s) à recevoir, informer et orienter les visiteurs.

L'attribution du label national «MARHBA pour l'accueil dans les services publics» est accessible à toute entité exerçant une activité de service public ayant une activité d'accueil et qui veut démontrer qu'elle respecte les exigences du présent Règlement. Ladite entité peut être :

- une administration publique,
- une collectivité locale,
- un établissement ou entreprise public
- un organisme gérant des régimes de protection sociale
- un organisme chargé de la gestion d'un service public administratif.

La démarche de mise en place de ce référentiel se déroule à travers dix (10) étapes suivantes :



### **3. La norme ISO applicable aux collectivités locales : ISO- 18091/V.2019 « *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale* »**

#### **3.1. Présentation de la norme**

La norme ISO- 18091, parue pour la première fois en 2005 sous la forme d'un accord international, a été élaboré par le comité technique ISO/TC 176, Management et assurance de la qualité. L'objectif principal de la norme est de donner des lignes directrices aux collectivités locales pour leur permettre de comprendre et de mettre en œuvre un système de management de la qualité conforme aux exigences de l'ISO 9000, leur permettant de répondre aux besoins et attentes de leurs clients/citoyens et de toutes les autres parties prenantes en leur assurant la fourniture homogène de produits et services.

La norme encourage la mise en œuvre d'un système de management de la qualité d'une manière responsable et redevable, par l'application de l'ISO 9001 de façon exhaustive.

Selon les lignes directrices, la norme est applicable à tous les processus de la collectivité locale, à tous les niveaux (c'est-à-dire stratégiques, tactico-managériaux et opérationnels), afin de constituer un système global de management de la qualité visant à permettre à la collectivité locale d'atteindre ses objectifs. Le caractère complet de ce système est essentiel

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

pour s'assurer que tous les secteurs de la collectivité locale ont un niveau spécifié de fiabilité (c'est-à-dire efficacité des processus).

Un principe de cette norme est de contribuer à rendre politiquement viable ce qui est techniquement essentiel dans les gouvernements locaux et leurs territoires (Annexe A). Ainsi qu'établir un lien entre le gouvernement des citoyens et les gouverneurs (de bas en haut - Annexe C) et faire face aux besoins des clients / citoyens de manière intégrale (Annexe B).

Les annexes de la norme apportent des éléments significatifs à sa mise en place, comme suite :

L'Annexe A : fournit un modèle de diagnostic permettant aux collectivités locales d'évaluer le périmètre et la maturité de leurs processus et de leurs produits et services et pouvant servir de point de départ à la mise en œuvre d'un système complet de management de la qualité pour assurer la fiabilité de la collectivité locale. La Fondation internationale pour des collectivités locales fiables (FIDEGOC) détient les droits de ces principes et les partage pour permettre leur utilisation dans le présent document. Ainsi un des principes de cette norme est de contribuer à rendre politiquement viable ce qui est techniquement indispensable dans les collectivités locales et leurs territoires.

L'Annexe B fournit des informations sur les processus typiques des collectivités locales et indique les processus nécessaires pour fournir des produits et services fiables aux clients/citoyens, ce qui permet de donner des informations sur les processus propres aux collectivités locales afin de répondre aux besoins des clients/citoyens de manière intégrée. L'Annexe C décrit la création d'un observatoire citoyen intégré qui utilise la présente norme comme outil pour la participation citoyenne et la définition des responsabilités de la collectivité locale. Cela peut se faire en tissant des liens entre la collectivité, les citoyens et les gouvernants (depuis la base jusqu'au sommet).

L'Annexe D décrit comment la norme peut aider à traduire différents systèmes d'évaluation, contenus ou sujets, par exemple les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies (ONU), en indicateurs de réseaux de politiques publiques figurant dans le modèle de diagnostic présenté à l'Annexe A.

### 3.2. Evolution de la norme

- IWA 4:2005 : Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 :2000 à la collectivité locale : En premier lieu il était question seulement d'un accord international, à travers l'atelier IWA 4 : 2005, l'objectif de l'Accord international été de fournir aux gouvernements locaux des lignes directrices pour l'application volontaire d'ISO 9001: 2000 sur une base intégrale. Cependant, ces directives n'ajoutent, ne changent ni ne modifient les exigences de la norme ISO 9001: 2000.

Date de publication : **2005-09** / Edition : **1**.

Elaboré par le Comité technique : ISO/TMBG Bureau de gestion technique – groupes/ **ICS** : 03.120.10 : Management et assurance de la qualité.

- IWA 4:2009 : Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 :2008 à la collectivité locale : En 2009 l'Accord international d'atelier IWA 4 : 2009 été mis à jour avec les récents ajustements de la norme ISO 9001: 2008 sur une base intégrale. Cependant, ces lignes directrices n'ajoutent, ne changent ni ne modifient les exigences de la norme ISO 9001: 2008.

Date de publication : 2009-03 Edition : 2

Comité technique : ISO/TMBG Bureau de gestion technique – groupes  
ICS : 03.120.10 Management et assurance de la qualité.

- ISO 18091:2014. Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 :2008 à la collectivité locale : En 2014, le comité a élaboré la première version de la norme *ISO 18091*. L'objectif été de fournir aux gouvernements locaux des lignes directrices pour obtenir des résultats fiables grâce à l'application de l'ISO 9001: 2008 sur une base intégrale. Ces directives n'ajoutent, ne changent ni ne modifient cependant les exigences de la norme ISO 9001: 2008.

Toutes les lignes directrices indiquées dans l'ISO 18091: 2014 sont génériques et applicables à toutes les administrations locales, quels que soient leur type, leur taille et le produit / service fourni. L'utilisateur peut appliquer les recommandations contenues dans l'ISO 18091: 2014 dans leur ensemble ou, en partie, si nécessaire, à leur avantage maximal.

Date de publication : 2014-02 / Edition : 1

Comité technique : ISO/TC 176. Management et assurance de la qualité

ICS : 03.160. Législation. Administration/ 03.100.70. Systèmes de management.

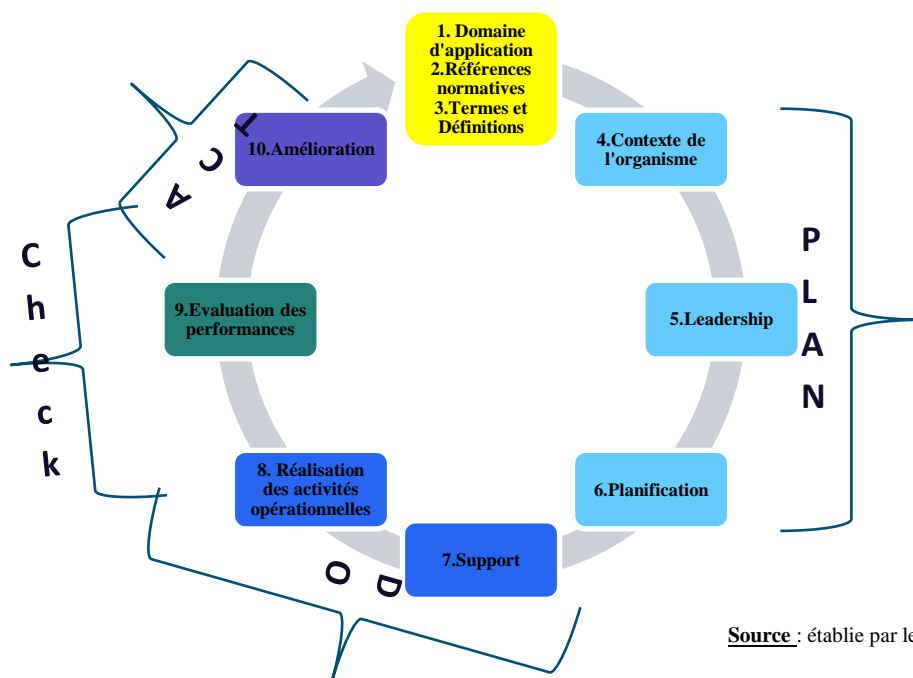
## Chapitre (I) : Cadre Théorique

- ISO 18091:2019 : Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale : Cette deuxième édition annule et remplace la première édition (ISO 18091:2014), qui a fait l'objet d'une révision technique. Les principales modifications par rapport l'édition précédente sont les suivantes :
  - les lignes directrices de l'ISO 9001:2015 ont été mises à jour ;
  - la structure a été modifiée pour suivre la structure-cadre de l'ISO qui régit les normes de systèmes de management ;
  - les Annexes A et B ont été interverties ;
  - l'Annexe (A) a été mise à jour, notamment en ajoutant des références aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies ;
  - une description des observatoires citoyens a été ajoutée dans une nouvelle Annexe C ;
  - un exemple d'utilisation du présent document avec d'autres systèmes d'évaluation des collectivités locales a été ajouté dans une nouvelle Annexe D.

### 3.3. Structure et les exigences de la norme

La norme 18091 est composée de dix (10) chapitres, contiens les exigences nécessaire sous forme des recommandations pour la mise en place d'un SMQ (ISO 9001) dans les collectivités locales, comme suit :

**Figure (2)** : Structure de la norme 18091/2019 selon le principe PDCA)



Source : établie par le chercheur

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

La norme ISO 9001 donne les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité. Elle fournit l'ensemble des exigences pour un système de management de la qualité. Elle fournit aux entreprises un cadre qui permet une approche systématique de la gestion de leurs processus de façon à produire régulièrement des produits et des services qui répondent aux attentes de leurs clients... ainsi satisfaits !

La terminologie de la de la norme 18091/2019 contiens plusieurs nomenclatures et appellations qui ont repris une nouvelle forme tout en laissant à l'organisme le choix d'utiliser les termes qui conviennent le mieux à ses pratiques.

**Premièrement**, La phase Planification (PLAN) contient trois (3) chapitres : Contexte de l'organisme, Leadership et Planification.

Le contexte de l'organisme (Chap.4) veille à déterminer les enjeux externes et internes pertinents (4.1), comprendre les besoins et attentes des parties intéressées (4.2), Détermination du périmètre d'application du système de management de la qualité (4.3) et l'identification des processus afin d'établir la cartographie des processus (SMQ) (4.4).

Le Leadership (Chap.5) détermine le rôle central de la Direction dans le SMQ, dont la collectivité démontre son leadership et son engagement vis-à-vis du système de management de la qualité (5.1) en identifiant continuellement les besoins et attentes de ses clients/citoyens.

Un outil d'évaluation peut être utilisé dans le cadre de l'évaluation et de l'amélioration des performances. Son utilisation pour une auto-évaluation peut favoriser l'engagement de la direction et des agents publics impliqués dans les processus (annexe A).

Afin d'accroître la satisfaction des clients/citoyens, l'innovation et les bonnes pratiques peuvent être introduites dans le management de la collectivité locale. Cependant, avant de s'engager sur la voie de l'innovation et de l'introduction de bonnes pratiques, il convient que la collectivité locale s'assure que les 39 indicateurs de l'Annexe A sont dans le vert.

Aussi, il convient que la collectivité établisse une politique qualité (5.2) qui soit un guide de principe et de l'engagement en faveur du système de management de la qualité et de son amélioration continue. Et s'assurer que cette politique qualité identifie et détermine les exigences légales et réglementaires applicables à ses politiques publiques, toutes les autres politiques de gouvernance locale et nationale pertinentes.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

Ainsi, veiller que cette politique soit communiquée, mise à disposition, comprise et acceptée au sein de tous les départements de la collectivité locale et des autres parties intéressées pertinentes. Enfin, il convient que la direction attribue et communique les responsabilités et autorités aux agents publics et aux départements (5.3), et vérifie leur compréhension.

La planification (Chap.6) consiste en actions d'anticipation à travers la Détermination des risques et des opportunités (6.1) en lien avec le contexte et les attentes des parties intéressées, ainsi que la détermination des objectifs Qualité (6.2) Pertinents, mesurable, suivis, communiqués et mis à jour, pour chaque fonction, niveau ou processus.

Ainsi Il convient d'établir un système permanent de contrôle et d'évaluation fournissant des informations et des données sur le degré de satisfaction des objectives qualités.

**Deuxièmement**, la phase réalisation (DO) contient deux (2) chapitres : Support (7) et la réalisation des activités opérationnelles (8).

Le support (Chap.7) consiste à déterminer les ressources nécessaires au bon fonctionnement du SMQ (7.1) : Le personnel, les infrastructures, l'Environnement et la Métrologie.

En ce qui concerne le personnel, il convient de déterminer les compétences et les vérifier, dont il convient que la collectivité locale établisse des processus de management des ressources humaines afin de s'assurer de la compétence et de la disponibilité du personnel, dans le but que les clients/citoyens aient l'assurance que la collectivité locale emploie un personnel compétent pour fournir ses produits et services (7.2).

Aussi, la sensibilisation et la communication (7.3/4) constitue en une action importante dont il convient aux collectivités locale de le réaliser auprès de son personnel en mettons en œuvre des activités ou des programmes de contrôle et de retour d'information pour informer le personnel et les agents publics des répercussions d'un non-respect des exigences de la politique qualité.

- Mette en valeur la contribution individuelle des agents publics à l'atteinte des objectifs du système de management de la qualité.

Enfin l'Informations documentées (7.5) consiste en l'établissement et la conservation des informations documentés. Il convient que la collectivité locale s'assure que chaque information documentée relative à son système de management de la qualité soit identifiée et enregistrée.

La réalisation des activités opérationnelles (Chap.8) se compose de sept sous chapitres, comme suite :

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

- *Planification et maîtrise opérationnelles* (8.1) :
- *Exigences relatives aux produits et services* (8.2)
- *Conception et développement de produits et services* (8.3)
- *Maitrise des processus, produits et services fournies par des prestataires externes* (8.4)
- *Production et prestations de services* (8.5)
- *Libération des produits et services* (8.6)
- *Maitrise des éléments de sortie non conformes* (8.7)

**Troisièmement**, la phase d'évaluation (check) composé par le chapitre (9) : Evaluation de la performance, qui consiste en inculquer la notion de la performance dans la gestion et la mesure de satisfaction, à travers la détermination des champs de contrôles et les méthodes appropriés (9.1), dans le but de surveillance de la satisfaction des clients/citoyens.

Aussi, à travers deux autres outils efficace, telle que : *l'Audit interne* (9.2) et la *Revue de direction* (9.3).

**Quatrièmement**, la dernière phase d'ajustement (Act) composé par le chapitre (10) : Amélioration, qui consiste a déterminé les opportunités d'amélioration dans tous les produits et services qu'elle fournit (10.1) afin de constater les non-conformités et préparer en conséquence les actions correctives appropriés (10.2).

Enfin, le sous chapitre *Amélioration continue* (10.3) inclue l'amélioration de l'efficacité et l'adéquation du système de management de la qualité avec le projet de gouvernance stratégique.

### 3.4. Les conditions d'applicabilité de la norme dans les collectivités locales

Les conditions nécessaires (les exigences) que doit réunir une collectivité locale pour qu'elle puisse appliquer une démarche qualité, passe par plusieurs étapes, touchant principalement trois (03) niveaux : L'organisme, ces processus et les personnels. Les efforts accomplis par le personnel, point focal des programmes de qualité, ne portent leurs fruits que si le contexte de l'entreprise et des processus sont favorables. (R.Chibani ; 2019)

Quant aux dérailles des étapes de mise en place peuvent être classées comme suit (13 étapes) : (QualiBlog ; J.Cicero et I. Bedaida ; 2018)

### 3.4.1. Engagement de la Direction (lettre d'engagement : Définir la politique qualité)

La mise en place d'une démarche qualité doit nécessairement passer par l'implication des dirigeants, en priorité le premier responsable. La politique qualité est l'ensemble des orientations et des objectifs généraux de qualité exprimés par la direction et formalisés dans un document écrit.

### 3.4.2. Définir l'objet de l'organisme

Clarifier la politique d'une entreprise/organisation c'est répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la raison d'être de l'entreprise ?
- Quelle est la finalité de l'organisme ? Quel est son métier ? Qui sont ses clients (internes et externes) ? Quelles sont leurs attentes ?
- Formaliser le domaine d'application (c'est-à-dire, définir les activités couvertes par le système de management de la qualité).
- Délimiter le périmètre du système de management de la qualité (secteur géographique, typologie de clients, activités, ...).

### 3.4.3. Sensibiliser le personnel

La mise en place d'une démarche qualité est avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit dans l'Entreprise ; partagé par tout le personnel. La réussite du projet est tributaire (dépend) de l'efficacité de la communication. Une large campagne de communication ; à destination du personnel favorisera une meilleure perception des enjeux et des actions à engager.

### 3.4.4. L'état des lieux (analyse de l'existant)

La première phase opérationnelle consiste à établir un état des lieux de l'entreprise permettant de préciser son organisation et explicitant le projet d'entreprise :

- Objectifs généraux de l'Entreprise.
- Organisation générale et responsabilité : Qui fait Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? (Combien) et Pourquoi ?

### 3.4.5. Déployer des objectifs cohérents et mesurables

A partir de la politique, définir des objectifs mesurables permettant de vérifier l'aptitude de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie, à travers l'élaboration d'un plan stratégique.

### 3.4.6. Définition des plans d'actions

Une démarche qualité s'articule autour de plans d'actions successifs permettant de repérer et de formaliser des objectifs à court terme et les moyens de les atteindre. La rédaction d'un plan d'action qualité doit nécessairement être réalisée à travers une démarche participative associant l'ensemble du personnel, ainsi que le management intermédiaire.

Le suivi et l'évaluation des objectifs par chaque plan d'action sont déterminés par l'intermédiaire d'indicateurs préalablement définis et présentés dans un tableau de bord au cours des réunions du comité qualité.

### 3.4.7. Déterminer les processus de l'organisme

Un processus est « Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté » (ISO 9000/2015).

Ainsi les processus sont un ensemble d'activités corrélées, qui interagissent pour transformer des données d'entrée en données escompté. Gérer les activités comme des processus permettent d'atteindre les objectifs de manière plus rationnelle est efficiente.

L'Identification des processus clés de l'organisme passe en premier lieu par les réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les produits les plus importants pour les clients ?
- Quels sont les processus les plus visibles pour le client ?
- Quels processus ont l'impact le plus fort sur les indicateurs définis par les clients ?
- Comment les processus convertissent-ils ces entrants en sortants (produits) ?

### 3.4.8. Définir les activités et les séquences des processus

L'Approche Processus consiste à considérer l'entreprise comme un système composé de sous-systèmes (processus), s'influençant mutuellement à travers des interactions et ayant leurs objectifs propres mais travaillant vers un but commun.

Chaque processus regroupe une somme d'activités qu'il convient de définir. Par exemple un processus achat regroupe les activités de sélection des fournisseurs, de passation de commande, de contrôle à réception et de réévaluation des fournisseurs. Chacune de ces activités doivent être identifiées et décrites avec le formalisme adapté à la complexité de ces activités et à la compétence du personnel.

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

L'approche processus induit la notion de client/fournisseur interne (approche systémique) du fait que tous les processus interagissent les uns avec les autres. Il convient d'identifier les interactions et s'assurer de l'intégrité des flux.

Une fois cette identification réalisée, on peut tracer la cartographie du processus à travers le classement de ces processus dans les trois (3) familles des processus : Management, Réalisation et Support. La cartographie des processus offre une vue globale du fonctionnement d'un organisme. Elle permet de visualiser ses processus, leurs interactions et distingue les processus de réalisation, processus de management et processus de support. (I.Bedaida ; 2018)

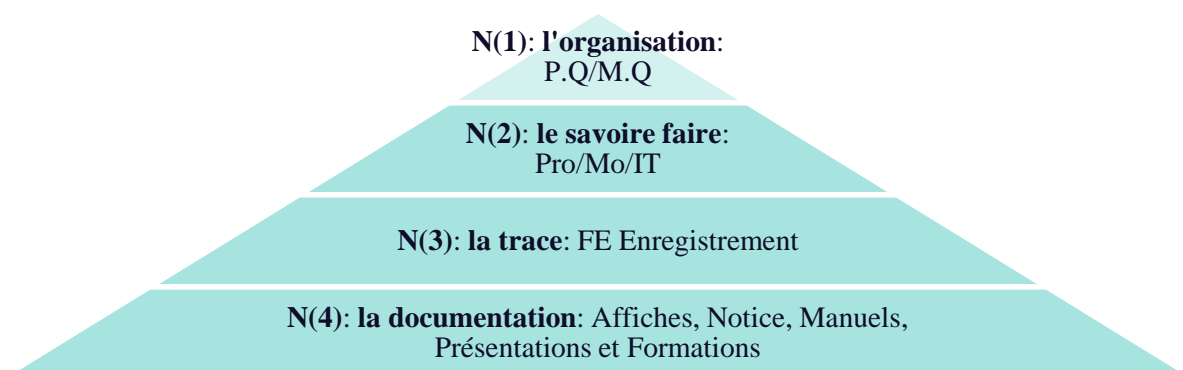
### 3.4.9. Définir les responsabilités des processus

Pour qu'un processus fonctionne de manière efficace il doit être piloté de sorte à ce que les dispositions établies soient appliquées. Il faut donc identifier l'équipe de pilotage des processus et nommer ce que l'on appelle des pilotes de processus.

### 3.4.10. Définir la documentation des processus (le système documentaire)

Un système documentaire est un ensemble structuré et organisé de documents de natures différentes. Cet ensemble de documents formalisent l'organisation de l'établissement. La structure de la documentation utilisée dans les SMQ doivent être hiérarchique, en quatre étapes successive: Création, Compréhension, Distribution, Modification et Mise à jour. (KHEROUFI Fatma/Z; 2019)

Figure (3) : La pyramide documentaire se compose de quatre (4) niveau hiérarchiques



**Source :** Cour d'expériences de certification ; Mme KHEROUFI Fatma/Z ; 2019.

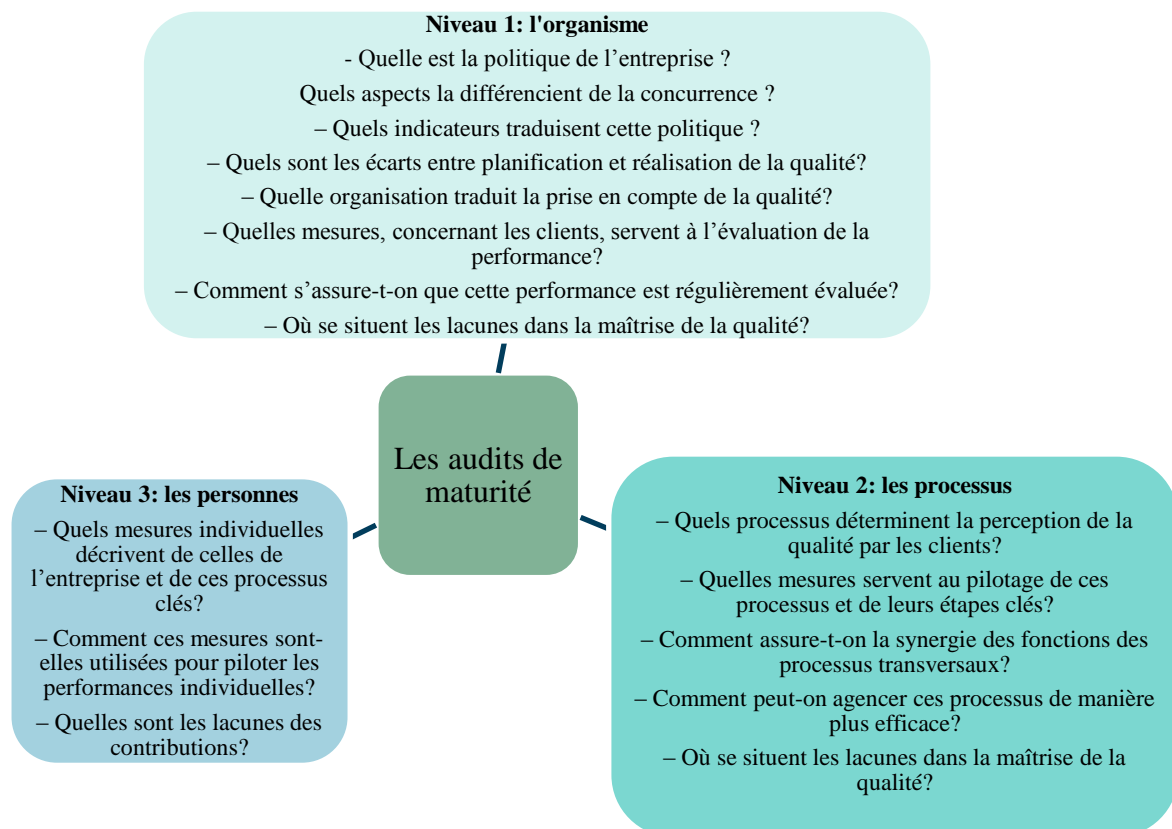
## Chapitre (I) : Cadre Théorique

Les procédures doivent être simples et adaptées au niveau des utilisateurs. Il faut garder à l'esprit que les procédures sont des outils, non des contraintes supplémentaires.

