



**Rapport de diagnostic pour la
mise en place d'un Système de
Management de la Qualité
selon la norme ISO 9001:2015
au sein de la commune de Sened**

Réalisé par : Brahim MANNAY

Juin 2022

SOMMAIRE

TITRE	PAGE
1. Objectifs	3
2. Principe du diagnostic	5
3. Présentation de la commune de Sened	8
4. Système de Management de la Qualité	9
5. Responsabilité de la Direction et planification	14
6. Management des ressources	17
7. approvisionnement	21
8. Affaire techniques : état civil – propreté – urbanisme	23
9. structure de base du Système Management de la Qualité	28
10. Plan d'action	30
11. Conclusion générale	31

1. Objectifs :

1.1. Objectifs du projet :

Développer un Système de Management Qualité SMQ ISO 9001:2015 au sein de la commune de Sened. Ceci implique :

1.1.1. Sensibilisation et formation du personnel

1.1.2. L'identification et la formalisation des processus et des procédures de prestation de service décrivant le SMQ.

1.1.3. L'application et la maîtrise de ces processus et procédures.

1.1.4. L'évaluation et la préparation à l'audit de certification.

1.2. Objectifs de la présente phase de diagnostic :

Grâce à des entretiens avec les responsables opérationnels et fonctionnels de la commune, notre objectif est :

1.2.1. D'évaluer les efforts à fournir pour mettre l'organisation en conformité avec la norme ISO 9001:2015. (Efforts : besoins en temps, formations, ressources matériels, résolution des problèmes ...).

1.2.2. D'établir un plan d'action basé sur une description synthétique du futur SMQ.

(Ce plan sera discuté ultérieurement avec les responsables et la direction de la commune).

Remarques :

L'objectif de cette première phase N'EST PAS celui d'un AUDIT DE CERTIFICATION, c'est-à-dire l'établissement PRECIS de la liste des écarts entre l'organisation actuelle et celle répondant à 100% à la norme ISO 9001:2015.

Mais plutôt celui :

⇒ D'identifier les domaines dans lesquels un important travail d'adaptation devra être réalisé.

⇒ D'évaluer la motivation des équipes et des personnes à un exercice de rigueur et de discipline inhérent à la pratique de management de la Qualité.

1.3. Objectifs du présent rapport :

Le présent rapport est établi suite au diagnostic réalisé au sein du siège de la municipalité et du parc.

Il a pour objet : Au niveau des appréciations et de la structure du futur système proposé, de guider les responsables, individus et équipes, dans leurs travaux d'élaboration et de formalisation des éléments du système en question.

2. Principe du diagnostic :

2.1- Principes :

Nous avons réparti les critères exigés par la norme ISO 9001:2015 en matière de management de la qualité en fonction de l'organisation et des activités de la commune de Sened.

Le principe de réalisation d'un diagnostic consiste à évaluer la conformité des activités de fonctionnement de l'organisation par rapport aux exigences du référentiel ISO 9001:2015.

La démarche suivie, lors de ce diagnostic, a consisté en des interviews avec les responsables appartenant aux activités suivantes :

- Le secrétaire général
- La cellule qualité
- Le responsable administratif
- Les responsables achat et gestion de stock
- Le responsable de l'état civil
- Le responsable des affaires techniques
- Le responsable propreté
- Le responsable du parc

Dans ce rapport de diagnostic nous commençons par l'établissement des constats des points forts et des écarts détectés vis-à-vis de cette norme (points à améliorer).

Les constats et les appréciations sont présentés sous forme de points positifs, points à améliorer et/ou points à explorer :

Point positif :

- Atout à intégrer au futur SMQ

Points à améliorer :

- Point qui répond partiellement aux exigences de MQ

- Lacune à combler et/ou nécessitant un travail approfondi.

Point à explorer : point non vu lors de l'interview.

Après le constat, nous vous proposons des recommandations visant à combler les lacunes constatées.

