NORME INTERNATIONALE

ISO 18091

Deuxième édition
2019-03

Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale

Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001 in local government

Numéro de référence
ISO 18091:2019(F)

© ISO 2019



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2019

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
Fax: +41 22 749 09 47
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos ..... **v**
Introduction ..... **vi**
1 Domaine d'application **1**
2 Références normatives **2**
3 Termes et définitions **2**
4 Contexte de l'organisme **5**
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte 5
4.2 Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées 6
4.3 Détermination du périmètre d'application du système de management de la qualité 7
4.4 Système de management de la qualité et ses processus 8
5 Leadership **9**
5.1 Leadership et engagement 9
5.1.1 Généralités 9
5.1.2 Orientation client 11
5.2 Politique 11
5.2.1 Établissement de la politique qualité 11
5.2.2 Communication de la politique qualité 12
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme 12
6 Planification **13**
6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités 13
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre 15
6.3 Planification des modifications 16
7 Support **17**
7.1 Ressources 17
7.1.1 Généralités 17
7.1.2 Ressources humaines 18
7.1.3 Infrastructure 18
7.1.4 Environnement pour la mise en œuvre des processus 19
7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure 19
7.1.6 Connaissances organisationnelles 21
7.2 Compétences 22
7.3 Sensibilisation 23
7.4 Communication 23
7.5 Informations documentées 24
7.5.1 Généralités 24
7.5.2 Création et mise à jour des informations documentées 25
7.5.3 Maîtrise des informations documentées 25
8 Réalisation des activités opérationnelles **27**
8.1 Planification et maîtrise opérationnelles 27
8.2 Exigences relatives aux produits et services 28
8.2.1 Communication avec les clients 28
8.2.2 Détermination des exigences relatives aux produits et services 28
8.2.3 Revue des exigences relatives aux produits et services 29
8.2.4 Modifications des exigences relatives aux produits et services 30
8.3 Conception et développement de produits et services 30
8.3.1 Généralités 30
8.3.2 Planification de la conception et du développement 31
8.3.3 Éléments d'entrée de la conception et du développement 33
8.3.4 Maîtrise de la conception et du développement 33
8.3.5 Éléments de sortie de la conception et du développement 35
8.3.6 Modifications de la conception et du développement 35

© ISO 2019 – Tous droits réservés

8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes 36
8.4.1 Généralités 36
8.4.2 Type et étendue de la maîtrise 37
8.4.3 Informations à l'attention des prestataires externes 38
8.5 Production et prestation de service 39
8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de service 39
8.5.2 Identification et traçabilité 40
8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes 41
8.5.4 Préservation 42
8.5.5 Activités après livraison 42
8.5.6 Maîtrise des modifications 43
8.6 Libération des produits et services 44
8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes 45

9 Évaluation des performances 46
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation 46
9.1.1 Généralités 46
9.1.2 Satisfaction du client 46
9.1.3 Analyse et évaluation 47
9.2 Audit interne 49
9.3 Revue de direction 50
9.3.1 Généralités 50
9.3.2 Éléments d'entrée de la revue de direction 51
9.3.3 Éléments de sortie de la revue de direction 52

10 Amélioration 53
10.1 Généralités 53
10.2 Non-conformité et action corrective 54
10.3 Amélioration continue 55

Annexe A (informative) **Outil d'évaluation des collectivités locales pour le management intégré de la qualité 56**

Annexe B (informative) **Processus pour le management intégré de la qualité 71**

Annexe C (informative) **Observatoires citoyens intégrés 73**

Annexe D (informative) **Relation entre le présent document et les objectifs de développement durable de l'ONU ainsi que les autres systèmes de mesure et de management 74**

Bibliographie 79

 © ISO 2019 – Tous droits réservés

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier, de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir www.iso.org/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*.

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 à 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.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/fr/members.html.

© ISO 2019 – Tous droits réservés

Introduction

0.1 Généralités

L'un des plus grands défis que connaissent les sociétés à l'heure actuelle est la nécessité d'accroître et de conserver la confiance des citoyens dans leurs collectivités et leurs institutions. Pour répondre à ce défi, les collectivités locales ont pour mission de permettre le développement d'une communauté locale socialement responsable et durable.

Atteindre et maintenir un haut niveau de qualité dans la manière de fonctionner des collectivités locales peut mener à une prospérité économique et un progrès social durables au niveau local. Cela inclut une interaction avec les politiques nationales et régionales de manière cohérente, homogène et compatible.

Les citoyens attendent de la collectivité locale qu'elle fournisse des produits et services publics de haute qualité, tels que la sûreté et la sécurité, l'entretien des routes, les transports publics, le traitement efficace des documents, la transparence et l'accessibilité des informations publiques, la santé, l'éducation et des infrastructures, entre autres. Les citoyens veulent que la collectivité locale les représente et protège ou améliore leur mode de vie.

Il est possible de bâtir des réseaux de politiques publiques plus forts, plus fiables et plus efficaces aux niveaux national, régional et international si les collectivités locales adoptent des systèmes de management de la qualité dans le but d'améliorer leurs produits et services publics.

L'amélioration des performances d'une collectivité locale peut inciter l'ensemble du système de la collectivité à fournir globalement de meilleurs résultats. L'application d'une approche cohérente au sein de la collectivité peut contribuer à créer des collectivités fiables et durables aux niveaux local, régional et national.

Le présent document fournit 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 9001:2015 et répondant aux besoins et attentes de leurs citoyens et des autres parties intéressées pertinentes.

L'un des principes du présent document est de contribuer à rendre politiquement viable ce qui est techniquement indispensable dans les collectivités locales et leurs territoires (voir Annexe A). Cela peut se faire en tissant des liens entre la collectivité, les citoyens et les gouvernants (depuis la base jusqu'au sommet, voir Annexe C) et en répondant aux besoins des clients/citoyens de manière intégrée (voir Annexe B).