### 3.4.11. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus (le système de contrôle et de redevabilité)

Que ce soient des contrôles, des audits ou de la mesure, des activités de surveillance et de mesure doivent être déployées pour vérifier l'efficacité des processus ; c'est-à-dire leur aptitude à atteindre les résultats planifiés (les objectifs).

Figure (4). Les Audits de maturité



Source : R.Chibani ; SMI 2019.

### 3.4.12. Amélioration continué (PDCA)

Bâtir un système de management de la qualité est plus facile qu'il n'y paraît. C'est de l'améliorer qui est plus délicat et qui demande l'implication de tous. C'est le principe de l'amélioration continue.

### 3.5. L'impact de l'application de la norme ISO 18091

L'un des grands défis auxquels les sociétés sont confrontées aujourd'hui est la nécessité de développer et de maintenir la confiance des citoyens dans leur gouvernement et leurs institutions. En relevant ce défi, les gouvernements locaux ont pour mission de permettre le développement d'une communauté locale socialement responsable et durable.

Cette norme fournit des lignes directrices aux collectivités locales sur la compréhension et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité qui répond aux exigences de la norme ISO 9001: 2015 et aux besoins et attentes de leurs citoyens et autres parties intéressées concernées.

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. (Site Web : ISO/ Norme 18091) Les chiffres sont impressionnants, et c'est l'une des raisons principales pour lesquelles le secteur public commence à s'y intéresser de près.

La collectivité locale dispose, pour assurer un management pertinent, de plusieurs moyens. La Qualité doit être un outil à privilégier. Ainsi, l'amélioration et la performance de l'activité des services entrant dans le périmètre de la certification, doivent-elles permettre à la fois d'appréhender tous les enjeux humains, matériels et financiers, de donner du sens à l'action et d'évaluer objectivement la Qualité et l'efficacité du travail.

Cette dimension qui touche à l'appropriation par les uns du travail des autres favorise une bonne connaissance mutuelle des services, une compréhension des modes de fonctionnement et in fine une véritable reconnaissance du travail.

La norme réduite à sa vocation de référentiel semble théorique et abstraite. Or, les moyens de sa mise en œuvre et de son respect conduisent les agents à s'interroger, à comprendre davantage leur mode d'organisation du travail et à devenir acteur, à quel que degré que ce soit de la hiérarchie, d'une démarche d'amélioration continue du service, de l'évolution objective de son travail et de ses collègues en permettant d'agir vraiment pour un meilleur travail plus performant et mieux maîtrisé.

### 3.6. La relation de développement locale avec les normes ISO-9001/2015 et 18091/V.2019

Les collectivités territoriales constituent des institutions fondamentales de la société et un secteur important de l'économie nationale et solidaire. Elles sont les garantes de l'intérêt général et du lien social sur un territoire, de même qu'elles entraînent une activité importante

## Chapitre (I) : Cadre Théorique

dans le secteur marchand au travers d'appels d'offres et de marchés d'équipements, de biens et de services sur pratiquement tous les secteurs d'activités (construction et aménagement, équipement et installations, développement économique, éducation, santé, culture, loisirs, action sociale, insertion et formation professionnelle, etc.). (Abdelaâli Laoukili ; 2009)

Si le concept de la Qualité renvoie à des notions « utilitaires » d'amélioration et de performance, il renferme également des valeurs relevant de l'intérêt général qu'une collectivité sert quotidiennement. Ces valeurs sont évidemment le service aux usagers ou clients, mais plus encore une culture d'entreprise dont la Qualité peut et doit être un des repères clairs.

Monsieur Carlos Gadsden expert de l'iso déclare que cette norme va changer la donne pour les collectivités locales. Et ajoute que : *« Tous les pays du monde ont dû reconsidérer leur budget et adopter des mesures d'austérité. Dans cette conjoncture économique difficile, les services publics locaux doivent s'attacher à gérer efficacement leurs ressources et leurs modes opératoires, et fonctionner sous forme de système. C'est là qu'ISO 18091 fait la différence. ISO 18091 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 »*. (Site ISO, 2019).

### **Pourquoi une approche sectorielle d'iso 9001 ?**

L'expert Carlos précise que l'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.

Il n'y a pas, dans le monde, de « fournisseurs » de services plus importants que les collectivités locales. Il leur appartient en effet de s'occuper des questions de transport, éducation, approvisionnement en eau, collecte des déchets, évacuation et traitement des eaux usées, éclairage public et protection civile. Si ces services ne sont pas fiables ou n'ont pas la qualité escomptée, cela posera de nombreux problèmes à un grand nombre de personnes.

### **Concrètement, qu'apportera iso 18091 à la collectivité locale ?<sup>30</sup>**

L'expert précise que la norme 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.

---

<sup>30</sup> <https://www.iso.org/fr/news/2014/02/Ref1825.html>

### Conclusion du chapitre

De ce qui précède nous avons essayé d'exposer le cadre théorique et conceptuel traitant notre thème de recherche. Ainsi, nous avons évoqué principalement la structure et les exigences de la norme 18091/2019 et les étapes de leur mise en œuvre au niveau des collectivités locales, conformément au principe de la Roue de Deming « PDCA ».

La mise en place d'un système de management de la qualité au sein d'une collectivité locale nécessite :

- L'engagement du top management
- Un plan stratégique de développement à long terme
- Une organisation adaptée et précise
- Un personnel compétent et motivé
- Ressources
- L'évaluation de la performance

Ces conditions sont sine qua non avant même les exigences mentionnées dans la norme elle-même.

# **Chapitre (II) : Cadre Empirique**

### Section (1) : Méthodologie de recherche

Après avoir examiné en première partie, cadre juridique et managérial du service public, les collectivités locales et le management de la qualité. Nous allons à présent effectuer une étude empirique dans le but de répondre à notre problématique. Une étude qualitative sera menée en vue de répondre à notre problématique grâce aux entretiens et enquêtes sur terrain ainsi que l'observation sur site de la commune de Beni Tamou à Blida.

#### 1 – Epistémologie

C'est l'approche de création et de confirmation de la connaissance par le chercheur.

L'approche choisie par le chercheur est le constructivisme (exploration) dans le sens où elle permet de dévoiler les conditions de réussite de l'implantation de la démarche qualité au niveau des collectivités locales en Algérie.

#### 2– Méthode

La méthode appropriée à notre étude est l'approche exploratoire. Notre exploration consiste en la recherche des conditions de réussite de la mise en place de la démarche qualité au niveau de la commune de Beni Tamou, ainsi que les contraintes qui peuvent être soulevées dans le déploiement de la norme.

Des méthodes qualitatives ont été utilisées pour solliciter des données auprès des parties intéressées de la commune en question.

Des entretiens et observations basés sur les conditions de la mise en œuvre des systèmes de gestion de la qualité a été entretenus durant une période relativement courte, avec les élus de la commune (P/APC, organes exécutif et élus composant l'assemblée), staff administratifs, Tutelle de la commune (wilaya), citoyens et associations locales.

#### 3- Outils de collecte de données

##### Les entretiens

Comme expliqué auparavant, nous avons réalisé une étude qualitative, afin de comprendre au mieux les avis différents des intervenants au processus du service publics locaux. Cette méthode est donc la plus adéquate car les études qualitatives permettent « d'éclairer une problématique » et « d'approfondir un sujet » [Lendrevie et Lévy, 2012, p. 73].

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

Pour cela, nous avons réalisé des entretiens directifs nous permettant d'avoir un échange avec notre cible citée dans le tableau au-dessus, et c'est à partir de la synthèse de littérature consultée et des thèmes choisis, que nous avons défini des interrogations ouvertes pour pouvoir diriger les entretiens avec les différents intervenants.

Grâce à cette méthode, nous avons créé une relation de confiance avec les interviewés et également récoltés des réponses en adéquation avec notre thématique de départ. L'interviewé était laissé libre de s'exprimer aux questions mais lorsque les réponses ne correspondaient pas intégralement à la question, des relances étaient préétablies afin que nous puissions rebondir sur le thème approprié.

**Le guide d'entretien** : Afin de mener les entretiens avec les intervenants au processus de la production des services publics dans la commune, un guide d'entretien a été élaboré.

**Le déroulement des entretiens** : Dans le cadre d'une analyse qualitative à réaliser une analyse de contenu, nous avons opté pour les entretiens en face à face pour obtenir une meilleure retranscription et analyse des réponses des répondants, La durée des entretiens est variable, allant de 20 minutes à 40 minutes, selon le temps que le répondant nous a accordé. Les cadres gestionnaires ont été pris sur leur temps de travail pour nous répondre.

### 4- Population et échantillonnage

La population consiste en toutes les parties prenantes intéressées par la qualité du service de la commune de Beni Tamou ; les autorités publiques, citoyens, les élus, les fonctionnaires, associations etc.

Comme il n'est pas possible de toucher tout le monde, l'échantillon va comprendre des personnes choisies aléatoirement de chaque catégorie.

Notre échantillon se compose 10 interviewés : La tranche d'âge des interviewés varie entre 37 et 60 ans.

Notre sélection s'est basée sur les cadres de tous les acteurs publics en relation avec la gestion des services publics locales, telle que les cadres des collectivités locales (Elus et staff administratif). En détails nous avons consultés 10 intervenants du côté des collectivités locales, à travers des Présidents des APC, des Vices Président des APC, Secrétaires généraux des APC.

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

Tableau n° (2) : Tableau de présentation des Parties prenantes interviewées.

Catégories PP	Fonction	Durée
Interne	P/APC	45 Minutes
	Elus de l'APC (ex P/APC)	35 Minutes
	Vice-Président	30 Minutes
	Délégué communal (Elus)	20 Minutes
	Secrétaire Général	40 Minutes
	Chef service de l'état civil	25 Minutes
Externe	Association « A »	30 Minutes
	Association « B »	25 Minutes
	Citoyen « A »	30 Minutes
	Citoyen « B »	25 Minutes

*Source : Établi par le chercheur*

### 5 - Analyse de données

Pour mener au mieux cette analyse, nous allons effectuer une étude exploratoire avec des méthodes qualitatives afin d'obtenir des arguments pertinents et saisir des informations bénéfiques à l'élaboration des résultats. Nous allons utiliser la méthode de questionnement QQQCCP, afin d'avoir une vue générale de l'étude, cette méthode est un outil d'aide à la résolution de problèmes comportant une liste quasi exhaustive d'informations sur la situation. Elle s'utilise également dans diverses configurations telles que l'élaboration d'un nouveau processus ou encore la mise en place d'actions correctives.

Aussi, cette méthode est un outil adaptable à diverses problématiques permettant la récolte d'informations précises et exhaustives d'une situation et d'en mesurer le niveau de connaissance que l'on possède. Elle s'intègre parfaitement dans diverses démarches permettant entre autres, de définir un processus ou de rédiger une procédure, de préparer un rapport, de donner les lignes directrices pour le lancement d'un plan d'action (PDCA), d'élaborer un diagnostic, de déployer un 5S ou d'animer un brainstorming.

## Section (2) : Mise en place, Résultats et Discussions

### 1 – Présentation de la commune de Béni Tamou

#### 1.1 – Historique

Cette jeune municipalité découle de la division administrative de l'année 1984 par son éclatement de la municipalité d'Oued Alleug, située dans le nord de la ville de Blida. Elle occupe une superficie de 24,67 km<sup>2</sup> habitée par environ 55214 habitants avec une densité de population égale à 2136 h/ km<sup>2</sup>.

La municipalité de Beni Tamou se distingue par son caractère agricole, en utilisant 1.908 hectares dont 1.051 hectares irrigués. L'activité agricole de la commune est dominée par la culture des agrumes de toutes sortes qui compte environ 105 investisseurs, dont 50 sont des investisseurs individuels.

La municipalité présente également certaines activités industrielles et commerciales qui ont fait le bonheur des investisseurs privés dans divers domaines d'investissement, en particulier les industries alimentaires et certains métiers de l'industrie du meuble domestique.

#### 1.1.1. Indicateurs sociaux économique

##### A. Réseau routier

Tableau n° (03) : Tableau de présentation de réseaux routier de la commune de Beni Tamou

Nature juridique	Longueur	Situation
Routes National	20	<b>Bonne état</b>
Routes Wilayas	14	
Routes Communaux	27	

Source : Fiche Technique de l'APC Beni Tamou 2018

##### B. Réseau Divers

Tableau n° (04) : Tableau de présentation des réseaux divers de la commune de Beni Tamou

Nature de réseaux	Taux de couverture
Electricité	98%
Gaz	90%
Eaux potable	99%
Assainissement	98%
Téléphone	7%

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

Source : Fiche Technique de l'APC Beni Tamou 2018

### C. Etablissements scolaires, Formation et de la santé

Tableau n° (05) : Tableau des établissements scolaires de la commune de Beni Tamou

Type	Nbr	Nbr scolarisation	Taux d'occupation des classes	Observation
Lycée	02	1177	27	-
CEM	06	3806	32	-
Primaire	11	6049	44.6	<b>3 groupes scolaires B6 en cour de réalisation</b>
C.F.Professionnel	01	150	-	-
Crèches	01	120	-	-
Bibliothèque communaux	01	-	-	-
Polycliniques	00	-	-	<b>1 en cour de réalisation</b>
salles de soins	03	-	-	-

Source : Fiche Technique de l'APC Beni Tamou 2018

### D. Etablissements culturelles, sportifs et religieuse

Tableau n° (06) : Tableau des établissements culturels de la commune de Beni Tamou

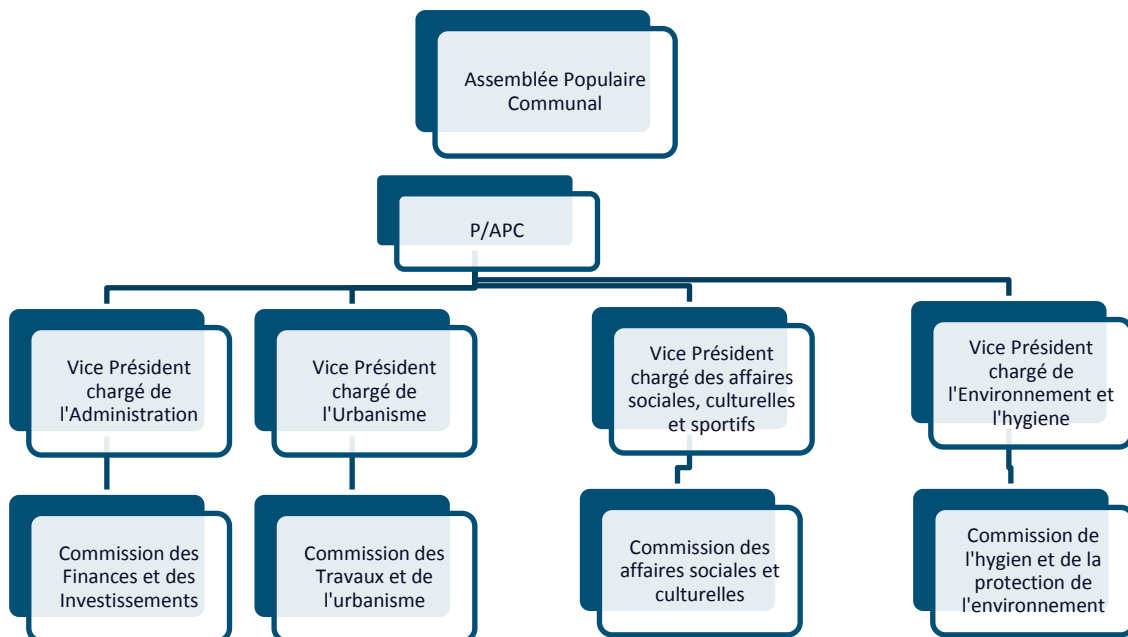
Nature	Nbr	Observation
Centre culturelles	01	<b>Géré par la DJS Blida</b>
Maisons de jeunes	-	-
Stades communaux	02	-
Espaces de jeux	03	-
Complexes sportifs	-	-
Mosquées	11	<b>2 en cour de réalisation</b>
Cimetières	02	-

Source : Fiche Technique de l'APC Beni Tamou 2018

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

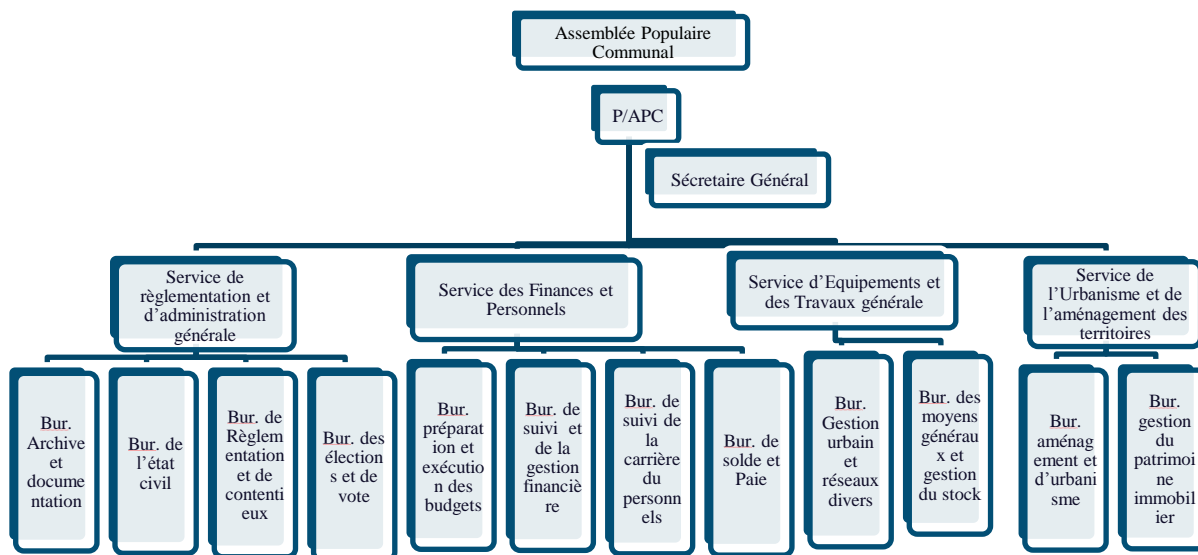
### 1.2. L'organisation de la commune

#### 1.2.1. Organe exécutif



Source : établi par le chercheur de l'arrêté municipal

#### 1.2.2. Organe Administratif



Source : établi par le chercheur de l'arrêté municipal

### 2 – Mise en place de la norme à la Commune de Béni Tamou

#### 2.1. Engagement de la Direction et Projet de politique qualité

Nous avons commencé notre étude de faisabilité par sensibiliser les dirigeants de la commune (P/APC, Elus locaux et SG) des étapes de mise en place de la démarche qualité, qui est l'engagement clair de la direction pour réussir la démarche qualité afin de satisfaire les besoins et attentes des parties prenantes, particulièrement les citoyens de la commune de Beni Tamou.

Nous avons élaboré un projet de politique qualité au Président de l'Assemblée Populaire Communal sous forme d'une lettre d'engagement qui définit et communique la politique de la commune. (**Annexe n°01**)

Les éléments essentiels de cette lettre d'engagement est :

- L'accueil, dès l'accès des citoyens usagers dans l'infrastructure, son orientation, son accompagnement éventuel, en cas de nécessité vers les services locaux.
- L'information et les renseignements à tous les niveaux ou les usagers souhaite ou doit être renseigné, soutenue par des signalisations conséquentes, simples, tenant compte de messages pour personne illettrées.
- L'organisation, la délivrance des autorisations dans le respect des procédures requises par la réglementation en vigueur.
- S'assurer de la mise en place des registres de doléances et réclamation des citoyens en assurer la prise en charge et le suivi périodique.
- L'amélioration de l'hygiène de la ville et à la périphérie des établissements ou de la structure.
- Faciliter le mouvement des flux au niveau de services recevant les citoyens avec un bon accueil, des espaces réservés à l'attente et à l'orientation, à l'effet de limiter les goulots d'étranglement. Ainsi qu'une signalisation suffisante.



Dans la cadre de l'**amélioration continue** des services publics locaux pour le citoyen/client.

#### 2.2. Définir l'objet de l'organisme (Domaine d'application)

Après avoir sensibilisé les dirigeants de la commune de Béni Tamou sur les avantages de la démarche qualité sur l'amélioration de l'efficacité des activités de la commune, et établir un projet de politique qualité.

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

Et ce à travers une séance de sensibilisation organisé par le P/APC sous notre demande, le Jeudi 03/09/2020 Co-animé du P/APC et Mme CHIBANI Ratiba (encadreur), avec la présence des élus locaux et le secrétaire général de la commune, ainsi que deux présidents d'association national, ayant une représentation à la commune en question. **(Annexe n° 02)** Nous avons fait l'exercice de clarifier le domaine d'application de notre projet de mise en place de la norme 18091/2019, à travers une présentation de notre projet, suivi d'un débat constructive sur le rôle de chacun des parties prenantes ainsi que les conditions et les contraintes de mise en place. **(Annexe n° 03)**

Aussi, tous les activités de services publics communaux sont des activités pilote couvertes par le système management de la qualité, puis nous avons délimité le périmètre du système de management de la qualité, qui est les services publics implanté dans la commune et les clients/citoyens résident dans le territoire de la commune de Béni Tamou. En ce qui concerne les activités du service public concerné sont :

- Activités de l'accueil des citoyens (dans les locaux de la commune ou dans les édifices communaux) ;
- Activités de l'état civil ;
- Les activités d'hygiène et la protection de l'environnement ;
- Les activités de logements, des travaux et l'urbanisme ;
- Les activités de la voirie communale.
- Les activités à caractère social ;

<b>Quelle est la raison d'être</b>	la commune de Béni Tamou est le lieu de participation des citoyens dans la gestion des affaires publique et le lieu d'exercice la citoyenneté.
<b>Quelle est la finalité de l'organisme</b>	La commune est l'assise territoriale de la décentralisation.
<b>Quel est son métier</b>	La commune exerce ses prérogatives dans tous les domaines de compétence qui lui sont dévolus par la loi. Elle concourt avec l'Etat, notamment, à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social et culturel, à la sécurité, ainsi qu'à la protection et l'amélioration du cadre de vie des citoyens.
<b>Qui sont ses clients internes</b>	Fonctionnaires de la commune, les différents services de la commune, les élus locaux.
<b>Qui sont ses clients externes</b>	Citoyens, Etat (Wilaya, autres secteurs gouvernementaux, directions de wilaya,...), Fournisseurs, organes de contrôle,
<b>Quelles sont leurs attentes</b>	- Satisfaction de leurs besoins dans les délais et la qualité requise ; - Informé au moment opportun et Participer dans les stratégies et les priorités.