L'Annexe A donne un modèle de diagnostic 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. L'Annexe B donne des informations sur les processus propres aux collectivités locales. L'Annexe C décrit la création d'un observatoire citoyen intégré qui utilise le présent document comme outil pour la participation citoyenne et la définition des responsabilités de la collectivité locale. L'Annexe D décrit comment le présent document 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.

Les différentes étapes de mise en œuvre du système de management de la qualité et le rôle du présent document sont illustrés à la Figure 1.

© ISO 2019 – Tous droits réservés

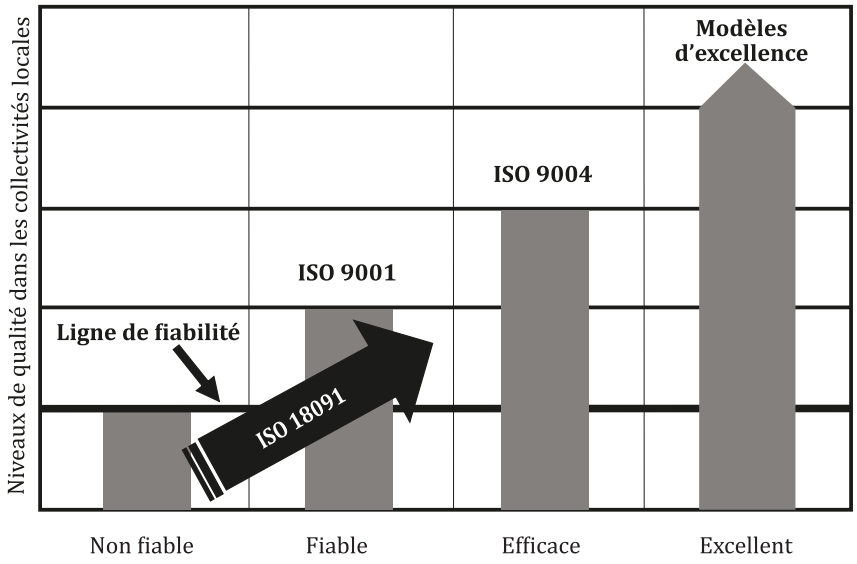


Figure 1 — Schéma montrant le rôle du présent document

Dans le présent document, le texte extrait de l'ISO 9001:2015 est présenté dans des encadrés pour le distinguer des recommandations données pour chaque article.

NOTE 1 Les collectivités locales cherchant à s'améliorer pourraient envisager l'utilisation d'un modèle d'excellence pour développer davantage la maturité de l'organisme et son niveau de performance. Des modèles d'excellence bien connus incluent le modèle européen de management de la qualité (EFQM), le modèle d'excellence Malcolm Baldrige aux États-Unis, le prix Deming au Japon, et un certain nombre de modèles de prix d'excellence nationaux utilisés dans différents pays ou régions. Ces modèles d'excellence visent à améliorer la satisfaction de toutes les parties intéressées pertinentes ainsi que le développement durable de l'organisme. Plus d'informations sur ces modèles d'excellence sont disponibles sur les sites Web des organismes représentant les différents modèles.

NOTE 2 D'autres exemples de la manière dont les annexes peuvent être utilisées sont donnés sur www.iso18091.org.

ISO 9001:2015, ***Systèmes de management de la qualité — Exigences***

Introduction

0.1 Généralités

L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité.

En mettant en œuvre un système de management de la qualité fondé sur la présente Norme internationale, les avantages potentiels pour un organisme sont les suivants:

a) aptitude à fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables;

b) plus grandes opportunités d'amélioration de la satisfaction du client;

c) prise en compte des risques et opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'organisme;

d) aptitude à démontrer la conformité aux exigences spécifiées du système de management de la qualité.

La présente Norme internationale peut être utilisée aussi bien par l'organisme en interne que par des parties externes.

La présente Norme internationale ne vise pas à imposer:

— une uniformité de structure des différents systèmes de management de la qualité;

— un alignement de la documentation pour se conformer à la structure de la présente Norme internationale;

— l'utilisation au sein de l'organisme de la terminologie spécifique à la présente Norme internationale.

Les exigences en matière de système de management de la qualité spécifiées dans la présente Norme internationale sont complémentaires aux exigences relatives aux produits et services.

La présente Norme internationale emploie l'approche processus, qui intègre le cycle PDCA («Plan-Do-Check-Act») et une approche par les risques.

L'approche processus permet à un organisme de planifier ses processus et leurs interactions.

Le cycle PDCA permet à un organisme de s'assurer que ses processus sont dotés de ressources adéquates et gérés de manière appropriée et que les opportunités d'amélioration sont déterminées et mises en œuvre.

L'approche par les risques permet à un organisme de déterminer les facteurs susceptibles de provoquer un écart de ses processus et de son système de management de la qualité par rapport aux résultats attendus, de mettre en place une maîtrise préventive afin de limiter les effets négatifs et d'exploiter au mieux les opportunités lorsqu'elles se présentent.

Dans un environnement de plus en plus dynamique et complexe, satisfaire en permanence aux exigences et prendre en compte les besoins et attentes futurs représentent un défi pour les organismes. Pour atteindre cet objectif, l'organisme peut juger nécessaire d'adopter diverses formes d'amélioration en complément d'une correction et d'une amélioration continue, telles que le changement par rupture, l'innovation et la réorganisation.

Dans la présente Norme internationale, les formes verbales suivantes sont utilisées:

— «doit» indique une exigence;

— «il convient de» indique une recommandation;

— «peut» («may» en anglais) indique parfois une autorisation;

— ou encore («can» en anglais) une possibilité ou une capacité.

Les informations sous forme de «NOTE» sont fournies pour clarifier l'exigence associée ou en faciliter la compréhension.

Les lignes directrices du présent document sont destinées à aider les collectivités locales à faire le lien entre les concepts de management de la qualité, tels que décrits dans l'ISO 9000, l'ISO 9001, l'ISO 9004 et les normes associées, et les pratiques et la terminologie communément employées dans le contexte des collectivités locales.