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

### Identification des objectifs à partir des programmes du mandat et annuel

L'objectif de la commune est de continuer à apporter le bien-être à ses habitants et améliorer le cadre de vie tant au niveau des services que des infrastructures. A travers notamment :

- Prendre en charge, de manière intégrée et hiérarchisée, les besoins de la population ;
- D'assurer l'organisation et la programmation de la distribution des services publics locaux dans les exigences, délais et qualité requises ;
- D'assurer l'hygiène, la salubrité et la lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux ;
- Rendre son territoire attractif aux investissements productifs.
- D'assurer le perfectionnement et le recyclage de leurs personnels communaux ;
- de contribuer à la promotion et à la protection de l'environnement dans les domaines relevant de l'hygiène, de la salubrité et de la lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux.
- de développer l'urbanisme et de rénover le patrimoine de la commune.
- de favoriser l'offre culturelle, et promotion des sports divers.

### **2.3. État des lieux et Autodiagnostic**

La norme 18091/2019 apporte un système de diagnostic que les collectivités locales peuvent utiliser pour réaliser une auto-évaluation. Le système contient la méthode permettant de réaliser une évaluation/diagnostic d'une collectivité locale afin d'évaluer ses conditions de fonctionnement, les processus utilisés et les résultats obtenus, de renforcer ses structures administratives et de mettre en œuvre des actions pour améliorer ses produits et services destinés à ses clients/citoyens dans le but d'être considérée comme une collectivité locale fiable.

Il donne des exemples de produits et services types offerts par les collectivités locales, ainsi que des critères de mesure. Il contient des éléments pouvant être utilisés par les clients/citoyens pour suivre les actions publiques de manière ordonnée, vérifiable et systématique.

Ce système de diagnostic aidera la direction à définir les éléments nécessaires aux activités opérationnelles de la collectivité locale et à identifier les axes d'amélioration en cohérence avec ses responsabilités vis-à-vis du client/citoyen, d'une manière efficace et transparente.

Le système contient un cadre d'auto-évaluation basé sur 39 indicateurs de gestion des politiques publiques, divisés en quatre catégories principales. Ces indicateurs définissent les

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

produits et services qu'il convient généralement qu'une collectivité locale fournisse à ses clients/citoyens afin d'être qualifiée de fiable.

Les indicateurs (39) sont classés en quatre thèmes comme suit :

- a) le développement institutionnel pour une bonne gouvernance ;
- b) le développement économique durable ;
- c) le développement social inclusif ;
- d) le développement environnemental durable.

Le but de l'auto-évaluation est de permettre à la direction d'identifier de manière responsable et volontaire le niveau de performance de chaque indicateur pertinent.

### 2.3.1. Présentation de la méthodologie du diagnostic

Trois niveaux sont indiqués par «rouge», «jaune» et «vert».

- Les cellules relevant du niveau «rouge» indiquent les pratiques essentielles qui sont absentes ou qui ne sont pas appliquées de manière appropriée par la collectivité locale cherchant à être considérée comme fiable.
- «Jaune» signifie que la collectivité locale a fait des efforts pour mettre en œuvre les éléments essentiels et qu'elle est en mesure de fournir les produits et services comme exigé.
- «Vert» indique que des conditions acceptables sont atteintes et que la collectivité locale peut être considérée comme fiable.

Deux autres niveaux de couleurs indiquant des situations exceptionnels, sont indiqués par «Bleu» et «Platine» :

- « Bleu » : signifie que la collectivité locale n'est pas concernée par l'indicateur.
- « Platine » : signifie que la collectivité locale a effectué des efforts exceptionnelles et des bonnes pratiques ;

Nous avons en premier lieu présenté et discuté seulement avec le SG sur la méthodologie de remplissage de l'auto diagnostic. Ainsi nous avons rempli ces 39 indicateurs selon l'appréciation du SG.

En deuxième lieu et après le dé confinement partiel au niveau de la wilaya de Blida, nous avons élargie la consultation et provoqué une réunion avec l'encadrement de la commune pour plus de visibilité et efficacité. Dont nous avons eu l'accord du P/APC, Vice-président

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

chargé des travaux et le SG pour nous assister à remplir cet Auto diagnostic. Et ce dans la journée de Lundi le 10 Aout 2020 à 10H. Ainsi nous avons discuté sur la première version de classification des activités de la commune de Béni Tamou dont a été validé et ajuster relativement dans certains axes et indicateurs. Comme cela est indiqué dans l'annexe n°(04) du présent mémoire.

L'objectif été de constaté les pratiques manageriels non formalisées existant dans la gestion des activités de la commune en question, et en fonction des 39 indicateurs de la norme ISO 18091 nous avons pu retracer une image sur l'état de maturité des processus existant dans l'organisme d'accueil.

### 2.3.2. Synthèse de l'Auto Diagnostic

Nous avons constaté d'après les résultats de l'Autodiagnostic que la commune de Béni Tamou recense 20/39 indicateur dans la zone jaune, avec un taux de 51 %, donc a fait des efforts pour mettre en œuvre les éléments essentiels de leurs missions statutaire et qu'elle est en mesure de fournir les produits et services comme exigé. Toutefois, elle compte 12/39 indicateurs dans la zone rouge, ce qui explique que les pratiques essentielles de ces missions sont absentes ou qui ne sont pas appliquées de manière appropriée par la collectivité locale, ce qui représente un taux de 31%.

Tableau n° (5) : Synthèse de l'Autodiagnostic Commune Béni Tamou 2020

Classement Chapitre	Vert	Jaune	Rouge	platine	Bleu
1. le développement institutionnel pour une bonne gouvernance	-	7 <u>Ind</u> : 1-2-3-5 7-8-9	2 <u>Ind</u> : 4-10	1*	1 <u>Ind</u> : 6
2. le développement économique durable	1 <u>Ind</u> : 2	4 <u>Ind</u> : 1-3-4-6	2 <u>Ind</u> : 5-7	-	-
3. le développement social inclusif	2 <u>Ind</u> : 5-12	5 <u>Ind</u> : 1-2-6-7-11	4 <u>Ind</u> : 4-8-9-10	-	1 <u>Ind</u> : 3
4. le développement environnemental durable	1 <u>Ind</u> : 8	4 <u>Ind</u> : 2-3-5-6	4 <u>Ind</u> : 1-4-7-9	1*	-
<b>Total</b>	<b>4 : (10%)</b>	<b>20 : (51 %)</b>	<b>12 : (31%)</b>	<b>2 *</b>	<b>2 : (8%)</b>

Source : établie par le chercheur

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

En matière d'efficacité dans les missions, nous avons recensé quatre (4) indicateurs dans la zone verte, dont la commune de Béni Tamou a réuni les conditions acceptables et qu'elle peut être considérée comme fiable. Aussi, il y a eu classement de deux (2) indicateurs dans la commune n'est pas concerné par ses prorogative ou par la nature de l'indicateur.

En fin, nous avons recensé deux pratiques exemplaires dans la gestion de la commune classés dans la zone platine, comme indiqué dans l'annexe n° (02) du présente mémoire. Telle que :

- L'indicateur (7) dans le premier chapitre relatif à la transparence, dont nous avons constaté que les services de la commune ont élaboré une procédure interne relatif aux achats inférieur aux seuils des marchés publics. **Annexe n°(05)**
- L'indicateur (3) dans le 3<sup>eme</sup> chapitre relatif au développement social inclusif, dont nous avons constaté que les services de la commune ont réalisé un projet public (réalisation d'un établissement primaire) en utilisant de l'énergie verte dans leur installation, à travers les Panneaux solaires.

### 2.4. Identification des Processus de la commune de Beni Tamou

La détermination de l'ensemble des processus de l'organisme est un acte de management. Elle traduit la vision transversale de l'entreprise telle que la conçoit la direction.

Le nombre de processus doit être limité. En règle générale une douzaine est un ordre de grandeur satisfaisant. En dessous de sept, les processus risquent d'être trop généraux ; au-dessus de douze, le découpage risque d'être trop fin pour être compris. (P.Longine et H. Denet ; 2008)

#### 2.4.1. Typologies des Processus

Nous avons identifié et classé les processus selon la forme et les exigences normatives détaillées dans l'annexe « B » de la norme 18091/2019, ainsi que les activités découlant des compétences de la commune cité dans la Loi n°11/10 portant code communal.

#### A. Processus Management

Processus qui contribuent à la détermination de la stratégie, de la politique qualité et au déploiement des objectifs à travers tous les processus de la commune de Beni Tamou.

Ils permettent leur pilotage et la mise en œuvre des actions d'amélioration.

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

La norme identifier cinq (5) grands processus qui regroupent plusieurs activités rentre dans les compétences des collectivités locales conformément à la législation en vigueur.

Le chercheur a fait l'exercice d'identification des activités de la commune rentrant dans les processus clés classer dans l'annexe de la norme, comme détailler dans l'**Annexe n°(06)**.

N	Processus
1	Etat de droit et droit de L'homme
2	Partenariat et Engagement collaboratif
3	Relation Intergouvernementale
4	Management intégré de la qualité
5	Transparence et communication

### B. Processus Réalisation

Processus contribuant directement à la réalisation du produit/service, depuis la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils correspondent au cœur de métier de l'organisme.

La norme identifier quatre (4) grand processus qui regroupent plusieurs activités rentre dans les compétences des collectivités locales conformément à la législation en vigueur.

N	Processus
1	Développement institutionnelle pour une bonne gouvernance : l'état civil
2	Développement économique durable - Identification des besoins des citoyens/les parties prenantes, et en déterminer leur opportunité technique, en matière des projets ou travaux de réfection. - Lancement des travaux de réalisation des projets et travaux nécessaire à l'aménagement et du développement (107-112), de l'urbanisme, des infrastructures et de l'équipement (113-121). - Suivi Technique des projets et travaux de l'aménagement et du développement, de l'urbanisme, des infrastructures et de l'équipement, avec le concours des services techniques de l'Etat.
3	Développement environnementale durable - Identification des besoins des citoyens/les parties prenantes, et en déterminer leur opportunité technique, en matière des projets ou travaux relatif à l'environnement et l'hygiène. - Lancement des travaux de réalisation des projets et travaux nécessaire à la protection de l'environnement et à l'hygiène, de la salubrité et de la voirie de la commune (123-124) ; - Suivi Technique des projets et travaux relative à l'environnement, avec le concours des services déconcentrés de l'Etat (DEW).
4	Développement social inclusif :

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identification des besoins des citoyens/les parties prenantes, et en déterminer leur opportunité technique, en matière des projets ou travaux relatif à l'éducation, de protection sociale, de sport, de jeunesse, de culture (122) ;</li><li>- Lancement des travaux de réalisation des projets et travaux nécessaire rentrant dans les actions de à l'éducation, de protection sociale, de sport, de jeunesse, de culture (122) ;</li><li>- Suivi Technique des projets et travaux l'éducation, de protection sociale, de sport, de jeunesse, de culture, avec le concours des services déconcentrés de l'Etat.</li></ul>
--	---

### C. Processus Support

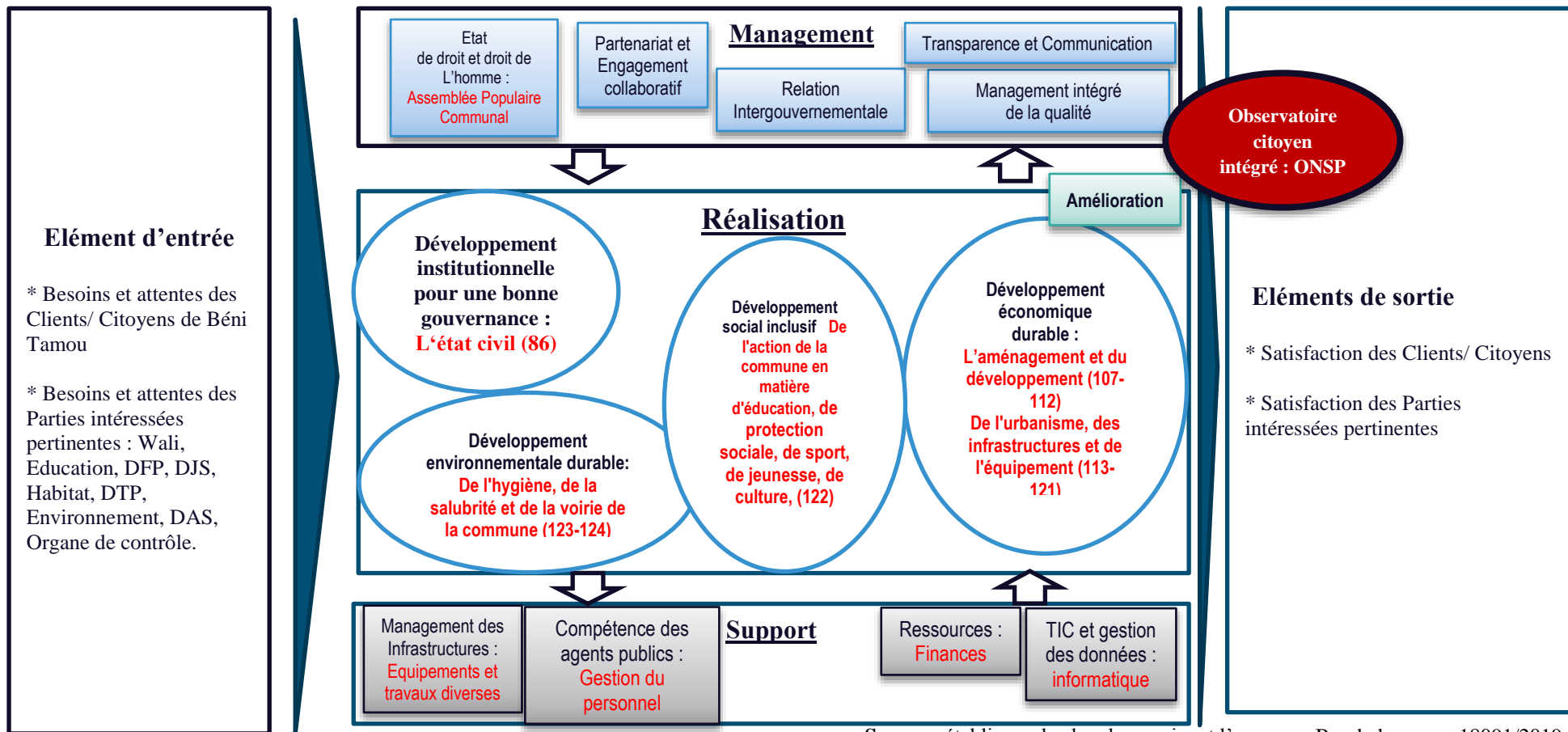
Un ensemble de processus qui contribuent au bon déroulement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires.

La norme identifier quatre (4) grand processus qui regroupent plusieurs activités rentre dans les compétences des collectivités locales conformément à la législation en vigueur.

N	Processus
1	Management des Infrastructures
2	Compétence des agents publics
3	Ressources
4	TIC et gestion des données :

### 2.5. La Cartographie des processus : Commune de Béni Tamou

## Chapitre (2) : Cadre Empirique



Source : établie par le chercheur suivant l'annexe « B » de la norme 18091/2019

**Note** : 1. Les Fiches processus sont élaboré par le chercheur et annexé dans l'**Annexe (8)** de la présente mémoire.

2. L'ONSP c'est l'observatoire national du service public sous forme d'EPA, peut réaliser les missions de l'OCI cité dans l'annexe « B » de la norme 18091/2019, sauf qu'il n'a pas encore ses représentants en niveau local (communes), comme détaillé dans le revue de littérature.

### 2.6. Identification des parties prenantes

Les différentes parties prenantes pertinentes, primaires et secondaires engagées ou concernées de près ou de loin, directement ou indirectement, par les services publics locaux ainsi que l'identification de leur impact et intérêt.

Le registre de ces parties prenantes, détailler dans le tableau cité dans l'**Annexe (7)**, qui retrace l'ensemble des PP, leurs attentes et influence, ainsi que leurs impacts et intérêts.

### 2.7. Le système documentaire

Un système documentaire est un ensemble structuré et organisé de documents de natures différentes. Cet ensemble de documents formalisent l'organisation de l'établissement. (KHEROUFI Fatma/Z ; 2019)

Concernant notre cas et comme notre problématique repose sur une étude de faisabilité de l'application de la norme 18091/2019 sur une commune, cela signifie l'absence de ce système documentaire, situation qui a poussé le chercheur à proposer certains axes d'un système documentaire, conformément aux quatre (4) niveaux cité au-dessus dans la partie théorique, est le proposer pour les dirigeants de l'APC de Béni Tamou.

#### 2.7.1. Niveau (1) : l'organisation : Politique qualité /Manuel Qualité

Politique qualité élaboré en forme d'une lettre d'engagement du P/APC de la commune de Béni Tamou (Annexe 1). Ce document retrace les grands axes fondateurs de l'organisme à long terme en matière de qualité. Et permet d'élaborer une stratégie qualité, assigner des objectifs et des moyens associés.

#### 2.7.2. Niveau (2) : le savoir-faire : Procédure /Mode opératoire / Instructions de travail

<b>Contenu</b> : Procédure d'achat <u>1.</u> Etablissement d'un fichier des fournisseurs avec toutes les données requises ; <u>2.</u> Détermination des besoins de tous les processus ;	<b>Titre</b> : Procédure d'achat des commandes inférieures aux seuils des marchés publics
	<b>Objet</b> : Procédure d'achat des biens et services
	<b>Domaine d'application</b> : Processus Support

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

<p><u>3.</u> Etablissement des fiches technique avec une estimation administrative ;</p> <p><u>4.</u> Consultation auprès des fournisseurs inscrit dans la liste des fournisseurs fiable ;</p> <p><u>5.</u> Ouverture et Evaluation par la commission spécial et proposer les offres intéressées aux dirigeants de la commune ;</p> <p><u>6.</u> Publication de l’avis d’attribution provisoire après validation du P/APC.</p>	<p><b>Responsabilité(s) :</b> Secrétaire Général</p>
	<p><b>Termes et définitions</b></p>
	<p><b>Description :</b> Procédure décrite les étapes que doivent suivre la commune dans tous ces approvisionnements.</p>
<p><b>Rédaction, Vérification et approbation</b></p>	<p><b>Prevue de revue et d’approbation, avec signature et</b> <b>Béni Tamou le: 18/08/2020</b></p>
<p><b>Tableau des modifications</b></p>	<p><b>La nature des modifications doit être identifiée et décrite.</b></p>

### 2.7.3.Niveau (3) : la trace : Formulaire d’Enregistrement

Les FE sont créés et maintenus comme preuve de confirmité aux exigences du SMQ. Ils doivent contenir: un titre, une identification, un indice et une date de révision.

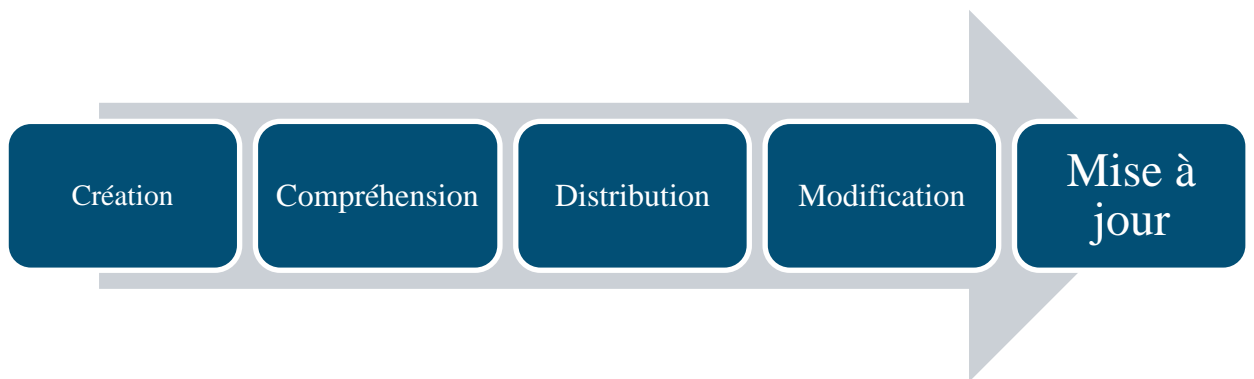
Le chercheur a mis tous les enregistrements nécessaire de la documentation du SMQ de la commune de Beni Tamou et a proposer aux dirigeants de l’APC leur mise à jour régulier.

### 2.7.4.Niveau (4) : la documentation

Le chercheur a inciter les dirigeants de l’APC de Béni Tamou dans son fiche technique de l’étude et à travers la rencontre de sensibilisation organisé dans le siege de la commune, a utiliser et valoriser les composantes du systeme documentaire du SMQ telle que: Affiches, Notice, Manuels, Présentations et Formations, les fiches de poste.

Nous avons élaboré certaines fiches de poste pour certains processus comme indiqué dans l’Annexe (9) du présent mémoire.

**Figure (5) :** Logigramme du Système Documentaire



Source : établie par le chercheur suivant le cour du module : Expériences de certification

### **2.8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus : Analyse AMDEC processus « Management »**

L'AMDEC Processus (Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité) est une technique d'analyse préventive qui permet :

- La recherche des défauts potentiels d'un produit ou d'un service engendrés par un processus.
- L'évaluation de leurs effets en clientèle (client de l'opération suivante ou client de l'usine aval ou client final).
- L'identification des causes possibles.
- La recherche d'actions préventives et leur mise en œuvre.

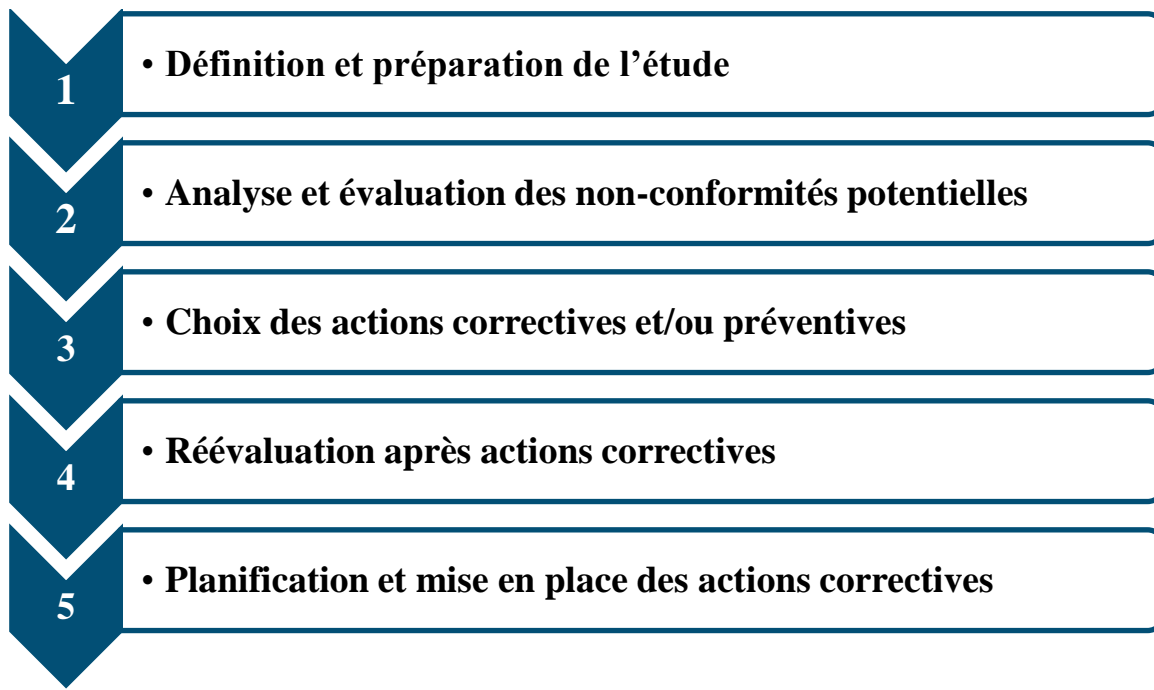
Son but est l'identification des modes de défaillances d'un produit/processus en vue de faciliter le développement des plans de prévention. (M.Makaci ; Outils qualité 2, 2019).