NOTE 3 L'utilisation des termes et définitions présentés dans ces lignes directrices peut varier selon la culture, les pratiques et les usages de chaque lieu et région dans lesquels se trouve la collectivité locale.

Il est attendu qu'un plan de développement ou un programme de travail à court ou moyen terme soit reçu, compris et appliqué par les agents publics et les représentants de la collectivité locale. Toutefois, le plan ou le programme lui-même ne garantit pas que les besoins et attentes de la communauté locale soient couverts, car les processus nécessaires à la mise en œuvre efficace de tels plans ou programmes peuvent être déficients ou inexistants. Pour remédier à ce problème, le présent document a été élaboré afin d'aider les collectivités locales à mettre en œuvre un système de management de la qualité efficace.

Tout système de management de la qualité sera influencé par les différents objectifs et politiques, les diverses méthodes de travail, la disponibilité des ressources et les pratiques administratives qui sont propres au contexte donné. Par conséquent, on peut s'attendre à ce que les détails de chaque système de management de la qualité varient d'une collectivité locale à l'autre. L'important n'est pas de détailler une méthode de mise en œuvre du système de management de la qualité. Ce qui importe, c'est que le système de management de la qualité donne des résultats efficaces, cohérents et fiables. Il est important que le système de management de la qualité soit aussi simple que possible pour pouvoir fonctionner

 © ISO 2019 – Tous droits réservés

correctement, et qu'il soit suffisamment compréhensible pour répondre aux politiques et aux objectifs de qualité de la collectivité locale concernée.

Il n'est pas prévu de considérer la conformité à l'ISO 9001 comme un objectif final. Une fois qu'une collectivité locale a atteint un niveau qui lui permet de fournir à la communauté locale des produits et services conformes et homogènes, il est important qu'elle se projette au-delà de la conformité aux exigences, et qu'elle envisage d'utiliser l'ISO 9004 et/ou d'autres modèles d'excellence pour améliorer son efficacité et son efficience globales.

Conformément à l'ISO 9000, pour qu'un organisme réussisse, il doit être guidé et contrôlé de façon systématique et transparente. Cela est particulièrement vrai pour une collectivité locale, où la transparence et la redevabilité vis-à-vis de ses clients/citoyens sont vitales pour gagner leur confiance. Un succès durable ne résultera que de la mise en œuvre d'un système complet de management de la qualité qui réponde aux besoins et attentes de toutes les parties intéressées.

Il est donc important que le système de management de la qualité d'une collectivité locale fiable et florissante couvre les activités et processus pouvant influer sur sa capacité à satisfaire les exigences de ses clients/citoyens, les exigences légales et réglementaires et les engagements de conformité applicables aux produits et services, et les propres exigences de la collectivité locale, ainsi que toutes les autres parties intéressées pertinentes, telles que les collectivités régionales ou nationales.

0.2 Principes de management de la qualité

ISO 9001:2015, ***Systèmes de management de la qualité — Exigences***

0.2 Principes de management de la qualité

La présente Norme internationale est fondée sur les principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9000. Les descriptions comprennent un énoncé de chaque principe, les raisons pour lesquelles le principe est important pour l'organisme, des exemples de bénéfices associés au principe et des exemples d'actions types visant à améliorer les performances de l'organisme lorsqu'il applique le principe.

Les principes de management de la qualité sont les suivants:

— orientation client;

— leadership;

— implication du personnel;

— approche processus;

— amélioration;

— prise de décision fondée sur des preuves;

— management des relations avec les parties intéressées.

Le présent document soutient l'application aux collectivités locales des sept principes de management de la qualité de l'ISO 9000.

La pertinence des sept principes de management de la qualité pour les collectivités locales se caractérise comme suit.

— Orientation client/citoyen: La collectivité locale existe pour servir ses clients, c'est-à-dire ses citoyens. Par conséquent, il convient que les besoins et attentes des citoyens soient prioritaires dans les plans et les programmes de la collectivité locale.

— Leadership: La direction est à la tête de la collectivité locale et il convient qu'elle définisse une vision et fournisse une orientation à toutes les personnes concernées (par exemple les agents publics et les bénévoles) afin d'atteindre les objectifs et les cibles répondant aux besoins et attentes des clients/citoyens.

© ISO 2019 – Tous droits réservés

— Implication du personnel: Il convient que tout le monde soit impliqué dans les processus de la collectivité locale, y compris par une participation volontaire et par la participation des citoyens aux activités de la collectivité locale. Les personnes impliquées montrent un engagement total et un attachement affectif vis-à-vis de l'organisme, ses buts et objectifs. Elles travaillent avec enthousiasme et sont fières de leur travail. Ce principe entend assurer en permanence d'un haut niveau de motivation.

— Approche processus: Il convient que le cadre logique et l'approche des résultats dans une collectivité locale reposent sur des processus qui décrivent des éléments tels que sa vision et ses plans à long terme, et même les activités quotidiennes des secteurs de la collectivité locale.

— Amélioration: Il est essentiel pour la collectivité locale de maintenir ses performances et de rechercher de nouvelles opportunités d'améliorer ses processus et d'accroître la satisfaction de ses clients/citoyens.

— Prise de décision fondée sur des preuves: Il convient que le recours à des preuves et l'analyse de données servent de base pour améliorer le système de management de la qualité et ses processus.

— Management des relations avec les parties intéressées: Il convient que la collectivité locale prête attention à sa manière d'entretenir des rapports avec les clients/citoyens, les prestataires externes et partenaires, ainsi qu'à ses relations horizontales et verticales.

 © ISO 2019 – Tous droits réservés

0.3 Approche processus

0.3.1 Généralités

ISO 9001:2015, *Systèmes de management de la qualité — Exigences*

0.3 Approche processus

0.3.1 Généralités

La présente Norme internationale promeut l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences. Des exigences spécifiques jugées essentielles pour l'adoption d'une approche processus sont incluses en 4.4.

Comprendre et piloter des processus en interaction comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme par l'atteinte des résultats prévus. 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. Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA (voir 0.3.2), en lui intégrant globalement une approche s'appuyant sur les risques (voir 0.3.3) visant à tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les résultats indésirables.

L'application de l'approche processus dans le cadre d'un système de management de la qualité permet:

a) la compréhension et la satisfaction en permanence des exigences;

b) la prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée;

c) l'obtention d'une performance effective des processus;

d) l'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations.

La Figure 1 est une représentation schématique de tout processus et montre l'interaction entre ses éléments. Les points de surveillance et de mesure, qui sont nécessaires à la maîtrise, sont spécifiques à chaque processus et varieront selon les risques associés.

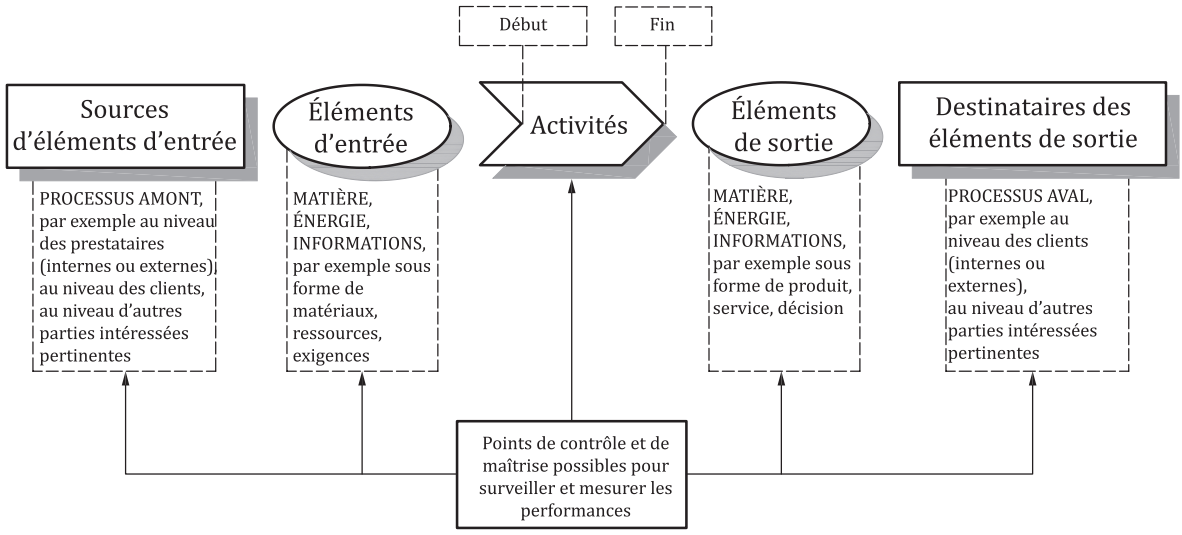


Figure 1 — Représentation schématique des éléments d'un processus

© ISO 2019 – Tous droits réservés

Pour que les collectivités locales puissent adopter une approche processus, il est important d'identifier les différents types de processus qui sont nécessaires pour fournir des produits et services fiables aux clients/citoyens, ainsi que leur capacité en matière de management à produire les éléments de sortie souhaités. Cela inclut les processus de management de l'organisme, les processus opérationnels et les processus de support (voir Annexe B). Les processus nécessaires pour fournir les produits et services de la collectivité locale forment l'essentiel des processus opérationnels.

Exemples types de processus des collectivités locales:

— processus de management stratégique pour déterminer le rôle de la collectivité locale dans l'environnement socio-économique;

— fourniture des produits et services aux clients/citoyens;

— amélioration des processus du système de management de la qualité;

— processus de communication transparente interne et externe.

Pour chaque processus, il convient que la collectivité locale identifie les éléments suivants.

— Qui est le client? (Qui reçoit l'élément de sortie du processus?) Il peut s'agir d'un client interne, dans un autre secteur de la même collectivité locale, ou d'un client externe tel qu'un citoyen qui reçoit un produit ou un service;

— Quels sont les principaux éléments d'entrée du processus? (Par exemple, informations, exigences légales, politiques de gouvernance nationale et/ou régionale, matériaux, énergie, ressources humaines et financières.);

— Quels sont les éléments de sortie souhaités? (Par exemple, quelles sont les caractéristiques du produit/service à fournir?);

— Quels moyens de contrôle et indicateurs sont nécessaires pour vérifier les performances et/ou résultats du processus?

— Quelles sont les interactions avec les autres processus de la collectivité locale? (Les éléments de sortie d'un processus constituent généralement les éléments d'entrée d'autres processus.);

— Quels moyens de contrôle sont nécessaires pour assurer la transparence?