Le recours à une AMDEC est décidé, en règle générale pour tous les nouveaux processus, mais elle peut être appliquée aussi sur un processus existant pour valider/modifier son plan de contrôle, assurer définitivement sa fiabilité. (J.Margerad et F.Gillet-Goinard ; 2006)

#### **2.8.2. Présentation de la démarche AMDEC**

Le schéma au-dessous représente la démarche de l'AMDEC, dont on peut le synthétiser en quatre (4) étapes successives, comme suit :

Figure (6) : Démarche AMDEC



Source : J.Margerad et F.Gillet-Goinard ; 2006)

### Etape (1) : Définition et préparation de l'étude

- Définir le périmètre de l'étude (quel processus ou partie du processus).
- Constituer le groupe travail. (Prévoir un animateur).
- Mettre en place le plan de travail (planning des séances).
- Recueillir les données clés :
  - La décomposition du processus en activités sous forme de diagramme flux : l'historique qualité sur les produits similaires ;
  - Les contrôles déjà existants sur le processus (formels ou non) ;
  - Les caractéristiques clés du produit (celles qui déterminent la satisfaction ou pas du client) ;
  - L'historique qualité du processus : quels dysfonctionnements, quelles réclamations ?

### Etape (2) : Analyse et évaluation des non-conformités potentielles

A partir du diagramme flux, le groupe doit passer en revue toutes les opérations composant le processus :

1. Rechercher les modes de défaillance du processus imputables à l'opération analysée qui vont créer des non-conformités du produit. A travers :

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

2. Décrire, avec précision, l'effet pour le ou les client(s), de chaque non-conformité potentielle identifiée. Choisir le plus grave.
3. Lister toutes les causes possibles de la non-conformité pouvant être générées par le processus.
4. Lister les systèmes de détection en place (plan de contrôle/ surveillance existant).
5. Évaluer les non-conformités potentielles : calculer l'indice de criticité.
6. Hiérarchiser les non-conformités potentielles :
  - On va coter la gravité G (cette non-conformité est-elle grave pour le client final ou l'opérateur suivant ?). EX. Cette cotation sera faite de 1 à 4 (1 aucune incidence réelle pour le client ; 4 très grave, nous perdons le client, l'opérateur suivant ne peut réaliser sa tâche). Il s'agit d'Estimer le risque de laisser passer la non-conformité.

<b>G</b>		
<b>1</b>	<b>Mineure</b>	Faible probabilité de ne pas détecter le défaut avant que le produit ne quitte l'opération concernée. Le défaut est évident ; quelques défauts échapperont à la détection (contrôle unitaire par l'opérateur).
<b>2</b>	<b>Significative</b>	Probabilité modérée de ne pas détecter le défaut avant que le produit ne quitte l'opération concernée. Contrôle difficile (aspect ou dimensionnel).
<b>3</b>	<b>Critique</b>	Probabilité élevée de ne pas détecter le défaut avant que le produit ne quitte l'opération concernée : - Le contrôle est subjectif - Contrôle par échantillonnage
<b>4</b>	<b>Catastrophique</b>	Probabilité très élevée de ne pas détecter le défaut avant que le produit ne quitte l'opération concernée : - Le point n'est pas contrôlé ou pas contrôlable. - Le défaut n'est pas apparent.

- On cotera aussi l'occurrence O, la probabilité d'apparition de ce défaut (EX.1 aucun risque d'apparition ; 4 c'est un défaut permanent).

Il s'agit d'estimer quels risques le processus a, de produire la non-conformité engendrée par une cause.

<b>O</b>		
<b>1</b>	<b>Très faible</b>	Probabilité très faible. Défaut inexistant sur ce processus
<b>2</b>	<b>Faible</b>	Probabilité faible. Très peu de défauts le processus est sous contrôle statistique.
<b>3</b>	<b>Moyenne</b>	Probabilité moyenne. Défauts fréquents
<b>4</b>	<b>Forte</b>	Probabilité forte. Le défaut se produit fréquemment

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

- Enfin si ce défaut survient, avons-nous un moyen de le détecter avant que le produit passe à l'étape suivante ? (EX.1 des contrôles très efficaces existent ; 4 aucun moyen de contrôle en place ou efficace). C'est la note de détection D.

Il s'agit d'estimer la gravité de l'effet sur le client final, engendré par la non-conformité.

D		
<b>1</b>	<b>Très efficace</b>	Effet minime. Le client ne s'en aperçoit pas.
<b>2</b>	<b>Efficace</b>	Effet mineur que le client peut déceler, mais ne provoquant qu'une gêne légère et aucune dégradation notable des performances du produit ou service.
<b>3</b>	<b>Détection peu fiable</b>	Effet avec signe avant-coureur qui mécontente le client ou le met mal à l'aise. On peut noter une dégradation des performances. Les frais de réparation sont modérés.
<b>4</b>	<b>Aucune détection possible</b>	Effet sans signe avant-coureur qui provoque un grand mécontentement du client, et/ou des frais de réparation élevés, et/ou un produit en panne ou inutilisable. Ces Effets impliquant des problèmes de sécurité ou de non-conformité aux règlements en vigueur.

Au final on peut calculer **la criticité C** des non-conformités potentielles :

$$C = G \times O \times D \text{ (G : Gravité, O : probabilité d'occurrence, N : non détection)}$$

### Etape (3) : La recherche et prise d'action correctives et/ou préventives

Le but de cette étape est de proposer des solutions permettant de diminuer le risque potentiel.

Donc, réduire tout indice de criticité supérieur au seuil, à travers :

- Le plus facile est de mettre en place un contrôle pour faire chuter la note de détection. On passe facilement ainsi d'une criticité de 1 000 à 100 ! Mais les contrôles coûtent cher et l'on reste dans la logique de constat à posteriori.
- Le plus pertinent est de tenter de faire chuter la note de probabilité d'apparition. En travaillant sur la cause de la non-conformité, Ou en supprimant carrément le risque en utilisant des détrompeurs (exemple la prise électrique que l'on ne peut brancher que d'une façon). Les détrompeurs, systèmes anti-erreurs ou «POKA – YOKE» sont généralement très simples, on peut les qualifier d'astucieux. Or, nul n'est mieux placé pour trouver ces «astuces» que les opérateurs eux-mêmes.

### Etape (4) : La réévaluation de la criticité

Cette étape consiste on la recalcule de la criticité avec les nouvelles notes  $C' = D' \times O' \times G'$ .

### **Etape (5) : Présentation des résultats**

Présentation des nouveaux résultats, dont un plan d'action est lancé sous la responsabilité d'un pilote. Des grilles permettent une pratique structurée de la cotation.

### **2.8.3. L'Analyse AMDEC : Processus Management « Assemblée Délibérantes »**

#### **2.8.3.1. Définition et préparation de l'étude**

Notre étude a comme objectif de définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité de processus de pilotage de la commune de Béni Tamou est en particulier les activités effectuées par l'Assemblée Délibérante, comme centre de décision stratégique de la commune.

Tant que notre problématique est basée sur une étude de faisabilité de l'implantation de la norme 18091/2019, et en absence de l'existence de l'approche processus dans la commune en question, le chercheur avec son encadrement ont initié un groupe de travail est pluridisciplinaire, se compose comme suit :

- Une personne qui connaît bien la méthode (facilitateur AMDEC) : R.CHIBANI.
- Un responsable qui a le pouvoir de décision : P/APC de Béni Tamou.
- HAJ AMR Mohamed : RMQ (SG de la Commune).
- AIT ISSAD Samir : Membre.

Le groupe a Met en place le plan de travail et à recueillir les données clés du processus concerné par l'analyse « Assemblée Délibérante » :

- La décomposition du processus en activités sous forme de diagramme flux ;
- Les contrôles déjà existants sur le processus (formels ou non) ;
- Les caractéristiques clés du processus (celles qui déterminent la satisfaction ou pas du client) ;
- L'historique qualité du processus : quels dysfonctionnements, quelles réclamations ?

### 2.8.3.2. Analyse et évaluation des non-conformités potentielles

Calcul de la criticité :  $C = G \times O \times D$

**Note** : Criticité non acceptée à partir de 12

		O				
G		1	2	3	4	D
1		1	2	3	4	1
2		4	8	12	16	2
3		9	18	27	36	3
4		16	32	48	64	4

Donc après avoir évalué les activités, on classe les défaillances selon leur ordre de criticité, pour préparer des actions préventives et diminuer leur criticité et essayer de les maîtriser.

Une nouvelle évaluation donne un aperçu sur l'efficacité de ces actions à corriger les défaillances détectées.

Le Tableau analyse AMDEC : Processus Management « Assemblée Délibérantes », détaillé au-dessous, présente une synthèse des trois (3) étapes restent :

**2.8.3.3.** La recherche et prise d'actions correctives et/ou préventives

**2.8.3.4.** La réévaluation de la criticité

**2.8.3.5.** Présentation des résultats

Ainsi, il relate seulement un processus des processus de la commune cité au-dessus, celle des défaillances qui peuvent être identifiées dans les activités du processus Assemblée délibérante. **Annexe (10)**

## 2.9. Les outils de pilotage d'un SMQ

Bâtir un système de management de la qualité au niveau de la commune de Béni Tamou pour la première fois nécessite de l'amélioration continue, conformément aux exigences de les étapes de mise en place de la norme 18091/2019 cité en dessous se valorise à travers les outils de pilotage, afin d'assurer l'amélioration continue.

Cependant, existe une panoplie de ces outils dont convient à l'organisme de choisir l'outil correspondant à la taille, spécificité et moyens de l'organisme.

Le chapitre (9) de la norme a détaillé certains de ces outils telle que :

- Audit interne.
- Les revues de direction.

### 3. Discussion des résultats

#### 3.1. Résultats obtenus

Dans le cadre d'une analyse qualitative réalisé sur la base d'une analyse de contenu, nous avons tenté de favoriser au maximum l'entretien en face à face pour obtenir une meilleure retranscription et analyse des réponses des répondants, La manière la plus efficace était de se déplacer à leur niveau.

La durée des entretiens été variable, allant de 40 minutes à 1 heure et 30 minutes, selon le temps que le répondant nous a accordé.

La plus part des interviewés ont pris sur leur temps de leur travail pour nous répondre, alors que certains nous ai proposé de répondre par écrit, afin qu'ils répondent à tête reposé sur ces questions.

Les résultats obtenus des Dix (10) interviewés selon le guide d'entretien, détaillé en **Annexe (08)**.

#### 3.2. Analyse des résultats

Suite à l'exposition des profils des individus interviewés dans la démarche méthodologique, nous nous intéresserons par la suite aux réponses recueillies lors des entretiens. Mais avant d'introduire cette partie, il est important de savoir que tous les interviews ont été retranscrites pour faciliter l'analyse des réponses afin d'obtenir une analyse fiable, compréhensible et surtout qualitative, nous synthétiserons les retranscriptions afin d'en extraire les réponses les plus pertinentes.

Cette méthode nous permettra de comprendre les opinions et avis de chaque personne en fonction de chaque axe, et d'avoir une analyse verticale regroupant les réponses d'un individu pour tous les axes confondus, qui nous permettra de déchiffrer les réponses de chaque personne pour l'ensemble des questions soulevé.

La synthèse de ces analyses nous permettra d'avoir une vision globale des résultats autour de notre sujet, qui sont détaillé comme suite :

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

1. **L'engagement du top management** : L'ensemble des interviewés ont validé l'existence d'une volonté d'instaurer une politique qui vise l'amélioration de la qualité des services publics locale fournies par la commune de Béni Tamou, tant que y a les ressources nécessaire. Sauf que certains responsables locaux ont recensé des contraintes liés notamment aux prérogatives des Elus locaux qui ne peuvent pas déclencher un telle projet sans l'accord de la tutelle.
  
2. **Un plan stratégique de développement à long terme** : La majorité des interviewés ont lié l'élaboration des plans stratégique au mandat de l'assemblée délibérantes (5 ans). Toutefois, l'ingérence de la tutelle des communes dans l'approbation des délibérations des communes rendre ces plans stratégique tributaire de l'accord des Walis.
  
3. **Une organisation adapté et précise** : La plupart des interviewés ont approuvé que l'organisation actuel des commune ne permette pas la réussite de l'implantation de la norme en question.  
Aussi, ont c'est mis d'accord de l'absence des délimitations des taches entre les cadres et les fonctionnaires communaux.
  
4. **Services** : L'ensemble des interviewés ont validé l'existence de certains services rendu de qualité, telle que les actes de l'état civil. Qui sont nettement améliorer suite au projet de la tutelle relatif à la numérisation de fichier de l'état civil et l'amélioration de ces conditions d'accueil des citoyens. Toutefois, ils sont mis d'accord de fait de l'absence des critères d'évaluation de la qualité des services rendus par la commune.  
Ce qui fait que la commune peut réaliser des progrès dans l'amélioration de la qualité des services fournis aux citoyens, sous conditions d'un bon encadrement et fournir les moyens nécessaires.
  
5. **Un personnel compétent et motivé** : Beaucoup d'interviewés ont eu confiance aux personnels de la commune afin de fournir des services publics de qualité, sous certains conditions, organisationnel, structurelle et des moyens divers. Par conséquent, élevé la motivation du personnel communal afin qu'ils assurent un travail de qualité.

Aussi, à travers les entretiens, le chercheur a constaté que le personnels de la commune est relativement sensibiliser sur la nécessité de produire des services publics de qualité,

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

en applications des instructions divers de la tutelle y afférents, mais non pas des notions sur le projet de la démarche qualité.

6. **Ressource** : L'ensemble des interviewés ont été d'accord sur l'aisance financière de la commune de Béni Tamou et son autonomie financière de l'Etat, par rapport aux autres communes. Ce qu'il permet de produire des services de qualité, et en conséquence la réussite du projet de la démarche qualité.
7. **L'évaluation de la performance** : La majorité des interviewés ont validé l'absence de l'évaluation de la performance au sein de la commune, notamment à travers les indicateurs de performance. Sauf une évaluation classique du personnel lors des opérations de promotion dans le grade (gestion administrer).

Aussi, les interviewés ont constaté l'absence d'implication des parties prenantes, notamment les associations, dans l'évaluation des services publics fournies par la commune. Dont nous l'avons constaté dans les réponses des deux présidents d'associations comme indiqué en annexe (8). Ce qui est considéré comme handicap pour la réussite du projet de l'implantation de la démarche qualité. Surtout que la norme en question prévoit un observatoire des citoyens dans la cartographie des processus, comme indiqué au-dessus.

## 4. Propositions

L'introduction du concept de qualité dans les modes de gestion des Commune étant relativement récent, le développement des démarches qualité au sein de nos communes constituerait une réforme de fonds majeure qui amènerait, si elle est bien conduite, un bouleversement en profondeur des pratiques, des mentalités et même des structures (l'organisation).

La réussite d'une telle réforme nécessite par conséquent la réunion des trois (3) facteurs minimum suivants :

- L'appropriation et la domestication du concept et de la démarche technique (exigence normative) ;

## Chapitre (2) : Cadre Empirique

- Une conduite appropriée du projet d'introduction de ce changement ;
- La nécessité de prise en compte de la durée de mise en place.

### 1. L'appropriation du concept et de la démarche technique (exigences normative)

Les composantes techniques de la démarche sont de deux types : Techniques et Administratives, comme suite :

- Engagement de la Tutelle de la commune de Béni Tamou (wilaya de Blida) du projet de l'implantation de la démarche qualité dans les communes, en vue de réussir un des objectifs du plan de gouvernement relatif à l'amélioration de la qualité des services public rendu aux citoyens. Et ce à travers la conception et l'encadrement du projet auprès des communes.
- Sensibilisation auprès des élus et personnels de la commune de Béni Tamou des avantages de la démarche qualité sur la satisfaction des citoyens et toutes les parties prenantes.
- Réaliser l'Auto diagnostique inclut dans l'annexe de la norme 18091/2019 dans le cadre d'une assemblée populaire et à travers une délibération approuvé par la Tutelle, afin d'établir un état des lieux fiable.
- Formalisation des données d'entrée et de sortie.
- Connaissance et compréhension des procédés, des prestations, des services, des techniques, des machines, utiliser par la commune. Ainsi qu'aux systèmes administratifs et légaux de l'institution (veille réglementaire),
- Préparation du travail, méthode, outillages, implantation, procédures et instruction de travail,
- Identifier et déterminer la cartographie des processus et formaliser les règles de fonctionnement de la documentation SMQ (manuel qualité, procédures, mode opératoire ...ect) et définir leur codification. Ainsi, que l'identification des enregistrements liés aux processus.
- Créé une base de données relative à la documentation SMQ, telle que les fiches de postes.
- Exécution : compétence en réglage, mise au point, travaux spéciaux, rigueur, collecte, organiser les données, rapports et formulaires rigoureux ;
- Contrôle : connaissance et pratique des procédures, de rédaction des rapports, contrôle spéciaux, critères d'acceptation, audits, capacité de discerner, d'analyser.
- Conseil : dans les spécialités de la fonction ou due à la formation et à l'expérience de la personne (capacité de communiquer, le savoir),
- Etablir un plan d'amélioration continue.

### 2. Une conduite appropriée du changement

Tout projet de système management qualité rencontre un risque réel qui se traduit dans la résistance au changement pour remédier à une telle situation il est préférable de préparer le changement dans le détail et de façon participative avec les intéressés, si la coordination est mauvaise, le personnel aura raison d'avoir craint le changement et sa résistance sera encore plus forte la prochaine fois. Ensuite, communiquer et expliquer l'information de façon exhaustive et enfin, accompagner et aider le changement.

Aussi la norme 18091/2019 recommande certaines actions similaire, telle que :

- Un pilotage fort et crédible est une condition de réussite de la démarche qualité car sans stratégie explicite et pertinente, le pilotage risque d'être inefficace ;
- Les instances de pilotage doivent disposer de moyens suffisants et adaptés ;
- Le pilotage doit être reconnu et ancré dans le fonctionnement des services (désignation d'un responsable chargé de la qualité et d'une instance de traitement des plaintes des usagers) ;
- Les principes de la démarche doivent être démultipliés par l'intermédiaire de nombreux réseaux ou projets à instituer dans l'administration ;
- Le développement d'une campagne destinée à sensibiliser et à impliquer le management, améliorerait la communication interne pour expliquer le projet, diffuser l'information et communiquer sur les résultats obtenus.

### 3. La nécessité de prise en compte de la durée de mise en place

La mise en place d'une démarche qualité s'inscrit sans une logique de changement dans la continuité. Ce changement concerne à la fois les modes de pensée (management, écoute des usagers, ...), les façons de faire de l'organisation (modification des processus...) et même des structures de l'organisation (création de nouvelles fonctions et de nouveaux organes : suivi qualité et traitement plaintes). Toutes ces mutations nécessitent du temps pour se préparer, pour expliquer les finalités, pour encourager le changement et consolider les améliorations obtenues par :

- La publication des documents de clarification des missions des Communes et des cartographies des biens et services offerts par les dites collectivités ;
- L'adoption du principe d'amélioration de leur processus de production des services qui déboucherait sur les engagements des services envers les citoyens, etc.

# **Conclusion Générale**

## Conclusion Générale

Les objectifs de notre étude ont été fixés dans la problématique suivante et ses questions de recherches : **Comment réussir l'implantation d'une démarche qualité dans les services publics locaux en Algérie ?**

1. Pourquoi engager une démarche qualité au sein d'une commune en Algérie ?
2. Le système actuel de gestion des services publics locaux permet-il la réussite de l'implantation d'une démarche qualité ?
3. Quels sont les contraintes qui peuvent être survenues dans le changement du système de gestion dans un contexte public ?
4. Est-ce que l'adoption d'une stratégie de management du changement serait nécessaire pour la réussite de l'implantation d'une démarche qualité ?

A travers ces questions de recherches nous avons cherché les éléments de réponses comme suit :

**En premier lieu,** Le projet de la mise en place d'une démarche qualité dans les communes en Algérie est un projet fructueux pour l'amélioration des services publics locaux. Sa réussite nécessite l'implication des parties prenantes, particulièrement la Tutelle et maîtrise des exigences normative et la démarche participative dans son application.

Ainsi, il est important de commencer par une auto-évaluation des différentes missions effectuées par la commune afin de réaliser un diagnostic permettant d'identifier les points forts/faibles et les améliorations de la qualité sur tous les niveaux. Le baromètre qualité constitue aussi un instrument spécifique au secteur public qui permet de réaliser de manière simple des enquêtes de satisfaction des utilisateurs.

L'application des exigences normatives de la norme ISO : 18091/2019 est primordiale pour réussir la démarche qualité.

Les collectivités locales, doivent être habilitées à faire connaître les besoins et les attentes des parties prenantes, particulièrement les citoyens. Pour cela, un nouveau type d'infrastructure organisationnelle et de culture est nécessaire.

Aussi, le succès pour la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité repose sur la présence des facteurs suivants : communication, formation et organisation. (R.Leclerc, 2009) Engager une démarche qualité au sein des communes en Algérie permettra l'amélioration de la qualité des services publics rendus et la performance dans le management des collectivités locales.

## Conclusion Générale

La mise en œuvre de la démarche qualité apporte de nombreux avantages aux autorités locales, telle qu'une nouvelle culture de travail en laquelle ils croient fortement et vivent. Cette démarche leur permet de comprendre leurs faiblesses et leurs besoins et de se préparer de manière proactive aux besoins futurs de l'organisation dans un processus organisé et systématique. De plus, un autre avantage important est la gestion systématique et méthodique de données et d'informations de qualité dans le processus de gestion basée sur des faits qui sont vitaux pour le processus global de planification des ressources humaines et pour le processus de développement des connaissances et des compétences de chaque employé de la section locale autorité.

L'introduction de la norme permet aux employés de la municipalité d'acquérir le sens de l'accueil et du travail bien fait, car la certification favorise le respect d'un processus de formalisation qui ne laisse pas beaucoup de place aux règles tacites. (Richard Leclerc, 2009)

L'instauration du système de gestion de la qualité favorise la professionnalisation des fonctionnaires des communes, dont plusieurs ont obtenu leur emploi grâce à un système d'embauche classique reposant davantage sur les titres et non pas sur les compétences, ou parfois sur le favoritisme que sur des qualités basées sur la compétence.

Les avantages peuvent être résumés comme suit :

- Meilleure image en tant qu'autorité locale ;
- Meilleures compétences en communication entre les clients internes, en particulier
- Meilleure connaissance de l'emploi et connaissance des services ;
- Amélioration des relations Etat- Citoyen (client-fournisseur), en particulier pour les clients internes qui s'occupent des achats et des fournitures, car les procédures dans leurs fichiers de bureau garantiront qu'ils ne commettront aucune erreur lors de l'émission de commandes de service ou de commandes aux fournisseurs.

Le système actuel de gestion services publics locaux est un facteur de blocage plus que de succès, dans la réussite de l'implantation d'une démarche qualité au niveau des communes, ce qui nécessite une refonte globale de la démarche de management des services publics, telle que la bureaucratie et la lourdeur des procédures de production des services publics et l'absence d'une démarche de transversalité dans la prise de décision dans l'organisation interne des communes...ect.

## Conclusion Générale

Les contraintes qui peuvent être surgir dans le changement du système de gestions dans un contexte publics, se réside dans plusieurs formes, essentiellement la résistance au changement que ce soit par les employés de la commune, qu'aux citoyens.

Il faudra sans doute du temps pour que des solutions imaginatives émergent et que des ajustements nécessaires soient entrepris.

Ainsi, un des facteurs de réussite d'implantation de la démarche c'est l'adoption des outils de management du changement afin de réussir le passage d'une nouvelle culture au sein des organismes publics : considéré le citoyen comme client.

De ce qui précède, nous pouvons conclure que l'implantation de la démarche qualité au sein des communes peuvent contribue à l'amélioration de la performance des services rendus.