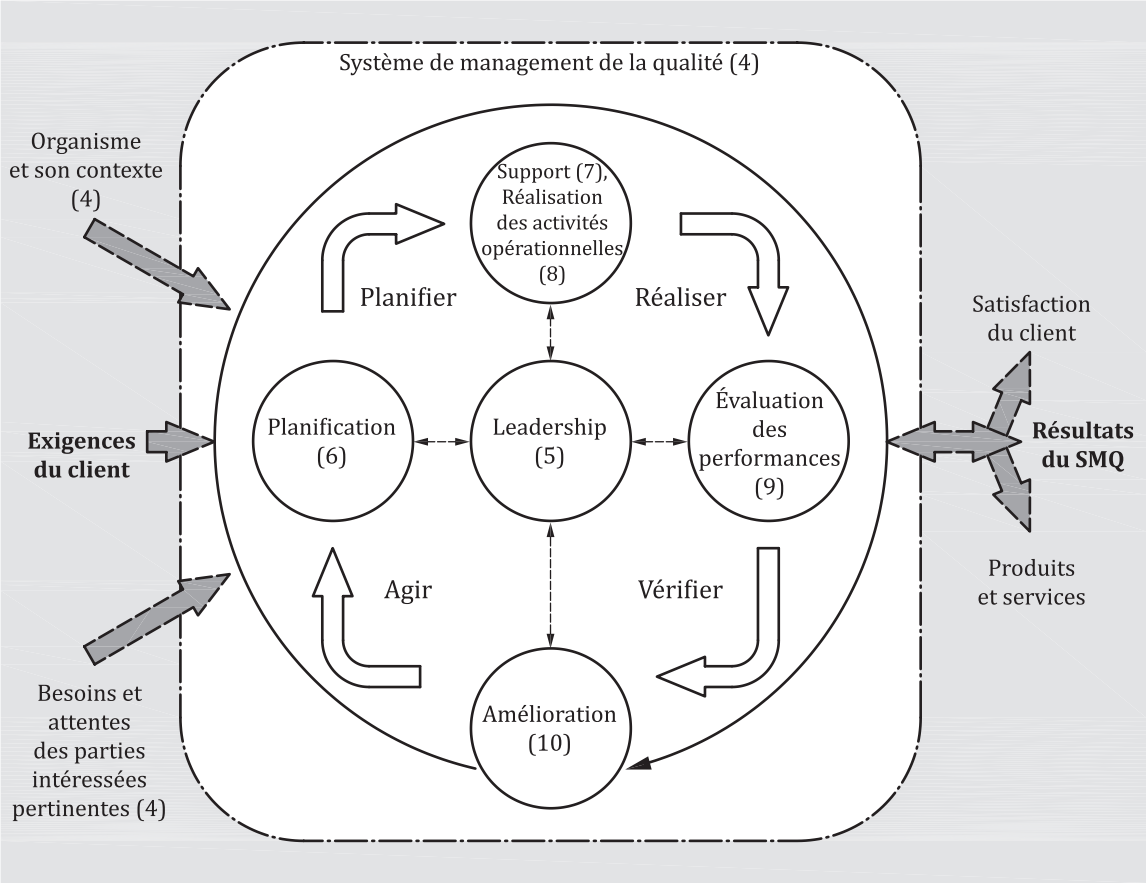
 © ISO 2019 – Tous droits réservés

0.3.2 Cycle PDCA

ISO 9001:2015, *Systèmes de management de la qualité — Exigences*

0.3.2 Cycle PDCA

Le cycle PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble. La Figure 2 illustre la façon dont les Articles 4 à 10 peuvent être regroupés par rapport au cycle PDCA.



NOTE Les nombres entre parenthèses font référence aux articles de la présente Norme internationale.

Figure 2 — Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA

Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit:

— Planifier: établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités;

— Réaliser: mettre en œuvre ce qui a été planifié;

— Vérifier: surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats;

— Agir: entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin.

© ISO 2019 – Tous droits réservés

Le cycle PDCA permet à la direction de la collectivité locale de développer une méthode systématique d'évaluation de l'environnement externe et interne et de mettre en œuvre les processus nécessaires pour améliorer les produits et services fournis à ses clients/citoyens. Le cycle PDCA peut être initié à n'importe quel stade, mais en général une collectivité locale qui met en œuvre un système de management de la qualité pour la première fois ou qui est en cours d'amélioration de son système peut initier le processus en évaluant ses performances actuelles (stade Vérifier) à l'aide des exigences de l'Article 9, «Évaluation des performances». Les résultats de l'évaluation des performances sont pris en compte au stade Agir du cycle PDCA (voir Article 10, «Amélioration»), où la collectivité locale lance les actions nécessaires pour traiter les opportunités d'amélioration identifiées au stade Vérifier.

Au stade Planifier du cycle PDCA, l'autorité locale non seulement planifie les actions décidées au stade précédent mais, plus important, elle élabore, en évaluant les besoins et attentes de ses clients/citoyens et des autres parties intéressées pertinentes, les objectifs, cibles et actions nécessaires pour traiter les risques et opportunités identifiés conformément à l'Article 6, «Planification». Au stade Réaliser du cycle PDCA, les objectifs et les actions planifiées sont communiqués au sein de la collectivité locale. De nouveaux processus ou une modification des processus existants sont mis en œuvre pour s'assurer que les objectifs définis sont atteints.

Il convient que la collectivité locale applique le cycle PDCA, en lui intégrant globalement une approche s'appuyant sur les risques, pour concevoir son système de management de la qualité, ses processus et leurs interactions, afin d'identifier chacune des activités nécessaires pour maintenir son niveau de qualité, pour parvenir à l'amélioration continue, pour tirer profit des opportunités et pour prévenir les résultats indésirables. Il convient que la collectivité locale élabore des plans à court, moyen et long terme en utilisant le cycle PDCA.

0.3.3 Approche par les risques

ISO 9001:2015, ***Systèmes de management de la qualité — Exigences***

0.3.3 Approche par les risques

L'approche par les risques (voir Article A.4) est essentielle à l'obtention d'un système de management de la qualité efficace. Le concept d'approche par les risques qui comprend, par exemple, la mise en œuvre d'une action préventive pour éliminer des non-conformités potentielles, l'analyse de toute non-conformité se produisant et la mise en œuvre des actions appropriées adaptées aux effets de la non-conformité visant à éviter sa réapparition, était implicite dans les éditions précédentes de la présente Norme internationale.

Pour se conformer aux exigences de la présente Norme internationale, un organisme doit planifier et mettre en œuvre des actions face aux risques et opportunités. La prise en compte à la fois des risques et des opportunités sert de base pour améliorer l'efficacité du système de management de la qualité, obtenir de meilleurs résultats et prévenir les effets négatifs.