**En deuxième lieu**, les implications managériels dans notre étude été constaté particulièrement lors de notre séance de sensibilisation détailler au-dessus. Dont nous avons pu avoir l'accord du président d'APC et son staff d'implanter cette démarche et leur assister à concrétiser ce projet qui aura surement des retomber positive sur la satisfaction des citoyens.

**En Troisième lieu**, Suite à la pandémie de Corona qui a touchés notre pays a l'instar du monde, notamment dans la wilaya de Blida ou se trouve notre lieu de stage, qu'été affecté dès le début de mois de Mars 2020, avec la focalisation des dirigeants de la commune de Béni Tamou sur les efforts de compréhension et d'assistance au pouvoir local (Wilaya) pour faire face à la pandémie.

Nous avons été touchés négativement dans notre plan d'action du stage élaborer préalablement, qu'été étalé sur les trois (3) mois, ce qui nous a amenés à annuler beaucoup d'action planifier, telle que :

- Sensibilisation de l'Assemblée Populaire Communal de Béni Tamou, en session de délibération ainsi que la Tutelle (Wilaya) sur notre projet et leurs avantages, afin de le valider à travers une délibération comme indiqué dans la norme en question.
- Elaborer les actions de mise en place de la démarche en concertation avec les dirigeants de la commune (Elus et Administration), telle que le SWOT, l'Auto

## Conclusion Générale

diagnostique, Fiche de poste,...ect.et les valider à travers la même délibération cité au-dessus.

- Evaluer la satisfaction des citoyens de la commune de Béni Tamou des services rendus par leur commune, afin d'établir un état des lieux fiable.
- Comprendre les contraintes réelles de réussite de la démarche et les éventuelles résistances aux changements de certaines parties prenantes, afin de concevoir le plan du management du changement.

Les prolongements possible de notre étude consiste en notre souhait de concrétiser ce projet avec la commune de Béni Tamou dans le futur proche, par les étudiants de management de la qualité, tant que nous avons déjà sensibilisé les dirigeants de la commune des exigences de la norme et nous avons fait certains exercices, cité au-dessus, ce qui a motivé d'avantages les dirigeants de cette commune, qui ont été satisfait et motivé pour concrétiser ce projet de façon graduel.

**En conclusion**, nous peuvent conclure qu'il est faisable l'implantation de la démarche qualité à travers la norme ISO : 18091/2019 dans les commune en Algérie, sous des conditions préalables, telle que l'implication de la Tutelle (Top Management), l'adhésion et la collaboration de tous les parties prenantes, particulièrement le personnels communales et les citoyens. Et de l'efficacité de la communication institutionnelle ainsi que les outils de contrôle, suivi et de l'amélioration continue.

L'adoption de cet outil de gestion permet aux communes de réaliser un projet novateur et mobilisateur. Cette décision politique n'est pas motivée par des facteurs sociaux, économiques ou politiques déterminés ; c'est avant tout un défi qui permet d'améliorer la prestation de services aux citoyens. (Richard Leclerc, 2009)

Aussi, l'implantation de la démarche qualité sera une initiation afin d'arriver à la certification des services publics locales, qui sera une preuve d'amélioration de la qualité des services rendus par une commune. Par la suite, peuvent être un indicateur de bonne gestion par la tutelle, lequel sera considéré comme critères pour les financements des projets ou tous projets de développement local importants.

### Bibliographie

#### • **Ouvrage**

1. Amar, Anne et Bertheir, Ludovic (2007) “le nouveau management public : avantages et limites”. *Gestion et management public*, vol.5, P4.
2. Bertrand QUATREBARBES, *Les acteurs de la qualité du service public : nature, rôles et caractéristiques (2011)*, P 119-134, *L'école de la qualité : une chance pour le management public*, collection « profession cadre service public » dirigé par A.BOUVIER.
3. BARTOLI. A, HEMEL. P, 1996 : *piloter l'entreprise en mutation ED : organisation*, p.37.
4. Brumm, E. K. (1996). *Gestion des enregistrements pour la conformité ISO 9000*. Kuala Lumpur: Golden Books Center Sdn. Bhd.
5. Chevallier. J, 2008, « *Le service public* ». Paris : PUF, p.54.
6. DUGUIT. L, (1928). *Traité de droit constitutionnel*. Tom 2, pp. 48-64. 2 JEZE. G, (1914).
7. Duguit Léon. *Traité de droit constitutionnel*, E. de Boccard, 2e éd. 1923, T.2, p.61. Cité par Jean Valette. *Le service public à la française*. Paris : Ellipses, 2000. 175 p.
8. Freeman-Bell, G & Grover, R. (1993). «*Gestion de la qualité et autorités locales*», dans Armistead C. (ed) *Sector Management Research*. Cranfield: École de gestion de Cranfield
9. Francesco Longo, Daniela Cristofoli, (2007), *Strategic Change Management in the Public Sector*, John Wiley and Sons, 350p.
10. G.Chevalier, 2009, *Eléments de management public : le management public par la qualité*, P 386.
11. Hassiba DJEMA, H.S.SALAOUATCHI, M.ZEROUTI, M.BEKKAR, 2017 : *Evaluation de la performance du système de soins en Algérie*, CREAD- PNR.
12. Jean-Raphael ALVENTOSA, *Les outils du management public*, (2012), LGDJ.
13. J.Ségot, J.Raymond et L.Favier, 2011, *Management de la qualité et de la performance*.
14. J.Margerad et F.Gillet-Goinard (2006) ; *Manager la qualité pour la première fois*.

## Bibliographie

15. Marchand. C, 1999, « Economie des interventions de l'Etat », col : Q. s. j, n° 3484, Ed Puf ; Paris p3.
16. MANDIETTA.I CALVO, 2006 : « Analyse territoriale du régime institutionnel des ressources en eau », Ed Elips, P 54, 86.
17. Pascal MARQUIS L'information bénéfiques/risques avant tout acte médical au centre hospitalier de Decazeville, P 63-81, L'école de la qualité : une chance pour le management public, collection « profession cadre service public » dirigé par A.BOUVIER, 2011.
18. P.Longine et H. Denet (2008) ; Construisez vos qualité ; Dunod.
19. Rolland Louis. Droit administratif, 1934. Cité par Jean Valette. Le service public à la française. Paris : Ellipses, 2000. 175 p.3.
20. Rachid ZOUAIMIA, Marie christine ROUAULT (2009), Droit administratif, Berti Edition.
21. Stéphanie Dordain et Panayotis Liolios, 2015 : « Maitriser le management la qualité dans les collectivités territoriales ». Dossier d'experts, 2015, p.30-55.
22. Taylor, B. S., et Wilson, M. (1996). Implémentation de TQM dans les organisations de services en Nouvelle-Zélande Le magazine TQM. Vol. 8 (5). Pp. 56-64.
23. Weber. L, 1991, « l'Etat acteur économique », ed, A. Cotin, paris, p59.

### • Articles scientifiques

1. Cédric Grail, Vincent Lescaillez, Philippe Menut (2006), Guide sur la performance dans les collectivités territoriales : L'amélioration de la performance des collectivités territoriales : de l'intention à la pratique.
2. Jasni Abdul Latif et Hazman Shah Abdullah. (2003). Mise en œuvre d'ISO 9000 et résultat organisationnel perçu : le cas de l'organisation des services. Journal de l'Académie asiatique de gestion. Vol. 8. No 2. pp 91-107, juillet 2003.
3. Gilles BAROUCH (2010) : La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition, Politique et management public, Vol 27/2, p. 109-128 ;
4. Michel Bouvier, (2007), Culture de la performance, équité et espace financier public durable, *RFFP n°99 septembre 2007*.

## Bibliographie

5. Michel Amiel, (2003), La qualité de services dans les administrations publiques : un défi du changement, Revue du centre d'étude et de recherches en administration publiques, p. 149-164.
6. M.C BELMIHOUB, (2005), La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre
7. Pesqueux, 2006, New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP).
8. Krzysztofiak. A. (1999). La mise en œuvre de l'ISO dans la mairie de Kwidzyń. Gestion de la qualité dans l'administration publique. Documents de conférence. Varsovie pp. 2-3.
9. TENIOU Afef / BENTERKI Azzedine, (2014), Réformes de l'administration publique Algérienne : Travers du passé et leçons internationales ; revue dirassat iqtissadiya; N 01/2014.
10. Rapport de l'OMS, OCDE et la Banque Mondiale (2019) : "Qualité des services de santé : un impératif mondiale en vue de la couverture santé universelle".
11. Richard Leclerc (2009), Origines et impacts de la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité ISO 9001 dans une petite municipalité : Une étude comparative entre Saint-Augustin-de-Desmaures (Québec) et Kujukuri (Japon), ENAP 2009.

### Site Internet

1. <http://www.innorpi.tn/fr/label-marhba>
2. <https://committee.iso.org/home/tc176>
3. © Jérémy CICERO – [www.qualiblog.fr](http://www.qualiblog.fr) | Version 1.

### Cours

1. R.Chibani ; SMI/S3 ; ENSM ; P17 ; 2019.
2. I.BEDAIDA ; Démarche qualité S1 ; P7 ; 2018.
3. KHEROUFI Fatma/Z ; Expériences de certification ; ENSM 10/2019).
4. Mourad Makaci ; Outils qualité 2, ENSM 2019.

### Texte Législative et Réglementaire

1. Loi n°11/10 du 22/06/2011 portant code communal ;
2. Loi n°18/15 du 22/09/2018 portant Loi organique relative aux Lois des Finances.

## ANNEXE N° (1) : Politique qualité (Lettre d'engagement)

### République Algérienne Démocratique et Populaire

Wilaya de Blida

Daïra d'Oued Alleug

Commune de Beni Tamou



### Lette d'engagement : POLITIQUE QUALITE

L'évolution du contexte réglementaire et légale, la priorité accordée à la satisfaction des besoins et attentes de nos citoyens ainsi que les exigences des différentes parties intéressées, et en application des principes de la démocratie participative, nous a poussé à décider de déclencher la mise en place de système de management de la qualité selon la norme ISO 18091/2019 ; portant ligne directrice pour l'application de l'ISO 9001 aux collectivités locales.

L'Assemblée Populaire Communal de Beni Tamou, s'engage à fournir les moyens de sa politique qualité ainsi que l'amélioration des services publics et des conditions de la prise en charge de nos citoyens, demeurant au centre de notre préoccupation, cela nécessite la mise en place d'une démarche qualité partagée par tous et appliquée à tous les niveaux.

Cette démarche qualité sera traduite par la mise en œuvre d'un système de management qualité conforme aux exigences de la norme ISO 18091:2019, en cohérence avec la stratégie et le rôle de la Commune régi par la Législation et Réglementation en vigueur, notamment le code communal dans le but de satisfaire les attentes des citoyens, des personnels et des différentes partie prenantes.

**Pour ce faire, nous nous sommes engagés à mettre en place un système de gestion intégrant les principes de la qualité, pour ce faire, la Commune a pour mission notamment de veiller au quotidien à la qualité des services procurés à nos citoyens. Pour cela notre politique qualité comporte les éléments essentiels suivants :**

1. L'écoute de nos citoyen/usagers et les considéré comme clients.



## ANNEXES

2. L'accueil, dès l'accès des Clients/Citoyens dans les espaces concernés, son orientation, son accompagnement éventuel, en cas de nécessité vers les services locaux.
3. Fournir l'information et les renseignements à tous les niveaux ou les citoyens souhaite ou doit être renseigné, soutenue par des signalisations conséquentes, simples, tenant compte de messages pour personne illettrées et/ou personnes ayant besoins spéciaux.
4. L'organisation, la délivrance des autorisations dans le respect des procédures requises par la réglementation en vigueur.
5. S'assurer de la mise en place des registres de doléances et réclamation des citoyens en assurer la prise en charge et le suivi périodique.
6. L'amélioration de l'hygiène de la ville et à la périphérie des établissements ou des structures locaux.
7. Mise en place d'indicateurs de qualité de nos services publics pour évaluer nos pratiques professionnelles :
8. Faciliter le mouvement des flux au niveau de services recevant les citoyens avec un bon accueil, des espaces réservés à l'attente et à l'orientation, à l'effet de limiter les goulôts d'étranglement. Ainsi qu'une signalisation suffisante.

L'atteinte de ces objectifs d'amélioration des performances, nécessite la participation et l'adhésion de chacun de nos éléments.

Cette politique n'est pas une déclaration d'intention, mais un engagement pratique perceptible dans nos actions journalières.

La consolidation des performances de notre Commune à travers cette démarche qualité s'appuie d'abord sur le respect de la réglementation en vigueur dans ses différents aspects (administratif, technique, environnement et sécurité au travail...ect), et ensuite sur l'engagement et l'implication de tous le personnel de la commune, qu'on ne cessera de placer au centre de mes préoccupations pour lui assurer un cadre de travail attrayant et épanouissant.

En ma qualité de Président d'APC de Beni Tamou, je m'engage personnellement à mettre à disposition toutes les ressources nécessaires au bon fonctionnement de ce système de management, et je ferai en sorte que cette politique, soit ancrée dans le système de gestion et suivra aux individus chargés de l'appliquer.

Pour mener à bien cette mission, je charge la cellule qualité à l'effet de coordonner les travaux de la mise en place de cette démarche et m'informer régulièrement de leur avancement.

**Président d'APC**

**Fait à Beni Tamou le : 26/08/2020**

## ANNEXES

**ANNEXE N° (2) :** Liste des membres présents dans la séance de sensibilisation dans la salle d'audience du siège de la commune de Béni Tamou le jeudi 03/09/2020.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

ولاية البليدة  
دائرة وادي العليق  
بلدية بني تامو

### بطاقة الحضور

الرقم	الاسم واللقب	طبيعة ونوع العضوية	الإمضاء
1.	بومنتة أمينة	رئيس المجلس الشعبي البلدي بالبياض بن تامو	
2.	هنا اسحاق	رئيس لجنة التهيئة والتعمير	
3.	بن زيف بلخ	عمد واعي لرابطة حقوق النساء مكلف بلاعلاوم الاحمال	
4.	كسال نسيم	دخيل مكتب الالاميا لحقوق انسان خصو مكتب وحق في حصبة ترقية المواطنة وحقوق انسان	
5.	حاج عمر محمد	البياض للبلاد 07.72.87.64 28	
6.	طاج	نائب الرئيس اكلت الاشمل 27	
7.			
8.		KACTEL NASSIMA@gmail.com	
9.		baligdirbenzioub@gmail.com	
10.			

## ANNEXES

**ANNEXE N° (3) :** Photos divers du déroulement de la séance de sensibilisation dans le siège de la commune de Béni Tamou le jeudi 03/09/2020.



# ANNEXES



# ANNEXES

## Annexe (4) : L'Auto Diagnostic (Annexe « A » de la norme 18091/2019)

Tableau A.1 — Outil d'évaluation des collectivités locales pour le management intégré de la qualité — Développement institutionnel pour une bonne gouvernance

Indicateurs		Rouge	Jaune	Vert	Evaluation	Document (lois, règlements, procédures, guides, enregistrements,,,) )	Commentaire
<b>1. Management intégré de la qualité</b>	<b>La gouvernance est axée sur le développement durable et la résilience avec un système de management intégré de la qualité.</b>	Les activités de la collectivité locale ne sont pas planifiées ni budgétées. Il n'y a pas d'axe sur le développement durable et la résilience. Activités non maîtrisées et évaluées par un système de management de la qualité étendu.	Les activités de la collectivité locale sont planifiées et axées sur le développement durable, maîtrisées et évaluées par des systèmes de management concernant des processus ou des départements spécifiques.	Les activités de la collectivité locale disposent d'un système de management intégré de la qualité axé sur le développement durable et la résilience.		<b>Loi 11/10 code communal</b>	<b>Notre commune est concernée par cet indicateur mais il est insuffisant d'aller plus loin</b>
<b>2. Partenariat et engagement collaboratif</b>	<b>Partenariat et engagement collaboratif de la collectivité locale auprès des parties intéressées pertinentes</b>	La collectivité locale ne dispose pas de coopération au niveau national, régional ou international. Il y a des relations, politiques et activités développées avec des niveaux de gouvernance, collectivités locales ou organismes publics, sociaux ou privés.	La collectivité locale dispose d'activités de coopération au niveau national, régional et international. Il y a des relations, politiques et activités développées avec d'autres niveaux de gouvernance, collectivités locales ou organismes publics, sociaux ou privés.	La collectivité locale dispose de stratégies d'engagement collaboratif et de coopération au niveau national, régional et international. Ces stratégies sont en cohérence avec la planification de la collectivité locale. Les relations, politiques et activités développées avec d'autres collectivités locales ou organismes publics, sociaux ou privés.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune. L'intercommunalité art 215 et 216</b>	<b>malgré ce dispositif réglementaire mais il n'a pas de volonté politique pour la mise en œuvre surtout les relations internationales</b>
<b>3. Professionnalisation des agents publics</b>	<b>Compétence, sensibilisation et continuité des agents publics</b>	La collectivité locale dispose d'activités de formation pour ses agents publics mais ne dispose pas de profils de postes ou d'un diagnostic des besoins de formation.	La collectivité locale dispose de procédures pour la professionnalisation et la formation de ses agents publics. Existence de profils de postes et d'un diagnostic des besoins de formation mais ils ne sont pas adaptés.	La collectivité locale dispose d'un personnel compétent et engagé. Elle dispose d'un diagnostic des besoins de formation appropriée et des politiques transparentes promeuvent la continuité, la professionnalisation et la formation des agents publics. Existence de règlements spécifiant les profils de postes appropriés, les conditions de travail décentes avec des preuves de leur mise en œuvre.		<b>l'ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique ; le décret exécutif n° 11-334 du 20 septembre 2011 portant statut particulier des fonctionnaires de l'administration des collectivités territoriales</b>	<b>le système adopté par la fonction publique ne permet pas d'améliorer les performances des fonctionnaires</b>

## ANNEXES

<p><b>4. Finances publiques et responsabilité fiscale</b></p>	<p><b>Responsabilité fiscale et gestion financière solide</b></p>	<p>La collectivité locale dépend des transferts effectués par d'autres niveaux de gouvernance pour financer ses activités. Il existe un impôt foncier avec un système d'enregistrement foncier. Cependant, ce dernier n'est pas adapté. La collectivité locale n'exerce pas de contrôle approprié sur sa dette publique.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'un système efficace de perception fiscale et de revenus propres. Il existe un impôt foncier avec un système d'enregistrement foncier et un bilan financier prenant en compte la gestion de la dette publique.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'une autonomie acceptable. Elle ne dépend pas totalement des transferts d'autres niveaux de collectivité pour financer ses activités. Elle dispose d'un système efficace de perception fiscale et de revenus propres. Il existe un impôt foncier avec un système d'enregistrement foncier à jour et un bilan financier acceptable prenant en compte la gestion de la dette publique.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p>	<p><b>système de recouvrement non efficace manque des outils performants pour le Recensement des contribuables</b></p>
<p><b>5. TIC et gestion des données</b></p>	<p><b>Utilisation systématique des technologies de l'information et de la communication (TIC) et du management des données avec une collectivité locale accessible en ligne</b></p>	<p>La collectivité locale utilise les technologies de l'information et de la communication pour ses processus internes. Cependant, la TIC n'est pas utilisée pour la communication dans les deux sens avec ses citoyens ou pour la prestation de ses services.</p>	<p>La collectivité locale utilise les technologies de l'information et de la communication pour ses processus internes, la communication dans les deux sens avec ses citoyens et pour la prestation de ses services. Existence de stratégies et de politiques relatives aux TIC et à la gestion des données.</p>	<p>La collectivité locale utilise systématiquement des technologies de l'information et de la communication à jour pour ses processus internes, la communication dans les deux sens avec ses citoyens et pour la prestation de ses services. Existence de stratégies et de politiques planifiées et mises en œuvre relatives aux TIC et à la gestion des données.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p>	<p><b>L'assemblée populaire communale prend toute mesure pour informer les citoyens des affaires les concernant et les consulter sur les choix des priorités d'aménagement et de développement économique, social et culturel, dans les conditions définies par la présente loi Dans ce domaine, notamment, les supports et les médias disponibles peuvent être utilisés.</b></p>
<p><b>6. État de droit et droits de l'homme</b></p>	<p><b>L'État de droit et les droits de l'homme prévalent sur le territoire de la collectivité locale</b></p>	<p>La collectivité locale dispose d'institutions et d'un système juridique en vigueur, mais pas à jour, promouvant l'État de droit. Elle ne prend pas en considération les droits de l'homme.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'institutions et d'un système juridique en vigueur garantissant l'État de droit et les droits de l'homme de manière accessible et opportune.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'institutions et d'un système juridique en vigueur et à jour garantissant l'État de droit et les droits de l'homme de manière accessible et opportune sur l'ensemble de son territoire.</p>		<p><b>la commune n'est pas concernée par cet indicateur pour le moment</b></p>	<p><b>Le procureur de la république territorialement compétent est chargé par la Loi d'assurer cette mission.</b></p>

## ANNEXES

7. <b>Transparence et communication</b>	<b>Transparence, communication, redevabilité et accessibilité des informations pour une gouvernance ouverte</b>	La collectivité locale met en œuvre des actions pour assurer la transparence, mais ne permet pas un système de redevabilité efficace. Les clients/ citoyens ne disposent pas d'accès aux documents, procès-verbaux et détails relatifs à la structure organisationnelle, aux plans budgétaires et à la façon dont l'argent est dépensé.	La collectivité locale met en œuvre des actions pour assurer la transparence, l'impartialité, la fiabilité et l'intégrité pour permettre et promouvoir un système de redevabilité efficace. Les clients/citoyens disposent d'un accès limité aux documents, procès-verbaux et détails relatifs à la structure organisationnelle, aux plans budgétaires et à la façon dont l'argent est dépensé.	La collectivité locale dispose d'un système transparent assurant une parfaite, impartialité, fiabilité et intégrité pour permettre et promouvoir un système de redevabilité efficace. Les clients/citoyens disposent d'un accès aux documents, procès-verbaux et détails relatifs à la structure organisationnelle, aux plans budgétaires et à la façon dont l'argent est dépensé.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b>  <b>Décret exécutif n° 16-190 du 30 juin 2016 fixant les modalités de consultation des extraits des délibérations de l'assemblée populaire communale et des arrêtés communaux.</b>	<b>Loi sur la commune permet aux citoyens l'accès aux délibérations relatives à l'approbation du budget et autres, sans participation. Mais dans la réalité cette participation est timide.</b>
8. <b>Participation citoyenne</b>	<b>Culture de la démocratie et engagement communautaire dans les politiques et programmes publics</b>	La collectivité locale ne dispose pas de procédures visant à promouvoir la participation citoyenne ou la culture de la démocratie.	La collectivité locale dispose de procédures visant à promouvoir la participation citoyenne et la culture de la démocratie. Elles incluent la participation des citoyens à certains programmes et politiques publics et certaines activités visant à promouvoir la culture de la démocratie.	La collectivité locale dispose d'un système visant à promouvoir la participation citoyenne et la culture de la démocratie. Elle dispose de procédures visant à inclure la participation des citoyens dans la conception, la mise en œuvre, la surveillance, la maîtrise et l'évaluation de ses politiques et programmes publics, ainsi que la promotion de la culture de la démocratie.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b> <b>L'intercommunalité art 215 et 216</b> <b>loi 12-06 du 12 janvier 2012 relative aux associations.</b>	<b>La collectivité consulte les citoyens préalablement pour certaines actions publiques ou autorisation d'exploitation.</b>
9. <b>Résilience et protection civile</b>	<b>Résilience, protection civile et services d'urgence</b>	La collectivité locale dispose de procédures relatives à la protection civile pour aider la population en situation d'urgence. Cependant, elle ne dispose pas d'actions de prévention.	La collectivité locale dispose d'un plan de protection civile et des procédures de prévention pour aider la population en situation d'urgence. Elle dispose d'un tableau des risques, fournit des services d'assistance en situation d'urgence et réalise périodiquement des inspections et des activités de prévention. Cependant, elle ne dispose pas d'une stratégie pour remédier aux effets d'un danger.	La collectivité locale dispose d'un plan de protection civile et des procédures de prévention pour aider la population en situation d'urgence. Elle dispose d'un tableau des risques, fournit des services d'assistance en situation d'urgence et réalise périodiquement des inspections et des activités de prévention. Elle dispose d'une stratégie pour remédier aux effets d'un danger.		<b>Loi n° 04-20 du 25décembre 2004 relative à la prévention des risques majeursLoi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b>	<b>Mise en place des mécanismes visant à activé ses dispositifs.</b>

## ANNEXES

<b>10. Sécurité publique</b>	<b>Sûreté et sécurité publiques</b>	La collectivité locale présente une coordination institutionnelle avec d'autres niveaux de gouvernance et met en œuvre des actions de lutte contre la délinquance et la criminalité. Elle dispose de procédures et de formations. Cependant, elle ne dispose pas d'actions de prévention et son personnel ne possède pas d'équipement suffisant ou approprié.	La collectivité locale présente une coordination institutionnelle avec les autres niveaux de gouvernance et dispose d'une stratégie de prévention de la violence, de la délinquance et de la criminalité. Elle dispose d'équipements, de procédures et de formations.	La collectivité locale présente une coordination institutionnelle efficace avec les citoyens et les autres niveaux de gouvernance et dispose d'une stratégie complète de prévention de la violence, de la délinquance et de la criminalité. Elle dispose d'équipements, de procédures, de formations et les citoyens perçoivent une sécurité sur le territoire de la collectivité locale.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b>	<b>la collectivité ne dispose pas des actions de lutte contre la criminalité, elle dispose des unités de protection civile et des polycliniques pour la prévention sanitaire. Néanmoins elle ne dispose pas d'une stratégie pour remédier aux dangers qui est de ressort des walis.</b>
------------------------------	-------------------------------------	---	---	---	--	--	---

**Tableau A.2 — Outil d'évaluation des collectivités locales pour le management intégré de la qualité — Développement économique durable**

Indicateurs		Rouge	Jaune	Vert	Evaluation	Document (lois, règlements, procédures, guides, enregistrements,...)	Commentaire
<b>1. Innovation et compétitivité</b>	<b>Alternatives économiques innovantes</b>	La collectivité locale mène des actions isolées en matière d'innovation pour ses activités économiques. Cependant, elle n'a pas identifié sa base économique.	La collectivité locale a identifié sa base économique et mène des actions isolées en matière d'innovation pour ses activités économiques.	La collectivité locale a identifié sa base économique et fait la promotion de l'innovation économique par le biais de programmes axés sur le développement d'alternatives économiques innovantes.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune. L'intercommunalité art 215 et 216</b>	Promotion d'investissement est de ressort de l'administration central et de la wilaya.
<b>2. Travail décent et croissance économique</b>	<b>Opportunités de travail décent et croissance économique</b>	La collectivité locale met en place des activités visant à promouvoir l'emploi dans le secteur public et privé. Cependant, elle ne dispose pas de projets de formation ou d'activités pour la création d'entreprises.	La collectivité locale met en place des activités visant à promouvoir le travail décent dans les secteurs public et privé. Ces activités incluent la création d'entreprises et des projets de formation.	La collectivité locale dispose d'une stratégie de création et de promotion du travail décent dans le secteur public et privé. La stratégie inclut des politiques intégrées en faveur de la création d'entreprises, l'opportunité de proposer et d'obtenir un travail décent, et des projets de formation en faveur de la croissance économique.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b>	<b>La commune encourage les PME et leur offre des facilitations appropriées pour encourager l'accès à l'emploi public ou privé.</b>

## ANNEXES

<p><b>3. Sécurité alimentaire et faim zéro</b></p>	<p><b>Sécurité alimentaire et faim zéro</b></p>	<p>La collectivité locale favorise l’approvisionnement en nourriture et l’accès physique à la nourriture pour ses clients/citoyens. Elle n’assure pas une surveillance régulière des questions de sécurité alimentaire.</p>	<p>La collectivité locale favorise l’approvisionnement en nourriture, l’accès physique à la nourriture et une nourriture inoffensive pour ses clients/citoyens. Elle assure une surveillance régulière et efficace des questions de sécurité alimentaire.</p>	<p>La collectivité locale favorise un approvisionnement suffisant en nourriture, l’accès physique à la nourriture et une nourriture inoffensive et nutritive pour ses clients/citoyens. Elle assure une surveillance fiable et systématique et dispose d’enregistrements complets relatifs aux questions de sécurité alimentaire.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune. Hygiène alimentaire art123</b></p> <p><b>Décret exécutif 87_146 de la 30/06/1987 portant création des bureaux hygiène</b></p>	<p><b>Manque d’une politique local pour la spécialité des produits agricoles</b></p>
<p><b>4. Formation professionnelle</b></p>	<p><b>Formation professionnelle et technique, formation continue et compétences pour la vie</b></p>	<p>La collectivité locale ne dispose pas de diagnostic du marché du travail et sa demande de formation professionnelle et technique pour un travail local décent, ni son accès. Elle ne fait pas non plus la promotion d’actions consistantes avec le contexte local.</p>	<p>La collectivité locale dispose d’un diagnostic approprié du marché du travail et sa demande de formation professionnelle et technique pour un travail local décent et de son accès. Elle dispose de programmes de promotion, mais ils ne sont pas en suffisance ou consistant avec le diagnostic.</p>	<p>La collectivité locale dispose d’un diagnostic approprié du marché du travail et sa demande de formation professionnelle et technique pour un travail local décent et de son accès, y compris des programmes de formation sur les compétences pour la vie et sur l’entrepreneuriat. Elle dispose de programmes de promotion en suffisance consistants avec le diagnostic.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p>	<p><b>La commune assure l’orientation et l’évaluation des stagiaires au niveau des établissements de formation au niveau local</b></p>
<p><b>5. Tourisme</b></p>	<p><b>5. Promotion du tourisme</b></p>	<p>La collectivité locale dispose d’un plan comprenant des programmes de développement du tourisme, mais n’est pas consistante avec le contexte local.</p>	<p>La collectivité locale dispose d’un plan comprenant des programmes de développement du tourisme, mais n’a pas de perspective durable et Elle prend en compte l’héritage culturel et fait la promotion des produits locaux et du travail local. Cependant, elle ne dispose pas d’un diagnostic sur le potentiel touristique de son territoire.</p>	<p>La collectivité locale dispose d’un diagnostic sur le potentiel touristique de son territoire. Elle dispose d’un plan de perspective du tourisme durable qui prend également en compte l’héritage culturel et fait la promotion des produits locaux et du travail local.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p>	<p><b>La commune est concernée dans la gestion des sites touristiques et culturels, mais elle n’est pas efficace suite à l’abandon de restauration de certains sites culturels au niveau de la commune, dont ils sont squattés illégalement par des citoyens.</b></p>

## ANNEXES

<p><b>6. Mobilité</b></p>	<p><b>Mobilité, voies de communication et interconnexions durables et sûres</b></p>	<p>Sur le territoire de la collectivité locale, il n'y a pas suffisamment de services de mobilité. Le système de transports et l'infrastructure de la mobilité ne sont pas suffisants.</p>	<p>Sur le territoire de la collectivité locale, il y a suffisamment de services de mobilité. Le système de transports et l'infrastructure de la mobilité sont suffisants en termes de capacité, mais pas de qualité, attraction ou sa contribution à l'environnement.</p>	<p>La collectivité garantit la fourniture de services de mobilité sûrs, confortables, compréhensibles, dignes de confiance, efficaces, accessibles, fiables et appropriés pour tous les âges et les groupes ayant des besoins spéciaux. Elle maintient un système de transports abordables, améliore la connectivité, encourage le trafic non motorisé et facilite le transport de biens. Il y a une infrastructure de la mobilité suffisante et acceptable en termes de capacité, qualité, attraction et sa contribution au développement durable environnemental et à la résilience.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p> <p><b>Vu la loi n° 01-13 du 7 août 2001 portant orientation et organisation des transports terrestres</b></p>	<p><b>Les moyens mis à la disposition de la commune sont insuffisante pour assurer une meilleure prise en charge du volet transport et mobilité</b></p>
<p><b>7. Secteur primaire</b></p>	<p><b>Promotion du développement économique durable primaire (rural/ urbain : forestier, agricole, élevage, etc.)</b></p>	<p>La collectivité locale dispose d'activités de développement du secteur économique primaire, mais ne dispose pas de diagnostic sur les producteurs, les produits et leur potentiel local.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'un diagnostic partiel sur les producteurs, les produits et leur potentiel local. Elle dispose d'activités isolées, mais pas de stratégies de développement durable du secteur économique primaire.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'un diagnostic sur les producteurs, les produits et leur potentiel local. Elle dispose de stratégies et de programmes de développement durable du secteur.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p>	<p><b>Ses missions est de ressort des services locales de l'Etat (DSA)</b></p>
<p><b>8. Industrie, commerce et consommation</b></p>	<p><b>Promotion du développement économique durable des secteurs économiques secondaires, tertiaires et autres (industrie, commerce, services, etc.) ainsi que de la consommation.</b></p>	<p>La collectivité locale dispose d'activités relatives aux secteurs de l'industrie, du commerce, des services et autres, mais ne dispose pas de diagnostic sur les industries, les producteurs, les produits, les services et le potentiel local.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'un diagnostic partiel sur les industries, les producteurs, les produits et leur potentiel local. Elle dispose d'activités isolées, mais pas de stratégies en faveur du développement durable relatives aux secteurs de l'industrie, du commerce, des services et autres.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'un diagnostic qui identifie les industries, les producteurs, les produits, les services et leur potentiel local. Elle dispose de programmes et d'un département en charge du développement durable relatif aux secteurs de l'industrie, du commerce, des services et autres.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p>	<p><b>Ses missions est de ressort des services locales de l'Etat (direction de l'industrie et de commerce)</b></p>

## ANNEXES

Tableau A.3 — Outil d'évaluation des collectivités locales pour le management intégré de la qualité — Développement social inclusif

Indicateurs		Rouge	Jaune	Vert	Evaluation	Document (lois, règlements, procédures, guides, enregistrements,,,) )	Commentaire
<b>1. Services publics</b>	<b>Qualité des services publics</b>	La collectivité locale assure la couverture des services publics de base dans presque toutes les communautés et résidences sur son territoire, mais elles sont insuffisantes.	La collectivité locale assure la couverture des services publics de base dans presque toutes les communautés et résidences sur son territoire. Ils sont fournis de manière systématique et permanente, mais ne sont pas fiable ou de qualité.	La collectivité locale assure la couverture des services publics de base dans toutes les communautés et résidences sur son territoire. Ils sont fournis de manière responsable, systématique, permanente, abordable, avec un haut niveau de qualité.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b>	<b>par manque d'effectif et absence des agents qualifier la qualité des servi pub local reste médiocre</b>
<b>2. Sports et loisirs</b>	<b>Sports et loisirs</b>	La collectivité locale met en œuvre des activités isolées visant à promouvoir le sport et les loisirs à certaines étapes du développement humain. Elle dispose d'infrastructures sportives et de loisirs, mais elles ne sont pas en bon état.	La collectivité locale met en œuvre des programmes visant à promouvoir le sport et les loisirs à certaines étapes du développement humain. Elle dispose d'infrastructures sportives et de loisirs, mais elles ne sont pas en bon état.	La collectivité locale met en œuvre des programmes visant à promouvoir le sport et les loisirs à chaque étape du développement humain. Elle dispose d'une infrastructure sportive et de loisirs qui est entretenue en permanence.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b>  <b>Loi de finance 2002 article 101</b>	<b>- la commune prend toutes mesures en vue de concourir à la réalisation d'infrastructures communales de proximité, destinées aux activités de sport, de jeunesse, de culture et de loisirs.</b> <b>Ces opérations peuvent bénéficier du concours financier de l'Etat ;</b> <b>— apporter son assistance aux structures et organes chargés de la jeunesse, de la culture, des sports et des loisirs ;</b> <b>- participe par la retenue de 4% de ses recettes pour affectation à la promotion des activités sportives et culturel.</b>
<b>3. Migration et mixité sociale et ethnique</b>	<b>Migration et promotion de la mixité sociale et ethnique</b>	La collectivité locale ne dispose pas d'activités visant à protéger les migrants et à promouvoir la non-discrimination ainsi que l'égalité des droits et des chances.	La collectivité locale met en place des activités visant à protéger les migrants, à lutter contre la discrimination et à promouvoir l'égalité des droits et des chances pour tous de vivre dans la dignité. Il arrive que la collectivité locale organise des forums de consultation et développe des activités pour que les citoyens de tous les groupes ethniques et sociaux se rencontrent.	La collectivité locale dispose de programmes visant à protéger les migrants, à lutter contre la discrimination et à promouvoir l'égalité des droits et des chances pour tous de vivre dans la dignité. Il existe des espaces permanents où les citoyens de tous les groupes ethniques et sociaux peuvent participer à des réunions et des discussions sur la vie de la collectivité locale.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b>	<b>la commune n'est pas concernée par cet indicateur.</b>

## ANNEXES

<p><b>4. Égalité des sexes</b></p>	<p><b>Promotion de l'égalité des sexes</b></p>	<p>La collectivité locale ne dispose pas de politiques en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles.</p>	<p>La collectivité locale dispose de politiques et d'activités pour la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles.</p>	<p>La collectivité locale a un département responsable de mettre en œuvre les programmes, les politiques et les activités pour la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p>	<p><b>l'égalité des sexes et garantie par la constitution et ses textes d'application et non pas par la commune</b></p>
<p><b>5. Population vulnérable et personnes handicapées</b></p>	<p><b>Personnes handicapées, population vulnérable et à risque</b></p>	<p>La collectivité locale met en place des activités isolées de prestation de services pour les groupes sociaux défavorisés, mais ne dispose pas de département responsable du suivi.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'un département en charge de mettre en œuvre des programmes visant à apporter des soins et des services spécialement destinés aux groupes sociaux défavorisés, mais ne dispose pas d'un diagnostic de personnes en situation de handicap, à risques et d'une population vulnérable.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'un diagnostic sur les personnes handicapées et sur sa population vulnérable et à risque. Elle dispose d'un département en charge de mettre en œuvre des programmes visant à apporter des soins et des services spécialement destinés aux groupes sociaux défavorisés.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p>	<p><b>La Commune a payé des subventions pour les handicapés et la couche défavorisée sur tt forme</b></p>
<p><b>6. Bonne santé et bien-être</b></p>	<p><b>Promotion de la bonne santé et du bien-être</b></p>	<p>La collectivité locale met en place des activités relatives aux questions de santé publique. Elle n'assure pas assez l'accès aux services de santé de base et à la vaccination.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'un diagnostic et de programmes relatifs aux questions de santé publique. Elle assure l'accès aux services de santé de base, aux médicaments de base et à la vaccination.</p>	<p>La collectivité locale fait la promotion du droit à la santé. Elle dispose d'un diagnostic et de programmes relatifs à la prévention et aux questions de santé publique, et d'un comité de santé local actif. Elle assure l'accès à des services de santé de base de qualité, à des médicaments de base sûrs, efficaces, de bonne qualité et abordables, et à la vaccination pour tous.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune. La Loi sur la Santé</b></p>	<p><b>Dispose des salles de soins avec les polycliniques mais sont Gérés et de responsabilité du secteur de la santé de la willaya (DSP/EPH EPSP)</b></p>
<p><b>7. Qualité de l'éducation</b></p>	<p><b>Promotion d'une éducation de base de qualité</b></p>	<p>La collectivité locale dispose d'écoles pour répondre aux besoins d'éducation de base de la population, cependant, elles ne sont pas suffisantes pour satisfaire à la demande de la population.</p>	<p>La collectivité locale dispose de suffisamment d'écoles pour répondre aux besoins d'éducation de base de la population.</p>	<p>La collectivité locale favorise une éducation de base de qualité et la mixité à l'école. Elle assure l'investissement dans les infrastructures de base et l'amélioration de la qualité de l'éducation. Le nombre d'écoles est suffisant pour répondre aux besoins d'éducation de base de la population.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p>	<p><b>Réalise les établissements primaires de la 1<sup>ère</sup> année à la 5<sup>ème</sup> année</b></p>

## ANNEXES

<b>8. Logement décent</b>	<b>Promotion de logements décents</b>	La collectivité locale met en place des activités concernant l'accès au logement. Elle ne dispose pas d'activités pour légaliser et à instaurer la sécurité d'occupation dans les logements squattés.	La collectivité locale dispose d'activités isolées concernant l'accès aux logements, axés sur sa population vulnérable. Elle met en place des activités visant à légaliser et à instaurer la sécurité d'occupation dans les logements squattés.	La collectivité locale dispose de programmes concernant l'accès à un logement décent et l'amélioration des logements, axés sur sa population vulnérable. Elle dispose de programmes visant à légaliser et à instaurer la sécurité d'occupation dans les logements squattés.	<b>R</b>	<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b>	<b>la commune n'assure pas l'inscription et la distribution mais y participe... contribution recensement</b>
---------------------------	---------------------------------------	---	---	---	----------	--	--

**Tableau A.3 (suite)**

Indicateurs		Rouge	Jaune	Vert	Evaluation	Document (lois, règlements, procédures, guides, enregistrements,...)	Commentaire
<b>9. Vivre ensemble et culture civique</b>	<b>Promotion du vivre ensemble dans un environnement paisible et de culture civique</b>	Existence d'activités visant à promouvoir les droits politiques et sociaux, l'éducation civique, la participation citoyenne et la culture de la responsabilité sociétale.	La collectivité locale met en place des activités visant à promouvoir les droits sociaux et politiques, l'éducation civique, la participation des citoyens et la culture de la responsabilité sociétale.	La collectivité locale dispose de programmes visant à promouvoir les droits sociaux et politiques, l'éducation civique, la participation des citoyens et la culture de la responsabilité sociétale afin de bien vivre ensemble.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b>	<b>ses missions s'incombent au service de la direction de wilayas chargé de la culture, du sport..ect. Toutefois la commune peut réaliser des infrastructures de proximité relative aux sport et loisirs</b>
<b>10. Héritage culturel</b>	<b>Promotion de la conservation de l'héritage culturel, naturel et mixte</b>	La collectivité locale ne dispose pas d'activités visant à promouvoir l'héritage matériel naturel, culturel et mixte au niveau local.	La collectivité locale met en place des activités visant à protéger et à promouvoir l'héritage matériel et intangible naturel, culturel et mixte au niveau local.	La collectivité locale dispose de programmes visant à protéger, à promouvoir et à conserver l'héritage matériel et intangible naturel, culturel et mixte au niveau local. Existence d'un programme visant à préserver les infrastructures culturelles.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b>	<b>ses missions s'incombent au service de la direction de wilayas chargées de la culture, et du tourisme</b>

## ANNEXES

11. Absence de pauvreté	Réduire la pauvreté	La collectivité locale ne dispose pas ou dispose seulement de certaines activités isolées visant à apporter des soins et des services spécialement destinés à sa population en situation de pauvreté.	La collectivité locale a un lien avec des projets de lutte contre la pauvreté mis en place par d'autres niveaux de gouvernance et par d'autres organismes publics et privés. Elle dispose d'un département en charge de mettre en œuvre des activités visant à apporter des soins et des services spécialement destinés à sa population en situation de pauvreté, mais ne dispose pas de diagnostic de la pauvreté de sa population.	La collectivité locale dispose d'un diagnostic sur l'état de la pauvreté au sein de sa population. Elle a un lien avec des projets de lutte contre la pauvreté mis en place par d'autres niveaux de gouvernance et par d'autres organismes publics et privés. Elle dispose d'un département en charge de mettre en œuvre des programmes visant à apporter des soins et des services spécialement destinés à sa population en situation de pauvreté.		Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.	participe dans les efforts gouvernementale dédiée à réduire la pauvreté
12. Enfance, jeunesse et personnes âgées	Protection, mixité et développement à destination de l'enfance, de la jeunesse et des personnes âgées	La collectivité locale ne dispose pas ou dispose seulement de certaines activités isolées à l'attention des jeunes et des personnes âgées.	La collectivité locale met en place des activités à l'attention des enfants, des jeunes et des personnes âgées. Elle dispose d'un département en charge de ce segment de la population, mais ne dispose pas de diagnostic pour ces segments de la population.	La collectivité locale dispose d'un diagnostic sur les besoins des enfants, des jeunes et des personnes âgées. Elle dispose de programmes et d'un département en charge de la protection, de l'inclusion et du développement de ces segments de la population.	V	Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.	participe dans les efforts de direction de l'action social et de la jeunesse de la wilaya dans les programmes gouvernementaux locales

Tableau A.4 — Outil d'évaluation des collectivités locales pour le management intégré de la qualité — Développement environnemental durable

Indicateurs		Rouge	Jaune	Vert	Evaluation	Document (lois, règlements, procédures, guides, enregistrements,...)	Commentaire
1. Qualité de l'air	Préservation de la qualité de l'air	La collectivité locale ne dispose pas d'inspections ou dispose seulement de certaines inspections des émissions polluantes mobiles et fixes.	La collectivité locale dispose de programmes visant les polluants mobiles et fixes et procède à des inspections des émissions polluantes.	La collectivité locale dispose de règlements et de programmes relatifs à l'inspection des émissions polluantes mobiles et fixes. Elle dispose d'un plan d'urgence approprié. Ses résultats sont publics.		Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune. Et la Loi sur l'Environnement et le développement durable	Missions de ressort de IGE/ Ministère de l'environnement

## ANNEXES

2. Déchets solides	<b>Gestion des déchets solides</b>	Il existe de nombreuses décharges à ciel ouvert où des déchets solides sont déposés pour être mis au rebut. Il existe un parcours de collecte des déchets. La collectivité locale met en place des activités favorisant le recyclage des déchets solides.	Il existe une seule décharge à ciel ouvert où des déchets solides sont déposés pour être mis au rebut et maîtrisés. Il existe des parcours de collecte des déchets solides. La collectivité locale met en place des activités favorisant le tri et le recyclage des déchets solides.	Il existe une décharge sanitaire conforme aux normes et réglementations officielles. Elle est couverte et assure la protection de l'air, des sols et des eaux souterraines. Il existe un système de collecte des déchets solides couvrant la majorité du territoire de la collectivité locale. La collectivité locale dispose d'un programme favorisant le tri et le recyclage des déchets solides.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune. Et la Loi sur l'Environnement et le développement durable</b>	<b>Missions de ressort de la direction de l'environnement de la wilaya avec les services compétant de la wilaya telle que les CET..ect</b>
3. Paysage environnant et attractivité	<b>Amélioration du paysage environnant</b>	Absence d'activités visant à améliorer le paysage environnant sur le territoire de la collectivité locale.	Existence d'activités visant à améliorer le paysage environnant sur le territoire de la collectivité locale, le sentiment d'identité et d'appartenance de la part de ses clients/citoyens.	Existence de programmes visant à améliorer le paysage environnant sur le territoire de la collectivité locale, le sentiment d'identité et appartenance, et la santé de ses clients/citoyens à travers les parcs, les espaces ouverts, l'art et de l'accès à la nature.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune. Et la Loi sur l'Environnement et le développement durable</b>	<b>initié des actions visant cet angles sans oublié la mission des autres acteurs public et privé telle que les promoteurs ...ect</b>
4. Ressources naturelles, biodiversité et écosystèmes	<b>Conservation et protection des ressources naturelles, de la biodiversité et des écosystèmes</b>	La collectivité locale ne dispose pas d'activités de protection des ressources de la faune et de la flore.	La collectivité locale met en place des activités et dispose d'un département dédié à la conservation et à la protection des ressources de la flore, de la faune, énergétiques et minérales. Cependant, elle ne dispose pas d'un diagnostic local.	La collectivité locale dispose d'un diagnostic local, de programmes et d'un département en charge de la conservation et à la protection des ressources de la flore, de la faune, énergétiques et minérales.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune. Et la Loi sur l'Environnement et le développement durable</b>	<b>mission incombe aux servi compétant du Ministère de l'environnement</b>
5. Aménagement et développement urbain	<b>Système de gestion des terres et aménagement urbain</b>	La collectivité locale dispose d'une réglementation concernant la croissance des centres urbains. Cependant, ils ne sont pas mis à jour. Elle ne dispose pas d'activités favorisant l'implication de parties intéressées pertinentes dans la conception de l'aménagement urbain.	La collectivité locale dispose d'une réglementation concernant la croissance des centres urbains. Elle est actualisée en permanence et comprend des activités favorisant l'implication des parties intéressées pertinentes dans la conception de l'aménagement urbain.	La collectivité locale dispose d'un système de planification et de régulation de la croissance des centres urbains. Il est actualisé en permanence et comprend un programme favorisant l'implication des parties intéressées pertinentes dans la conception, la mise en œuvre, la surveillance, la maîtrise et l'évaluation de l'aménagement urbain.		<b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune. Et la Loi sur l'Urbanisme</b>	<b>La réglementation confie a L'assemblée populaire communale D'approuver ces outils de Programmation urbanistique</b>