Des opportunités peuvent naître d'une situation favorable à l'obtention d'un résultat attendu, par exemple un ensemble de circonstances permettant à l'organisme d'attirer des clients, de développer de nouveaux produits et services, de réduire les rebuts ou d'améliorer la productivité. Les actions à mettre en œuvre face aux opportunités peuvent également inclure la prise en compte des risques associés. Le risque est l'effet de l'incertitude et une telle incertitude peut avoir des effets positifs ou négatifs. Un écart positif engendré par un risque peut offrir une opportunité, mais les effets positifs d'un risque ne se traduisent pas tous par des opportunités.

Au sein de la collectivité locale, tout changement dans l'environnement opérationnel, tel qu'une modification des politiques, de la réglementation et des attentes des parties intéressées pertinentes, peut constituer une source d'incertitude et entraîner un écart de performance.

L'approche par les risques n'est pas nouvelle et peut être inhérente à la manière dont la collectivité locale fonctionne déjà. Le présent document recommande que l'identification des risques et opportunités soit réalisée de façon systématique et dans le cadre d'un processus intégré.

Il convient que la collectivité locale prenne en compte les risques et opportunités associés à ses processus, par exemple la fourniture de produits et services et la performance du système de

 © ISO 2019 – Tous droits réservés

management de la qualité. Dans le même temps, les risques et opportunités seront identifiés suite à l'orientation stratégique du rôle de la collectivité locale dans l'environnement socio-économique.

L'un des risques les plus récurrents dans une collectivité locale est l'impossibilité d'accéder aux ressources offertes par les autres niveaux de gouvernance. Un moyen d'atténuer ce risque consiste à identifier d'autres formes de financement.

L'ouverture à la participation citoyenne à travers des observatoires citoyens intégrés (OCI) peut constituer une opportunité de développer la collectivité locale en tant qu'organisme et d'améliorer ses produits, services et processus. Cependant, cela pourrait également constituer un risque si la participation citoyenne, au lieu de promouvoir l'amélioration des produits et activités, devient l'institutionnalisation des réclamations.

0.4 Relation avec les autres normes de système de management

ISO 9001:2015, ***Systèmes de management de la qualité — Exigences***

0.4 Relation avec les autres normes de système de management

La présente Norme internationale applique le cadre élaboré par l'ISO pour améliorer la cohérence entre ses Normes internationales relatives aux systèmes de management (voir Article A.1).

La présente Norme internationale permet à un organisme d'utiliser l'approche processus, associée au cycle PDCA et à une approche par les risques, pour aligner ou intégrer son propre système de management de la qualité avec les exigences d'autres normes de système de management.

La présente Norme internationale est en rapport avec l'ISO 9000 et l'ISO 9004 comme suit:

— la norme ISO 9000 *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire* fournit les bases essentielles à une bonne compréhension et une mise en œuvre appropriée de la présente Norme internationale;

— la norme ISO 9004 *Gestion des performances durables d'un organisme — Approche de management par la qualité* fournit des lignes directrices aux organismes souhaitant aller au-delà des exigences de la présente Norme internationale.

L'Annexe B fournit de plus amples informations sur les autres Normes internationales relatives au management de la qualité et aux systèmes de management de la qualité élaborées par l'ISO/TC 176.

La présente Norme internationale ne comporte pas d'exigences spécifiques à d'autres systèmes de management, tels que le management environnemental, le management de la santé et de la sécurité au travail ou la gestion financière.

Des normes de systèmes de management de la qualité spécifiques à des secteurs donnés, fondées sur les exigences de la présente Norme internationale, ont été élaborées pour un certain nombre de secteurs. Certaines de ces normes spécifient des exigences supplémentaires pour le système de management de la qualité, alors que d'autres se limitent à fournir des lignes directrices pour l'application de la présente Norme internationale à un secteur particulier.

Une matrice représentant la corrélation entre les articles de la présente édition de la présente Norme internationale et l'édition précédente (ISO 9001:2008) est disponible en accès libre sur le site de l'ISO/TC 176/SC 2: www.iso.org/tc176/sc02/public.

Pour s'assurer de la qualité des produits et services qu'elle fournit, il convient que le système de management de la qualité de la collectivité locale prenne en compte certains aspects liés à d'autres systèmes de management, tels que le management de la lutte contre la corruption, de l'environnement, de la santé et de la sécurité, et le management du risque. Ce document d'orientation suit la structure de l'ISO 9001 et, par conséquent, la structure-cadre de toutes les normes ISO de systèmes de management (NSM). La structure-cadre facilite l'intégration de différentes normes, permettant aux collectivités locales de développer un système de management intégré (SMI).

© ISO 2019 – Tous droits réservés

Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale

1 Domaine d'application

ISO 9001:2015, ***Systèmes de management de la qualité — Exigences***

1 Domaine d'application

La présente Norme internationale 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 la présente Norme internationale 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.

NOTE 1 Dans la présente Norme internationale, les termes «produit» ou «service» s'appliquent uniquement aux produits et services destinés à, ou exigés par, un client.

NOTE 2 L'expression «legal requirement» recouvre en anglais le concept, utilisé dans la présente Norme internationale, d'exigence légale et réglementaire.

Le présent document donne 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 9001:2015, afin de répondre aux besoins et attentes de leurs clients/citoyens et de toutes les autres parties intéressées pertinentes en leur assurant la fourniture homogène de produits et services.

Il 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. Les présentes lignes directrices ne modifient pas les exigences de l'ISO 9001 et n'en ajoutent pas de nouvelles.

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

L'Annexe A, en tant que point de départ pour les utilisateurs du présent document, fournit une méthode de diagnostic permettant aux collectivités locales d'évaluer le périmètre et la maturité de leurs processus et de leurs produits et services. L'Annexe B indique les processus nécessaires pour fournir des produits et services fiables aux clients/citoyens.

© ISO 2019 – Tous droits réservés

2 Références normatives

ISO 9001:2015, ***Systèmes de management de la qualité — Exigences***

2 Références normatives

Les documents ci-après, dans leur intégralité ou non, sont des références normatives indispensables à l'application du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 9000:2015, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*

Pas d'autres recommandations nécessaires.

3 Termes et définitions

ISO 9001:2015, ***Systèmes de management de la qualité — Exigences***

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions de l'ISO 9000:2015 s'appliquent.

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions de l'ISO 9000, ainsi que les suivants, s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

— ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse https://www.iso.org/obp

— IEC Electropedia: disponible à l'adresse http://www.electropedia.org/

3.1
direction
personne ou groupe de personnes qui oriente et dirige un organisme au plus haut niveau

Note 1 à l'article: Pour les besoins du présent document, l'organisme en question est la *collectivité locale* (3.3).

Note 2 à l'article: La direction est l'autorité qui préside et qui met en œuvre les dispositions et les accords de la collectivité locale. Les titres et fonctions peuvent varier de façon significative selon le pays et la culture. Des exemples types comprennent le maire, le gouverneur régional, le chef du conseil local, le président municipal, l'intendant, le directeur, l'administrateur de la ville et le chef de la ville.

Note 3 à l'article: Le conseil local est l'assemblée de la collectivité locale qui est réglementée par une législation spécifique. Le conseil local est souvent choisi par un processus électoral local. Il est normalement constitué du maire local, de conseillers, d'agents publics et d'administrateurs. Il peut également s'agir de la société publique locale en charge de gérer les intérêts d'un territoire et de sa population.

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.1.1, modifiée — Les trois notes à l'article ont été remplacées par trois nouvelles notes à l'article.]

3.2
client/citoyen
personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un *produit* (3.5) ou un *service* (3.6) destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme

Note 1 à l'article: Pour les besoins du présent document, le client/citoyen renvoie à un organisme, une communauté ou une personne qui reçoit un produit ou service de la *collectivité locale* (3.3), en échange d'un paiement ou non.

© ISO 2019 – Tous droits réservés

Note 2 à l'article: Il convient que les collectivités locales identifient les différents clients/citoyens et apportent une réponse équilibrée à l'ensemble de leurs besoins et attentes. Par exemple, les résidents, voisins, touristes, natifs ou certains citoyens qui sont des contribuables, et dont les contributions servent à financer les produits ou services de la collectivité locale, peuvent ne pas être les mêmes citoyens que ceux qui bénéficient le plus des produits ou services fournis, tels que décrits dans les politiques publiques concernées.

Note 3 à l'article: Le terme «client» peut parfois être controversé pour une collectivité locale/administration publique, et même en droit international public, car il est en relation avec le droit commercial. Cependant, en raison de sa large adoption et de son utilité dans la normalisation des systèmes de management de la qualité, l'emploi du terme «client» a été adopté dans le présent document, et il est utilisé en combinaison avec «citoyen».

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.2.4, modifiée — Dans le terme «/citoyen» a été ajouté, la définition a été légèrement reformulée, l'exemple a été supprimé et la note à l'article a été remplacée par trois nouvelles notes à l'article.]

3.3
collectivité locale
partie de l'État dans un pays ou d'une nation qui est généralement au plus près de la population, qui est en charge de la gestion, de la gouvernance et de la promotion du développement d'un secteur local, et qui est *responsable* (3.8) de la définition, de la conception, du développement et de l'institutionnalisation de ses politiques publiques exprimées par la fourniture de *produits* (3.5) ou *services* (3.6) à ses *clients/citoyens* (3.2)

Note 1 à l'article: La base d'une collectivité locale peut être, par exemple, une division territoriale et les organismes politiques et administratifs nationaux et/ou régionaux qui sont au plus près de la population. Il s'agit généralement d'une entité publique formée en vertu d'un territoire, d'une population, d'une administration et d'une législation, qui a sa propre personnalité juridique, et qui présente son propre héritage politique, administratif, culturel et historique et sa propre capacité réglementaire. Dans certains pays, les collectivités locales incluent les autorités exécutives et législatives.

3.4
processus d'une collectivité locale
ensemble d'activités corrélées ou en interaction de la *collectivité locale* (3.3), qui utilise des éléments d'entrée (par exemple politiques publiques, ressources, besoins et attentes des *clients/citoyens* (3.2) pour produire un élément de sortie attendu

Note 1 à l'article: Les éléments d'entrée des processus sont par exemple les politiques publiques, les ressources et les besoins et attentes des clients/citoyens.

Note 2 à l'article: L'Annexe B donne des exemples de processus propres aux collectivités locales.

3.5
produit
<collectivité locale> élément de sortie d'un *processus d'une collectivité locale* (3.4) qui peut être produit avec ou sans transaction entre la *collectivité locale* (3.3) et le *client/citoyen* (3.2)

Note 1 à l'article: Les produits de la collectivité locale sont par exemple des licences, des documents, des allocations, des autorisations, des routes et des décharges.

3.6
service
<collectivité locale> élément de sortie d'un *processus d'une collectivité locale* (3.4) dont au moins une activité est réalisée à l'interface entre la *collectivité locale* (3.3) et le *client/citoyen* (3.2) et qui est généralement intangible

EXEMPLE La collecte des déchets, l'éclairage des voies publiques, le transport public, les services d'éducation, la défense de l'égalité des sexes, la sécurité, l'accès à l'eau potable, les espaces verts, les aires de jeux sécurisées.

Note 1 à l'article: Dans la plupart des services publics, la collectivité locale nécessite la collaboration des citoyens pour assurer les services publics en question, comme la collecte des déchets.

© ISO 2019 – Tous droits réservés

3.7
transparence
accessibilité des informations relatives aux décisions et aux activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'environnement, et volonté d'en assurer une communication claire, exacte, opportune, honnête et complète

Note 1 à l'article: La transparence peut être le résultat de processus, de procédures, de méthodes, de sources de données et d'hypothèses utilisés par la *collectivité locale* (3.3) qui garantissent que les informations appropriées sont mises à disposition des clients/citoyens et des autres parties intéressées.

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.24, modifiée — La note à l'article a été ajoutée.]