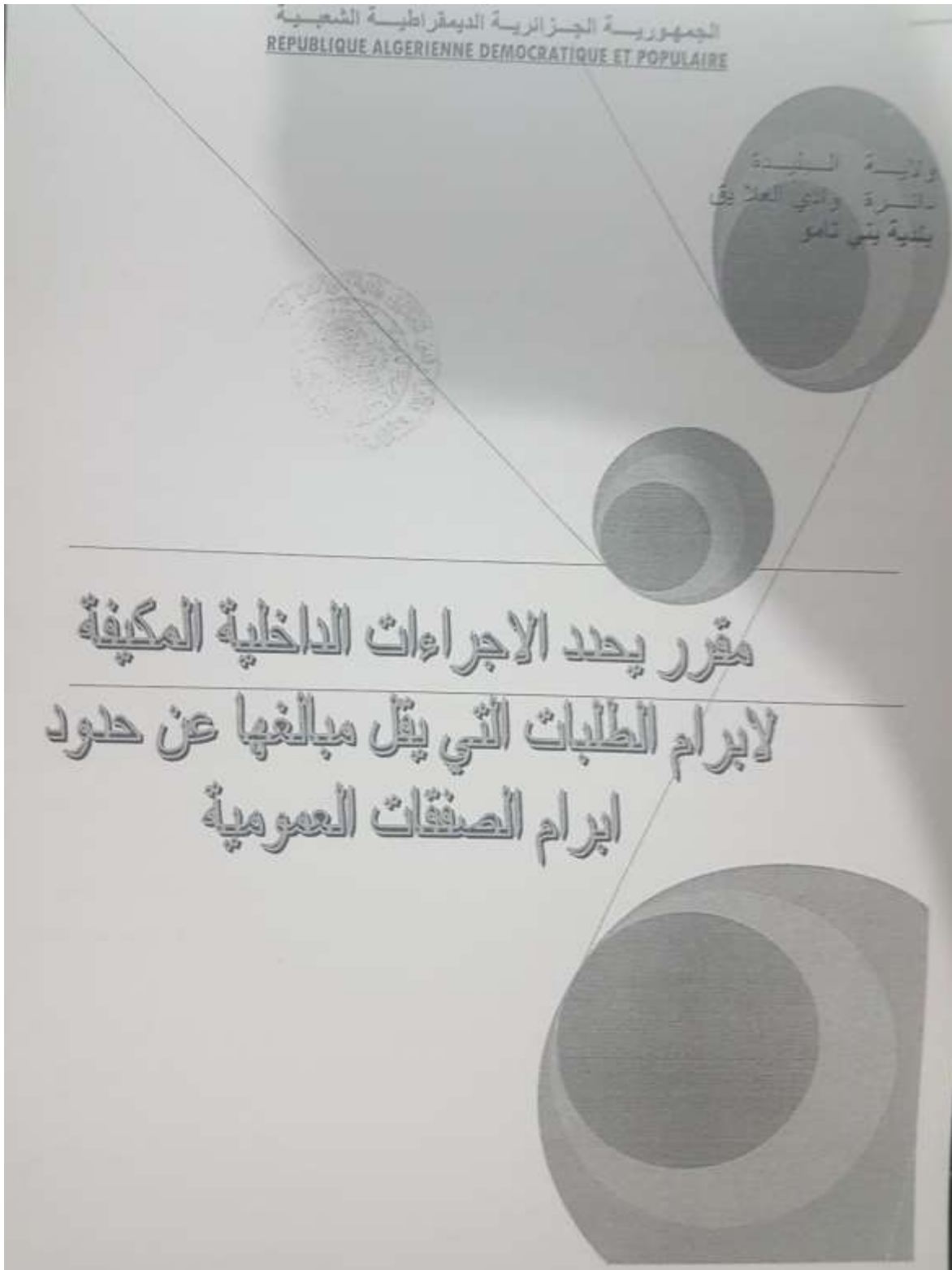
## ANNEXES

<p><b>6. Eau propre, assainissement et eaux usées</b></p>	<p><b>Eau propre, assainissement et eaux usées</b></p>	<p>La collectivité locale ne dispose pas de programmes relatifs aux problèmes liés à l'eau ni un système traitant les eaux usées. Elle dispose d'une réglementation, d'un organisme d'exploitation, et d'un réseau d'eau potable ou d'un programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement, mais ses résultats sont inacceptables. Elle ne garantit pas les droits de l'homme pour l'eau potable et l'assainissement pour au moins 75 % de tous les clients/citoyens sur son territoire.</p>	<p>Il existe des programmes de conservation et de maintenance de la qualité des sources d'approvisionnement en eau, à la fois pour les eaux souterraines et les eaux de surface. Elle dispose d'une usine de traitement des eaux usées, cependant elle est insuffisante ou inadéquate. Elle dispose d'une réglementation, d'un organisme d'exploitation, et d'un réseau d'eau potable ou d'un programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement avec des résultats insuffisants. Elle garantit les droits de l'homme pour l'eau potable et l'assainissement pour au moins 75 % de tous les clients/citoyens sur son territoire.</p>	<p>La collectivité locale dispose de programmes relatifs à la qualité, la conservation et la maintenance des sources d'approvisionnement en eau, à la fois pour les eaux souterraines et les eaux de surface. Elle dispose d'une usine de traitement des eaux usées. Elle dispose d'une réglementation, d'un organisme d'exploitation, et d'un réseau d'eau potable ou d'un programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement. Elle encourage la culture des économies d'eau et l'utilisation responsable de l'eau sur son territoire. Elle garantit les droits de l'homme pour l'eau potable et l'assainissement pour au moins 95 % de tous les clients/citoyens sur son territoire.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p>	<p><b>Ces missions incombent aux services et entreprises spécialisés du ministère des ressources en eau et la DRE de la wilaya ; La commune participe dans ses efforts conformément au code communal</b></p>
<p><b>7. Protection des sols</b></p>	<p><b>Responsable de la protection des sols</b></p>	<p>La collectivité locale ne dispose pas ou dispose seulement de certaines activités de reboisement.</p>	<p>La collectivité locale dispose de programmes de maîtrise de l'érosion, de conservation et de reboisement. Cependant, elle ne dispose pas de diagnostic.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'un diagnostic et de programmes relatifs à la maîtrise de l'érosion, à la déforestation, à la conservation, à la récupération des sols et au reboisement. La stratégie est axée sur la durabilité et la résilience des écosystèmes.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p>	<p><b>Ces missions incombent aux services et entreprises spécialisés du Ministère de l'agriculture de la wilaya ; la commune participe dans ses efforts, avec leurs moyens propres.</b></p>
<p><b>8. Énergie propre et abordable</b></p>	<p><b>Promotion d'une énergie propre et abordable</b></p>	<p>La collectivité locale ne met en place aucune activité pour la promotion d'une énergie propre et abordable.</p>	<p>La collectivité locale met en place des activités pour la promotion de la conservation et du maintien d'une énergie propre et abordable.</p>	<p>La collectivité locale dispose de programmes pour la promotion de la conservation et du maintien d'une énergie propre et abordable. Elle dispose d'une réglementation, d'un organisme d'exploitation et d'un réseau.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p>	<p><b>Peut initier des actions similaires, dont ont été réalisés des établissements scolaires (Primaire) avec des panneaux solaires. Dont est considéré la première commune au niveau de la wilaya qui réalise des projets publics similaires avec de l'énergie propre.</b></p>

## ANNEXES

<p><b>9. Actions contre le changement climatique et éducation environnementale</b></p>	<p><b>Actions de lutte contre le changement climatique et éducation environnementale</b></p>	<p>La collectivité locale ne dispose pas ou dispose seulement de certaines activités de lutte contre le changement climatique et en faveur de l'éducation environnementale.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'activités de lutte contre le changement climatique et fait la promotion de l'éducation environnementale. Cependant, elle ne dispose pas d'un contexte de diagnostic local.</p>	<p>La collectivité locale dispose d'un diagnostic et de programmes concernant les actions locales de lutte contre le changement climatique et fait la promotion de l'éducation environnementale. Les clients/citoyens sont impliqués dans leur amélioration continue.</p>		<p><b>Loi n° 11-10 du 22 juin 2011 relative à la commune.</b></p>	<p><b>Ces missions sont de de ressort du Ministère de l'environnement et de la direction de l'environnement de la wilaya.</b></p>
--	--	---	--	---	--	---	---

ANNEXE N° (5) : Décision relatif aux procédures interne des commandes inferieurs aux seuils des marchés publics



## ANNEXES

### Annexe (6) : Typologies des Processus

#### Processus Management

Code	Processus	Activités	Eléments de sortie
<b>M 1</b>	Etat de droit et droit de L'homme Par : « <b>Assemblée Délibérante</b> »	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Délibération sur toutes les compétences de la commune conformément à la législation en vigueur ;</li> <li>2. Elaboration du plan stratégique de l'assemblée relatif au mandat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acte de délibérations</li> <li>2. Plan stratégique (Mandat)</li> </ol>
<b>M 2</b>	Partenariat et Engagement collaboratif Par : « <b>Vice-Président</b> »	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Approbation des conventions de partenariat intercommunal conformément à la réglementation en vigueur ;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projets de conventions divers.</li> </ol>
<b>M 3</b>	Relation Intergouvernementale Par : « <b>Secrétaire Général</b> »	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Relation avec la tutelle ;</li> <li>6. Relation avec les directions déconcentrées de l'Etat ;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transmettre les projets de délibérations à la tutelle pour abrogation.</li> <li>2. Actes de coordinations.</li> </ol>
<b>M 4</b>	Management intégré de la qualité Par : « <b>Cellule Qualité</b> »	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Service publics local de qualité ;</li> <li>2. Réception des citoyens et enregistrements de leurs besoins et doléances.</li> <li>3. Evaluation périodique des activités et rendre compte à l'assemblée des non-conformités et/ou doléances des citoyens ou tous les parties prenantes ;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rapports divers.</li> </ol>
<b>M 5</b>	Transparence et communication Par : « <b>Vice-Président</b> »	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publication des délibérations et arrêts du P/APC.</li> <li>2. Revue de direction en assemblée et présider par le P/APC.</li> <li>3. Autoriser les citoyens à assister aux délibérations.</li> <li>4. Commission communal des marchés publics ;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Affichage des informations ;</li> <li>2. Conférences de presse.</li> <li>3. Préparation de réunions diverse ;</li> <li>4. Etablissements des PV de réunions ;</li> </ol>

## ANNEXES

### Processus Réalisation

Code	Processus	Activités	Eléments de sortie
<b>R 1</b>	Développement institutionnelle pour une bonne gouvernance  <b>Par : « l'état civil »</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recevoir les déclarations de naissances, de mariages et de décès ;</li> <li>2. Transcrire sur les registres d'état civil tout acte et jugement ;</li> <li>3. Etablir et délivrer tout acte relatif aux déclarations citées ci-dessus ;</li> <li>4. Légaliser toute signature apposée en leur présence par tout citoyen, sur présentation d'un document d'identité ;</li> <li>5. Certifier conforme toute copie de document sur présentation de son original.</li> </ol>	- Production des actes divers de l'état civil ;
<b>R 2</b>	Développement économique durable  <b>Par « Assemblée Délibérante- Organe Exécutif-SG »</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. l'alimentation en eau potable et l'évacuation des eaux usées.</li> <li>2. l'entretien de la voirie et la signalisation routière ;</li> <li>3. l'éclairage public ;</li> <li>4. les transports collectifs ;</li> <li>5. les services funéraires, l'aménagement et l'entretien des cimetières, y compris ceux des Chouhada ;</li> <li>6. les halles, marchés et poids publics ;</li> <li>7. les parkings et aires de stationnement ;</li> <li>8. les fourrières ;</li> <li>9. L'entretien de la voirie communale ;</li> <li>10. Signalisation routière qui relève de son réseau routier.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification des besoins des citoyens/les parties prenantes, et en déterminer leur opportunité technique, en matière des projets ou travaux de réfection.</li> <li>2. Lancement des travaux de réalisation des projets et travaux nécessaire à l'aménagement et du développement (107-112), de l'urbanisme, des infrastructures et de l'équipement (113-121).</li> <li>3. Suivi Technique des projets et travaux de l'aménagement et du développement, de l'urbanisme, des infrastructures et de l'équipement, avec le concours des services techniques de l'Etat.</li> </ol>
<b>R 3</b>	Développement environnementale durable	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Collecte, transport et traitement des déchets solides ;</li> <li>2. d'évacuation et de traitement des eaux usées ;</li> <li>3. Réalisation et entretien des espaces verts.</li> </ol>	1. Identification des besoins des citoyens/les parties prenantes, et en déterminer leur opportunité technique,

## ANNEXES

	<p>Par : « <b>Assemblée Délibérante- Organe Exécutif-SG</b> »</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Réalisation, entretien et gestion des abattoirs communaux.</li> <li>5. d'hygiène des aliments, des lieux et établissements accueillant le public ;</li> <li>6. de distribution d'eau potable ;</li> <li><b>7.</b> de lutte contre les vecteurs des maladies transmissibles ;</li> </ol>	<p>en matière des projets ou travaux relatif à l'environnement et l'hygiène.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Lancement des travaux de réalisation des projets et travaux nécessaire à la protection de l'environnement et à l'hygiène, de la salubrité et de la voirie de la commune (123-124) ;</li> <li>3. Suivi Technique des projets et travaux relative à l'environnement, avec le concours des services déconcentrés de l'Etat (DEW).</li> </ol>
<p><b>R 4</b></p>	<p>Développement social inclusif</p> <p>Par : « <b>Assemblée Délibérante- Organe Exécutif-SG</b> »</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. l'entretien des mosquées et des écoles coraniques se trouvant sur son territoire relevant de son patrimoine ;</li> <li>2. les espaces de sport et de loisirs relevant de son patrimoine.</li> <li>3. la protection et la sauvegarde des biens culturels immobiliers et à la protection et la sauvegarde de l'harmonie architecturale des agglomérations ;</li> <li>4. Réalisation des écoles primaires (Groupe scolaires) ou leurs entretiens ainsi que ces cantines scolaires ;</li> <li>5. Réalisation ou l'affectation des biens communaux pour l'épanouissement de la petite enfance, les crèches et jardins d'enfants, l'enseignement préscolaire et l'enseignement culturel et artistique ;</li> <li>6. Réalisation ou entretien des infrastructures de proximité destinées aux activités de loisirs, diffusion des arts, de la lecture publique et de l'animation culturelle ;</li> <li>7. Identification des catégories sociales défavorisées, vulnérables ou démunies et organiser leur prise en charge dans le cadre des politiques publiques nationales arrêtées en matière de solidarité et de protection sociale ;</li> <li>8. Favoriser l'extension de son potentiel touristique et encourager les opérateurs concernés par son exploitation.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identification des besoins des citoyens/les parties prenantes, et en déterminer leur opportunité technique, en matière des projets ou travaux relatif à l'éducation, de protection sociale, de sport, de jeunesse, de culture (122) ;</li> <li>2. Lancement des travaux de réalisation des projets et travaux nécessaire rentrant dans les actions de à l'éducation, de protection sociale, de sport, de jeunesse, de culture (122) ;</li> <li>3. Suivi Technique des projets et travaux l'éducation, de protection sociale, de sport, de jeunesse, de culture, avec le concours des services déconcentrés de l'Etat.</li> </ol>

## ANNEXES

		9. Subventionner le mouvement associatif dans les domaines de la jeunesse, de la culture, des sports et des loisirs, de la culture de l'hygiène et de la santé ainsi que l'aide aux catégories sociales démunies, notamment les handicapés.	
--	--	---	--

### Processus Support

Code	Processus	Activités	Eléments de sortie
<b>S 1</b>	Management des Infrastructures Par : « <b>Support</b> »	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipements et travaux diverses</li> <li>2. Magasin</li> <li>3. Moyens généraux</li> <li>4. Parcs autos</li> <li>5. Gestion des biens communaux ;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfaction des besoins des clients internes en fournitures, travaux, prestations divers ;</li> </ol>
<b>S 2</b>	Compétence des agents publics Par : « <b>GRH</b> »	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboration du PGRH</li> <li>2. Recrutement</li> <li>3. Gestion du personnel</li> <li>4. Formation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PGRH.</li> <li>2. Recrutement ;</li> <li>3. Gestion de carrières de la RH ;</li> <li>4. Plan de formation et gestion des cycles de formations ;</li> </ol>
<b>S 3</b>	Ressources Par : « <b>Finances et comptabilité</b> »	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préparation et exécution du budget communal</li> <li>2. Procédures d'Achat et approvisionnements</li> <li>3. Préparation du compte administratif</li> <li>4. Etablissement des titres de recettes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budget Primitif et supplémentaire ;</li> <li>2. Compte administratif ;</li> <li>3. Engagements et mandatement ;</li> </ol>
<b>S 4</b>	TIC et gestion des données Par : « <b>Informatique et Système d'information</b> »	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assurer le développement de programmes d'application d'informations automatisées</li> <li>2. L'Entretien de matériels informatique et les logiciels divers</li> <li>3. Formation du personnel communal sur l'utilisation des outils informatiques</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfaction des besoins des clients internes en prestations divers liée aux systèmes d'information (logiciels) et la maintenance ;</li> </ol>

## ANNEXES

### Annexe (7) : Registre des PP

Nom	Rôle	Attentes	Influence	Impact/Intérêt	Position par rapport au projet
<b>Citoyens / Contribuable</b>	Implication dans la gestion et l'évaluation de la qualité des prestations fournies	Assurer la qualité des produits	Effort spécieux pour satisfaire leurs besoins et obtenir leur participation	Fort /Fort	Externe
<b>Wilaya (Tutelle)</b>	Régulation, Accompagnement Contrôle	Réspect de la réglementation en vigueur dans les délibérations et activités divers	Etroitement impliqué	Fort /Fort	Interne
<b>Services Déconcentrés de l'Etat</b>	Régulation Accompagnement	Réspect des obligations fonctionnelles diverses	Etroitement impliqué	Fort /Moyen	Externe
<b>Justice</b>	Régulation	Respect des droits et obligations et de la réglementation en vigueur	Importante en cas des litiges	Fort /Moyen	Externe
<b>Employés /Syndicat</b>	Assurer le bon fonctionnement de la commune	Bien-être au travail	Etroitement impliqué mais un effort spéciaux pour obtenir leur implication	Fort /Faible	Interne
<b>Protection Civile</b>	Intervention en cas d'accident divers	Respect de l'aspect préventif	Sensibilisation pour la prévention contre les risques	Moyen /Moyen	Externe
<b>Structures de santé publique</b>	Préservation de la santé des citoyens	Effort de sensibilisation auprès des citoyens	Assurer une bonne santé aux citoyens	Fort / Moyen	Externe

## ANNEXES

<b>Associations et ONG</b>	Participer dans les efforts de sensibilisation, implication et information des citoyens	Offrir les moyens et leur impliquer	Intermédiaire entre les citoyens et l'assemblée	Fort / Moyen	Externe
<b>Service de sécurité</b>	Assurer la sécurité de proximité	Déclaration et implication en cas des risques sécuritaires	Impliqué étroitement dans la préservation de la sécurité publique	Fort / Fort	Externe
<b>Ecoles, Universités et leurs Etudiants et parents d'élèves</b>	Assurer un bon apprentissage et formation aux citoyens	Offert des moyens et/ou la sensibilisation des citoyens	Impliqué étroitement dans la préparation de la formation d'un citoyen responsable	Fort / Fort	Externe
<b>Média</b>	Assurer l'information et implication des citoyens	Offert l'information au temps opportun	Impliqué dans l'implication des citoyens	Fort / Fort	Externe
<b>Organes de contrôle externes</b>	Assurer le respect des procédures réglementaires	La maîtrise de la réglementation par le personnel communal	Assurer le bon tenu des activités réglementaire effectué par la commune	Fort / Moyen	Externe
<b>Fournisseurs et sous-traitants</b>	Livraison (Service/Produit/ Travaux)	Paieement dans les délais	Partenaire (impliqué)	Fort / Fort	Externe
<b>Assurance</b>	Assurer les biens communaux	Paieement dans les délais des honoraires	Charge pour le budget communal	Moyen / Fort	Externe

# ANNEXES

## ANNEXE N° (8) : Fiches processus

### 1. Processus Management


<b>APC Beni Tamou</b>	<b>Fiche de processus « Management »</b>		Date : <b>19/08/2020</b>
Page 1 sur 2	<b>Processus Assemblée Populaire communal</b>		Référence : <b>FPM-01</b> Version : <b>01/BT/2020</b>
<b>Finalité de processus</b>	Fixer le cadre du bon fonctionnement de tous les processus de la Commune, assurer leur mesure et surveillance et mettre en œuvre les actions d'amélioration nécessaires, sous la responsabilité du Président de l'Assemblée communale. Conformément à l'article 103 : « <i>L'assemblée populaire communale constitue un cadre d'expression de la démocratie ; elle est l'assise de la décentralisation et le lieu de participation du citoyen à la gestion des affaires publiques</i> ».		
<b>Pilote de processus</b>	Elus de l'assemblée populaire communale de Béni Tamou		
<b>Mode de Pilotage retenu</b>	RMQ (SG)		
<b>Responsable Processus</b>	<b>R.M.Q</b>	<b>DG (P/APC)</b>	
<b>Med. MELLAH (Vice-Président)</b>	<b>M.HAJ AMR (SG)</b>	<b>Med. GRINE (P/APC)</b>	
<b>Les clients/ Parties Intéressées du processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clients/Citoyens</li> <li>- Tutelle (Wali)</li> <li>- Services déconcentrés de l'Etat</li> <li>- Associations locales</li> </ul>		
<b>Entré</b>	<b>Origine</b>	<b>Sortie</b>	<b>Destination</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attentes des citoyens/clients</li> <li>• Réclamations</li> <li>• Attentes de la Tutelle</li> <li>• Résultats, Dysfonctionnements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citoyen/Clients</li> <li>- Assemblée</li> <li>- Tutelle</li> <li>- Tous les processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie et objectifs ;</li> <li>- Actions de correction ou d'amélioration ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tout salarié</li> <li>- Processus concernés</li> </ul>
<b>Exigences Clients</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte de leurs attentes.</li> <li>- Traitement juste et rapide de leurs réclamations.</li> <li>- Rentabilité et atteinte des objectifs.</li> </ul>	
<b>Exigences Réglementaires/légales</b>		Article 103 du code communal.	
<b>Exigences Internes (objectifs)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration des conditions de scolarisation à travers l'extension des capacités d'accueil des écoles primaires ;</li> <li>- Rénovation des réseaux d'AEP dans le territoire de la commune, ainsi que l'encouragement des moyens locale de production de capacité d'irrigation des terres agricoles ;</li> <li>- Amélioration des services publics locaux fournis ;</li> </ul>	