3.8
responsabilité
fait d'avoir une obligation de faire quelque chose, ou d'avoir un contrôle sur quelqu'un ou la charge de quelqu'un

Note 1 à l'article: Dans le contexte du présent document, «responsable» signifie digne de confiance, fiable, capable, apte, compétent et qualifié pour prendre les décisions et réaliser les activités ayant une influence sur la société, les institutions, l'économie et l'environnement. Les activités responsables de la *collectivité locale* (3.3) sont celles qu'elle a le devoir de réaliser afin de prendre soin de ses *clients/citoyens* (3.2) en tant que personnes, de leurs affaires et de leurs intérêts, de sorte à gagner leur confiance.

Note 2 à l'article: Les activités responsables de la collectivité locale ne sont pas seulement celles impliquant la satisfaction aux exigences légales, mais également celles en lien direct avec la satisfaction et la confiance des clients/citoyens.

3.9
redevabilité
état consistant, pour une *collectivité locale* (3.3), à être en mesure de répondre de ses décisions et activités aux autorités de contrôle de sa société et de chaque *client/citoyen* (3.2), aux autres autorités constituées et, plus largement, à toute autre partie intéressée

Note 1 à l'article: Dans le cas des collectivités régionales ou nationales, cela inclut d'être en mesure de répondre aux collectivités locales et aux sociétés qu'elles régissent et dans lesquelles elles opèrent.

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.1, modifiée — La formulation de la définition a été modifiée et la note à l'article a été ajoutée.]

3.10
gouvernance
système légitime, *responsable* (3.8), *redevable* (3.9) et efficace par lequel une *collectivité locale* (3.3) prend et met en œuvre des décisions dans la poursuite de ses objectifs dans les intérêts d'une communauté donnée

3.11
politique publique
guide de principe pour un plan d'actions décidées suivant les intentions et l'orientation d'une *collectivité locale* (3.3), tel que formellement exprimé par sa *direction* (3.1), en réponse à la perception d'un besoin

Note 1 à l'article: La politique publique est généralement adoptée, mise en œuvre et imposée par une agence publique spécifique, dans l'attente de résultats.

Note 2 à l'article: Les principes de la collectivité locale sont généralement énoncés en réponse à un problème perçu par les citoyens, agissant en tant qu'électorat; ils sont formulés par un processus politique spécifique, et adoptés, mis en œuvre et imposés par une agence publique spécifique ou une partie spécifique de la collectivité locale, dans l'attente de résultats.

Note 3 à l'article: Un exemple de politique publique exprimée dans un *produit* (3.5) ou *service* (3.6) est la *responsabilité* (3.8) de la collectivité locale vis-à-vis de l'eau, c'est-à-dire la fourniture d'eau aux citoyens au moyen de canalisations. Il existe deux principes qui sous-tendent ce plan d'actions ou de prestation de services:

a) la fourniture d'eau à la totalité de la population;

© ISO 2019 – Tous droits réservés

b) la fourniture d'eau à un prix abordable.

Il existe une caractéristique propre à ce produit et service: 100 % potable pour des raisons de santé.

Note 4 à l'article: Un autre exemple de politique publique qui n'est pas clairement un produit ou un service est la promotion de l'égalité des sexes (voir Tableau A.3, indicateur 4). Il convient que l'égalité des sexes soit une politique publique importante dans n'importe quelle collectivité locale, et soit à l'origine d'un programme dans lequel les éléments de sortie sont axés sur ce sujet. C'est un cas où la politique publique va plus loin qu'un simple produit ou service.

4 Contexte de l'organisme

4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte

ISO 9001:2015, ***Systèmes de management de la qualité — Exigences***

4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte

L'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique, et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats attendus de son système de management de la qualité.

L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces enjeux externes et internes.

NOTE 1 Les enjeux peuvent comprendre des facteurs positifs et négatifs ou des conditions, à prendre en considération.

NOTE 2 La compréhension du contexte externe peut être facilitée par la prise en compte des enjeux découlant de l'environnement juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique, qu'il soit international, national, régional ou local.

NOTE 3 La compréhension du contexte interne peut être facilitée par la prise en compte des enjeux liés aux valeurs, à la culture, aux connaissances et à la performance de l'organisme.

La collectivité locale tirera avantage d'avoir une approche structurée pour formuler sa stratégie. Le fait d'avoir une approche structurée aidera la collectivité locale à adopter des méthodes cohérentes et efficaces pour identifier les sources d'information nécessaires pour déterminer les contextes externe et interne, ce qui peut avoir un impact sur la stratégie et la finalité. Cela renforcera la capacité de la collectivité locale à obtenir des résultats optimaux de son système de management de la qualité.

Il convient que la collectivité locale identifie le contexte externe (par exemple, changements climatiques, perturbations hydrogéologiques, pollution environnementale, taux de change monétaires, prévisions de l'inflation, accès au crédit, variabilité de la présence saisonnière de la population, taux de chômage local, perception de la sécurité, niveaux de criminalité, niveau de pauvreté, relations au sein de la chaîne logistique, contraintes en termes de ressources, investissements publics, infrastructure locale et ouvrages publics) et classifie les différents éléments en fonction d'un modèle spécifié (par exemple, PESTLE, SWOT, brainstorming, utilisation de scénarios).

En outre, il convient que la collectivité locale identifie le contexte interne (par exemple, performance réelle et niveau de maturité du système de management de la collectivité locale, satisfaction des clients/citoyens, satisfaction des parties intéressées pertinentes, règles et procédures de prise de décision, compétence du personnel, comportement et culture de l'organisme, relations avec les syndicats, environnement pour le fonctionnement des processus) et classifie les différents éléments.

NOTE 4 Il est important d'identifier les relations externes telles que les relations intergouvernementales. Un exemple est la relation que la collectivité locale entretient avec les niveaux de gouvernance régionaux et nationaux, ainsi qu'avec la participation citoyenne.

© ISO 2019 – Tous droits réservés