## ANNEXES

<b>Séquence des activités du processus et documentation associés</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Tenu des délibérations conformément à la réglementation en vigueur ;</li> <li>2- Approbation du budget communal et tous projets d'investissements ;</li> <li>3- Trancher par voie de délibération sur toutes questions relatives à missions dévolues aux communes, conformément au code communal.</li> <li>4- Contrôler l'Exécution des délibérations</li> <li>5- Gestion du patrimoine de la commune ;</li> <li>6- Analyse et traitement des réclamations citoyens / clients ;</li> <li>7- Traitement des anomalies des processus et veiller à leur amélioration ;</li> </ol>	
<b>Interactions avec les autres processus</b>	
Tous les processus	
<b>Objectifs en lien avec la politique qualité</b>	<b>Méthode de mesure et de surveillance</b>
Amélioration des services publics locaux fournis, à travers l'amélioration de la qualité de réalisation des infrastructures scolaire primaire et l'amélioration de la qualité de l'alimentation en eaux potable aux citoyens de la commune de Béni Tamou.	Commission <i>ad hoc</i> locale désigné par l'assemblée populaire communale de Béni Tamou sur proposition du P/APC conformément à l'article 33 du code la commune.
<b>Ressources nécessaires (Personnels + compétence et infrastructures...)</b>	
Le P/APC Les responsables des processus Le personnel administratif et technique	Locaux Matériel informatique Bureautique
<b>Risques et opportunités identifiées (52-61)</b>	<b>Enregistrements et actions attestant de l'amélioration continue du processus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'indépendance réelle des Elus, y compris le P/APC, des pouvoirs de l'Etat (WALI) ;</li> <li>- Non validation de la tutelle du projet SMQ.</li> <li>- Ambiguïté des textes régissant certaines missions dédiées aux communes avec celles affecté aux services de l'Etat ;</li> <li>- Contraintes budgétaire pour l'engagement du SMQ ;</li> <li>- Faiblesse de coordination avec les autres communes et les services déconcentrés de l'Etat ;</li> <li>- Volonté politique d'accroître la Décentralisation, à travers le projet de la Démocratie participatifs ;</li> <li>- Réaliser des économies diverses.</li> <li>- Diversification des sources de financements suite à l'exploitation du patrimoine de la commune efficacement ;</li> <li>- Relation fonctionnelle avec tous les secteurs de l'Etat lui permet de valoriser ses potentiels locales ;</li> </ul>	<p>Rapport périodique à l'assemblée sur le niveau de satisfaction des clients/citoyens suivi des actes de d'encouragement, correction et/ou sanction appropriés.</p>

**Source :** élaborer par le chercheur en concertation avec le SG de la commune de Béni Tamou

## 2. Processus Réalisation


		<b>Fiche de processus</b> <b>« Réalisation »</b>		Date : <b>19/08/2020</b>
		<b>Processus : État civil</b>		Référence : <b>FPM-01</b> Version : <b>01/BT/2020</b>
Page 1 sur 2				
<b>Finalité de processus</b>		Fixer le cadre du bon fonctionnement du service public de l'état civil, depuis l'accueil des clients/citoyen jusqu'à la satisfaction de leur besoins en matière d'actes d'état civil, conformément aux formes, délais et la qualité requises. sous la responsabilité du Président de l'Assemblée communal, en tant qu'officier de l'état civil. Conformément à l'article 86 : « <i>Le président de l'assemblée populaire communale a qualité d'officier d'état civil. Il accomplit, à ce titre, tous les actes relatifs à l'état civil, conformément à la législation en vigueur, sous le contrôle du procureur général, territorialement compétent.</i> »		
<b>Pilote de processus</b>		P/APC		
<b>Mode de Pilotage retenu</b>		RMQ (SG)		
<b>Responsable Processus</b>		<b>R.M.Q</b>	<b>DG</b>	
Med. BELKACEM (V/P)		M.HAJ AMR (SG)	Med. GRINE (P/APC)	
<b>Les clients/ Parties Intéressées du processus</b>		- Clients/Citoyens - Tous organismes.		
<b>Entré</b>	<b>Origine</b>	<b>Sortie</b>	<b>Destination</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attentes des citoyens/clients</li> <li>• Réclamations</li> <li>• besoin des organismes diverses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citoyen/Clients</li> <li>- Organismes divers</li> <li>- Tutelle</li> <li>- Tous les processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Production d'actes d'état civil diverses ;</li> <li>- Conservation du fichier local d'état civil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les salariés de l'état civil ;</li> <li>- Processus concernés</li> </ul>	
<b>Exigences Clients</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte de leurs besoins.</li> <li>- Traitement juste et rapide de leurs réclamations.</li> </ul>		
<b>Exigences Réglementaires/légales</b>		Article 86 et 87 du code communal.		
<b>Exigences Internes (objectifs)</b>		Amélioration des conditions d'accueil et traitement des besoins dans les locaux destiné aux états civils ;		
<b>Séquence des activités du processus et documentation associés</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Production des actes d'état civil prévue par la réglementation en vigueur ;</li> <li>2. Tenu des registres d'état civil ;</li> <li>3. Recevoir les déclarations de naissances, de mariages et de décès ;</li> <li>4. Transcrire sur les registres d'état civil tout acte et jugement ;</li> <li>5. Etablir et délivrer tout acte relatif aux déclarations citées ci-dessus ;</li> <li>6. Légaliser toute signature apposée en leur présence par tout citoyen, sur présentation d'un document d'identité ;</li> <li>7. Certifier conforme toute copie de document sur présentation de son original.</li> </ol>				
<b>Interactions avec les autres processus</b>				
Tous les processus				

## ANNEXES

<b>Objectifs en lien avec la politique qualité</b>	<b>Méthode de mesure et de surveillance</b>
Amélioration des services publics locaux fournis, à travers l'amélioration de la qualité de et les conditions d'accueil et traitement des besoins des citoyens de la commune de Béni Tamou, au sein des locaux destiné aux états civils ;	Commission <i>ad hoc</i> locale désigné par l'assemblée populaire communale de Béni Tamou sur proposition du P/APC conformément à l'article 33 du code la commune.
<b>Ressources nécessaires (Personnels + compétence et infrastructures...)</b>	
Le P/APC Les responsables des processus Délégués communaux Agent de guiches Le personnel administratif	Locaux appropriés Matériel informatique Bureautique
<b>Risques et opportunités identifiées (52-61)</b>	<b>Enregistrements et actions attestant de l'amélioration continue du processus</b>
L'opportunité d'Amélioration des services publics locaux d'état civil, est de permet à la commune d'avoir des citoyens impliquer dans les affaires courantes de territoire, ceci permet la réussite de la démocratie participatif. Par contre le risque d'échec de ses objectifs est d'avoir un mécontentement des citoyens en vers les responsables de la commune, lui pousse à adopter une attitude négative en vers les actions déployé par la commune.	Rapport périodique à l'assemblée sur le niveau de satisfaction des clients/citoyens suivi des actes de d'encouragement, correction et/ou sanction appropriés.

**Source** : élaborer par le chercheur en concertation avec le SG de la commune de Béni Tamou

## 3. Processus Support

		<b>Fiche de processus</b> <b>« Support »</b>		Date : <b>19/08/2020</b>
		<b>Processus : Finance</b>		Référence : <b>FPM-01</b> Version : <b>01/BT/2020</b>
Page 1 sur 2				
<b>Finalité de processus</b>		Fixer le cadre du bon fonctionnement des financement de tous les besoins des processus de la Commune, assurer l'exécution optimal du budget de la commune, notamment en matière des marchés publics relatif aux approvisionnement ou des travaux de réalisation des infrastructures nécessaire pour les citoyens, en collaboration avec le Secrétaire général de la commune. Conformément à l'article 169 : « <i>La commune est responsable de la gestion des ressources financières qui lui sont propres. Elle est également responsable de la mobilisation de ses ressources</i> ».		
<b>Pilote de processus</b>		P/APC		
<b>Mode de Pilotage retenu</b>		RMQ (SG)		
<b>Responsable Processus</b>		<b>R.M.Q</b>	<b>DG (P/APC)</b>	
<b>S.ZERKAOUI (C/S)</b>		<b>M.HAJ AMR (SG)</b>	<b>Med. GRINE (P/APC)</b>	
<b>Les clients/ Parties Intéressées du processus</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clients/Citoyens</li> <li>- Fournisseurs et prestataires divers</li> <li>- Tutelle (Wali)</li> <li>- Associations locales</li> <li>- Autres processus</li> </ul>		
<b>Entré</b>	<b>Origine</b>	<b>Sortie</b>	<b>Destination</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attentes des citoyens/clients ;</li> <li>- Délibération de l'Assemblée ;</li> <li>- Décision de la Tutelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citoyen/Clients</li> <li>- Assemblée</li> <li>- Tutelle</li> <li>- Tous les processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement et exécution des budgets de la commune ;</li> <li>- Gestion de patrimoine de la commune ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tout salarié</li> <li>- Processus concernés</li> </ul>	
<b>Exigences Clients</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte de leurs attentes.</li> <li>- Traitement juste et rapide de leurs réclamations.</li> <li>- Rentabilité et atteinte des objectifs.</li> </ul>		
<b>Exigences Réglementaires/légales</b>		Article 169 du code communal.		
<b>Exigences Internes (objectifs)</b>		Faciliter le traitement des besoins en financement de tous les processus, notamment pour réaliser les objectifs de l'assemblée durant leur mandat, en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'amélioration des conditions de scolarisation à travers l'extension des capacités d'accueil des écoles primaires ;</li> <li>- Rénovation des réseaux d'AEP dans le territoire de la commune, ainsi que l'encouragement des moyens locale de production de capacité d'irrigation des terres agricoles ;</li> </ul>		

## ANNEXES

<b>Séquence des activités du processus et documentation associés</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mettre en œuvre les décisions de l'assemblée relative à l'exécution du budget communal ;</li> <li>2. Exécution de budget communal ;</li> <li>3. Gestion du patrimoine de la commune ;</li> <li>4. Traitement des anomalies du processus et veiller à leur amélioration ;</li> </ol>	
<b>Interactions avec les autres processus</b>	
Tous les processus	
<b>Objectifs en lien avec la politique qualité</b>	<b>Méthode de mesure et de surveillance</b>
Amélioration des délais des traitements des besoins en financement et exécution du budget communal. Ainsi que l'exécution optimale des délibérations à enjeux financiers.	Commission <i>ad hoc</i> locale désigné par l'assemblée populaire communale de Béni Tamou sur proposition du P/APC conformément à l'article 33 du code de la commune.
<b>Ressources nécessaires (Personnels + compétence et infrastructures...)</b>	
Le P/APC Les responsables des processus Le personnel administratif et technique	Locaux Matériel informatique Bureautique Véhicules de service
<b>Risques et opportunités identifiées (52-61)</b>	<b>Enregistrements et actions attestant de l'amélioration continue du processus</b>
<p>L'opportunité d'Amélioration d'exécution du budget communal, est de permettre à la commune d'avoir une satisfaction directe des besoins clients/citoyens ainsi que autres parties intéressées pertinentes. Par conséquent y'aura de la possibilité de plus de financement de l'Etat.</p> <p>Par contre, le risque de dysfonctionnement du ce processus est d'avoir le refus de la tutelle d'approbation du budget ou des délibérations à enjeux financiers. Ainsi que la faiblesse des subventions en vers la commune suite aux dysfonctionnements dans leur gestions ;</p>	Rapport périodique à l'assemblée sur le niveau de satisfaction des clients/citoyens suivi des actes de d'encouragement, correction et/ou sanction appropriés.

**Source :** élaborer par le chercheur en concertation avec le SG de la commune de Béni Tamou

**ANNEXES**

**ANNEXE N° (9) : Fiches de poste (Réalisation) : Responsable des actes de l'état civil**

<b>APC Beni Tamou</b>		<b>Fiche de poste</b>	Date : <b>19/08/2020</b>
Page 1 sur 2		<b>Responsable des Actes de l'Etat civil</b>	Référence : <b>FP-01</b>
			Version : <b>01/MQ/2020</b>
<b>Mission et fonctions principales de poste</b>	3. Production des actes d'état civil prévue par la réglementation en vigueur ; 4. Tenu des registres d'état civil ; 5. Recevoir les déclarations de naissances, de mariages et de décès ; 6. Transcrire sur les registres d'état civil tout acte et jugement ; 7. Etablir et délivrer tout acte relatif aux déclarations citées ci-dessus ; 8. Légaliser toute signature apposée en leur présence par tout citoyen, sur présentation d'un document d'identité ; 9. Certifier conforme toute copie de document sur présentation de son original.		
<b>Description de Poste</b>			
<b>Intitulé de Poste</b>	Responsable de l'Etat civil		
<b>Positionnement dans l'organigramme</b>	Rattaché au Secrétaire Général		
<b>Qualification du poste</b>	Accueillons, Esprit d'équipe, rigueur, discipline, très fortes capacités managériales		
<b>Contexte d'exercice du poste</b>			
<b>Champ des relations et nature des liens</b>	Rattaché au Secrétaire Général.		
<b>Champ d'autonomie : responsabilités spécifiques</b>	Satisfaire les besoins de citoyens en actes de l'état Civil et régler toutes doléances y afférents.		
<b>Difficultés et contraintes du poste</b>	- Diversité des tâches. - Très forte flexibilité des horaires. - La gestion des imprévus et des situations d'urgence.		
<b>Quantité de travail (%)</b>	Travail à temps plein.		
<b>Ressources nécessaires</b>	- Le responsable de l'état civil doit savoir maîtriser les logiciels de gestion de fichier de l'état civil et avoir des connaissances en Loi et règlements relative à l'élaboration, conservation des actes de l'état civil. - Il doit posséder la capacité à animer une équipe est avoir un très bon relationnel. - Autonome, il doit savoir faire preuve de réactivité face à l'imprévu. - Il doit être apte à se conformer aux objectifs de satisfaction des besoins divers des citoyens en la matière et avoir la capacité à traiter les problèmes face aux imprévus.		

**Source** : élaborer par le chercheur en concertation avec le SG de la commune de Béni Tamou

## ANNEXES

### Annexe (10) : Analyse AMDEC Processus Management « Assemblée Délibérante »

Fonctions/ étapes	Mode de défaillance	Causes de défaillance	Effets de défaillance	Evaluation				Actions Correctives	Nouvelle évaluation			
				D (1-4)	O (1-4)	G (1-4)	I.C (1-32)		D (1-4)	O (1-4)	G (1-4)	I.C (1-32)
1. <b>Délibérations conformes et approuvées par la Tutelle</b>	1. Délibération en langue autre que la langue nationale (Art 53)	La faiblesse de la compétence du SG : D.E 16/320 responsabilité SG,	Retard dans l'exécution de la délibération. Citoyen insatisfait	2	3	2	12	<b>Nomination du SG compétence par voie de concours de sélection</b>	1	1	2	2
	2. Absence du quorum dans la délibération (Art 23 et 54)	SG (convocation) ET LES ELUS (ABSENTIE SME et mandaté wakala)	Le non tenu des séances de délibération  Citoyen très insatisfait	3	2	3	12	<b>Nomination des assistants du SG P/APC. Réactiver les articles relatifs aux sanctions de l'absentéisme. Création d'un article dans le code communal qui limite le nbr des procurations par élus et par sessions.</b>	2	1	1	2
	3. Exécution des délibérations relative aux budgets et comptes sans attendre leur	1. précipitation Du P/APC 2. Non efficacité des	1/Responsabilité P/APC ET SG 2/Risque d'annulation de tt les procédures en		3	3	3	18	<b>Revoir les prérogatives du SG dans l'exécution des budgets contrairement au P/APC.</b>	2	2	1

## ANNEXES

	approbation du Wali (Art 57)	organes de contrôle financiers (CF/TIC)	cas de rejet par le wali  Citoyen très insatisfait.									
	4. Situation de conflit d'intérêt d'un Elu lors de la Délibération (Art 60)	1. Non déclaration P/APC 2. Absence des fiches de renseignements des liens de parenté par Elus locaux ;	Risque d'annulation de tt les procédures en cas de rejet par le wali Citoyen très insatisfait.	4	4	3	48	<b>Etablissement des fiches de renseignements des liens de parenté par Elus locaux ;</b>	2	2	2	8
	5. Délibération relative à la délégation du srvc pub (édifices de loisirs) non conforme à la réglementation en vigueur	1. Non maîtrise de la réglementation par l'assemblée et le SG 2. Absence de formation périodique des élus et du staff administratif de la commune	Risque de rejets de tt les procédures en cas de rejet par le wali Retard dans la satisfaction des besoins des citoyens.  Citoyen insatisfait.	3	3	2	12	<b>Cycle de formation pour les élus et le staff administratif.</b>	2	2	1	4
	6. Poursuite judiciaire du P/APC	Faiblesse de l'intégrité des élus locaux.	Risque de rejets et la non-exécution des dépenses initiées l'ancien P/APC.  Citoyen très insatisfait.	4	3	4	48	<b>Revoir les conditions d'éligibilité des élus locaux et le poste du P/APC.</b>	3	3	2	12

## ANNEXES

	7. Manque des pièces justificatives joint au projet de délibération	La faiblesse de coordination entre l'assemblée et le staff administratif et le SG.	Rejet de la délibération  Citoyen très insatisfait.	3	3	3	18	L'établissement des fiches de poste pour chaque collaborateur du SG.	2	2	1	4
<b>2. Actions de l'assemblée entraînant la Dissolution de l'Assemblée (Art 46)</b>	1. Délibération en Violation des dispositions constitutionnelles (Art 46/1)	Incompétence de certains élus locaux et discordance entre leurs niveaux et les missions dévolus.	Rejet Poursuite judiciaire Dissolution.  Citoyen très insatisfait.	3	2	4	24	1. Revoir le code électoral, notamment les conditions d'élection des élus et du P/APC.  2. Formation permanente des élus locaux.	2	2	2	12
	2. Dissensions graves entre les membres de l'Assemblée après mise en demeure du Wali (Art 46/6)	Priorisation des intérêts personnels sur l'intérêt national et collectif.  Discordance idéologique entre les parties politique formant l'assemblée.	Le Gèle des activités de l'assemblée, par conséquent l'insatisfaction des besoins des citoyens.  Citoyen très insatisfait.	3	2	4	24		2	2	2	12

## ANNEXES

ANNEXE N° (11) : Modèle Guide d'Entretien

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**École Nationale Supérieure de Management**

**2<sup>ème</sup> Année Master Management par la Qualité**



### Guide D'entretien

*Bonjour Madame / Monsieur,*

*Tout d'abord, je souhaite vous remercier d'avoir accepté de répondre à mon questionnaire de mémoire de fin d'études. L'objectif de notre démarche est de comprendre la faisabilité d'application d'une démarche qualité au sein d'une commune en Algérie, à travers les exigences de la norme ISO 18091/Version 2019 : Lignes directrices pour l'application de la norme ISO 9001 à la collectivité locale. Ainsi que les conditions de l'applicabilité de ces conditions normatives.*

*Cet entretien durera environ trente minutes à 1 heure. Je tiens également à vous informer que sans votre autorisation écrite, votre nom ne sera pas cité. Nous allons à présent commencer. N'hésitez pas à poser des questions durant notre entrevue.*

### Thème du Mémoire :

**Les exigences de la mise en place des normes de qualité dans les collectivités locales : Étude de faisabilité dans la Commune de Béni Tamou à Blida**

*Encadré par :*

*P<sup>r</sup> A.MEZHOUDA*

*Mme. R.CHIBANI*

*Etabli par*

*M<sup>r</sup> Ait Issad Samir*

**Année Universitaire 2019/2020**

## ANNEXES

Les conditions de l'applicabilité	Les questions
L'engagement du top management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe-t-il une volonté de l'APC d'adopter un système de qualité</li> <li>- Avez-vous senti cet engagement des différents membres de l'APC</li> <li>- Comment se manifeste cet engagement</li> <li>- Y-a-t-il des directives données dans ce sens</li> </ul>
Un plan stratégique de développement à long terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'APC a-t-il une vision claire du développement future de la municipalité ?</li> <li>- Comment sont établies les orientations stratégiques de l'APC</li> <li>- Qu'est ce qui caractérise la mission de la municipalité comparativement aux autres communes</li> <li>- Est-ce que ce et ces caractéristiques sont prises en considération dans le développement stratégique de la commune</li> </ul>
Une organisation adapté et précise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'organisation actuelle de la commune permet-elle d'adopter un système de management de qualité</li> <li>- Est-il claire pour vous qui fait quoi à la commune ?</li> <li>- Les processus sont-ils délimités et cartographié</li> </ul>
Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est un service de qualité pour vous</li> <li>- Y-a-t-il des critères pour l'évaluation des services</li> <li>- Est-ce que les services fournis par la commune répondent aux exigences des usagers</li> </ul>
Un personnel compétent et motivé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le personnel de la commune peut-il assurer un service de qualité</li> <li>- le personnel de la commune est-il motivé pour assurer la qualité des services</li> <li>- à quel point en est-il sensibilisé ?</li> </ul>
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la situation financière de la commune permet-elle de délivrer un service de qualité</li> <li>- qu'en-t-il de l'autonomie financière de la commune ?</li> </ul>
L'évaluation de la performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment s'évalue la performance au sein de la commune</li> <li>- La commune a-t-elle déterminé des indicateurs de performances</li> <li>- A quel point les parties prenantes sont impliquées dans l'évaluation des services de la commune</li> </ul>

## ANNEXES

الأسئلة	شروط القابلية للتطبيق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل هناك رغبة من المجلس الشعبي البلدي في اعتماد نظام الجودة؟</li> <li>- هل شعرت بهذا الالتزام من مختلف أعضاء المجلس؟</li> <li>- كيف يتجلى هذا الالتزام؟</li> <li>- هل هناك أي توجيهات في هذا الاتجاه؟</li> </ul>	<p><b>التزام الإدارة العليا</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل لدى المجلس الشعبي البلدي رؤية واضحة لمستقبل التنمية البلدية؟</li> <li>- كيف هي التوجهات الاستراتيجية؟</li> <li>- ما الذي يميز مهمة بلدية بني تامو مقارنة بالبلديات الأخرى (الخصائص)؟</li> <li>- هل تؤخذ هذه الخصائص في الاعتبار في التطوير الاستراتيجي للبلدية؟</li> </ul>	<p><b>خطة تنمية استراتيجية طويلة المدى</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل يسمح التنظيم الحالي للبلدية باعتماد نظام إدارة الجودة؟</li> <li>- هل من الواضح لك من يفعل ماذا في البلدية؟</li> <li>- هل العمليات محددة ومخطط لها؟</li> </ul>	<p><b>منظمة متكيفة ودقيقة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل الخدمات التي تقدمها البلدية تلبى متطلبات المستخدم؟</li> <li>- هل هناك معايير لتقييم الخدمات؟</li> </ul>	<p><b>خدمات</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل يمكن لموظفي البلدية تقديم خدمة جيدة؟</li> <li>- هل يتم تحفيز موظفي البلدية لضمان جودة الخدمات؟</li> <li>- إلى أي حد يدرك ذلك؟</li> </ul>	<p><b>موظفين أكفاء ومتحمسين</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل الوضع المالي للبلدية يسمح لها بتقديم خدمة جيدة؟</li> <li>- ماذا عن الاستقلال المالي للبلدية؟</li> </ul>	<p><b>الموارد</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كيف يتم تقييم الأداء داخل البلدية؟</li> <li>- هل حددت البلدية مؤشرات الأداء؟</li> <li>- إلى أي مدى يشارك أصحاب المصلحة في تقييم الخدمات البلدية؟</li> </ul>	<p><b>تقييم الأداء</b></p>