2.2- Termes et définitions :

Système de Management de la Qualité (SMQ) : Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre ses objectifs.

Processus : ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

Procédure : manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus.

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

Plan Qualité : spécification des procédures et ressources associés devant être appliquées par qui et quand, pour un objet particulier.

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

Instruction de travail : manière spécifique d'accomplir une tâche

Non-conformité : non-satisfaction d'une exigence

Action corrective : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter qu'elle ne réapparaisse

Politique Qualité : intentions et orientations d'un organisme, telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction. Elle peut être alignée avec la vision et la mission de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectifs qualités.

Revue de direction : détermination de la pertinence, de l'adéquation ou de l'efficacité d'un objet à atteindre des objectifs définis

Amélioration continue : activité récurrente menée pour améliorer les performances des processus de l'organisme

Contexte : combinaison d'enjeux internes et externes pouvant avoir un effet sur l'approche d'un organisme en ce qui concerne la détermination et la réalisation de ses objectifs

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

Parties intéressées : personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité

Risques : effet de l'incertitude

Opportunités : Il s'agit de toute occasion favorable qui peut aboutir à l'amélioration des résultats ou des performances du système.

3. Présentation de la commune :

Dénomination : Commune de Sened

Siège : Cité Ennajah Sened 2190

Sites : parc

Date de création : 16 Avril 1980

Effectif : 62

Partenaires : STEG, SONEDE, Gouvernorat, Délégation, direction régionale de l'équipement et de l'habitat, ...

Services :

- Affaires administratives
- Achat
- Etat civil
- Affaire technique
- Propreté et hygiène
- Eclairage
- Cellule Qualité

Domaine d'application du SMQ : tous les services prestés par la commune

4. Système de Management de la Qualité SMQ :

Rappel synthétique des exigences de la norme

- Identification des processus de l'entreprise et détermination de leur séquence et leur interaction.
- Analyse, mesure et surveillance des processus.
- Système documentaire qualité formalisé et mis en œuvre.
- Système de rédaction, de vérification et d'approbation des documents de prescription.
- Système de classement et d'archivage des enregistrements.
- Système de protection et de sauvegarde des données relatives aux processus sur support informatique.
- Elimination des documents périmés.

Constats

Points à améliorer :

Etant donné qu'actuellement la commune de Sened n'a pas encore mis en place un système de management de la qualité, les points ci dessous restent à améliorer ;

- La stratégie et la politique qualité ne sont pas définies.
- Le contexte ainsi que les enjeux ne sont pas décrits.
- Les parties intéressées pertinentes ainsi que leurs besoins et attentes ne sont pas déterminées.
- Les appréciations des risques et opportunités ne sont pas évaluées.
- Les processus de la commune ne sont pas identifiés, décrits et analysés.
- La cartographie des processus et la détermination des séquences et interaction ne sont pas définies.
- Les procédures nécessaires pour la mise en œuvre des processus ne sont pas élaborées
- Il n'existe pas actuellement un système de gestion des documents de prescription (système de rédaction, de vérification et d'approbation des documents selon l'esprit de la norme).

- La durée de conservation et la maîtrise d'une manière générale des enregistrements ne sont pas définies.

- Pour les données conservées sur supports informatiques (support électronique), on n'a pas défini qui a accès aux données, qui est compétent pour apporter des modifications, la sauvegarde

La norme (ISO 9001) impose l'enregistrement des données suivantes :

- Attestations
- Dossiers
- Revue de direction
- Evaluation des fournisseurs
- Propriété du client
- Qualification des processus
- Identification des produits non conformes
- Causes des non conformités
- Audits qualité internes
- Formations
- Données statistiques etc.
- Résultat des enquêtes.
- Le contexte.
- Les enjeux.
- Les Parties Intéressées Pertinentes (PIP).
- Les résultats d'appréciations des risques et les opportunités.
- La politique qualité et les PVs de sensibilisation.

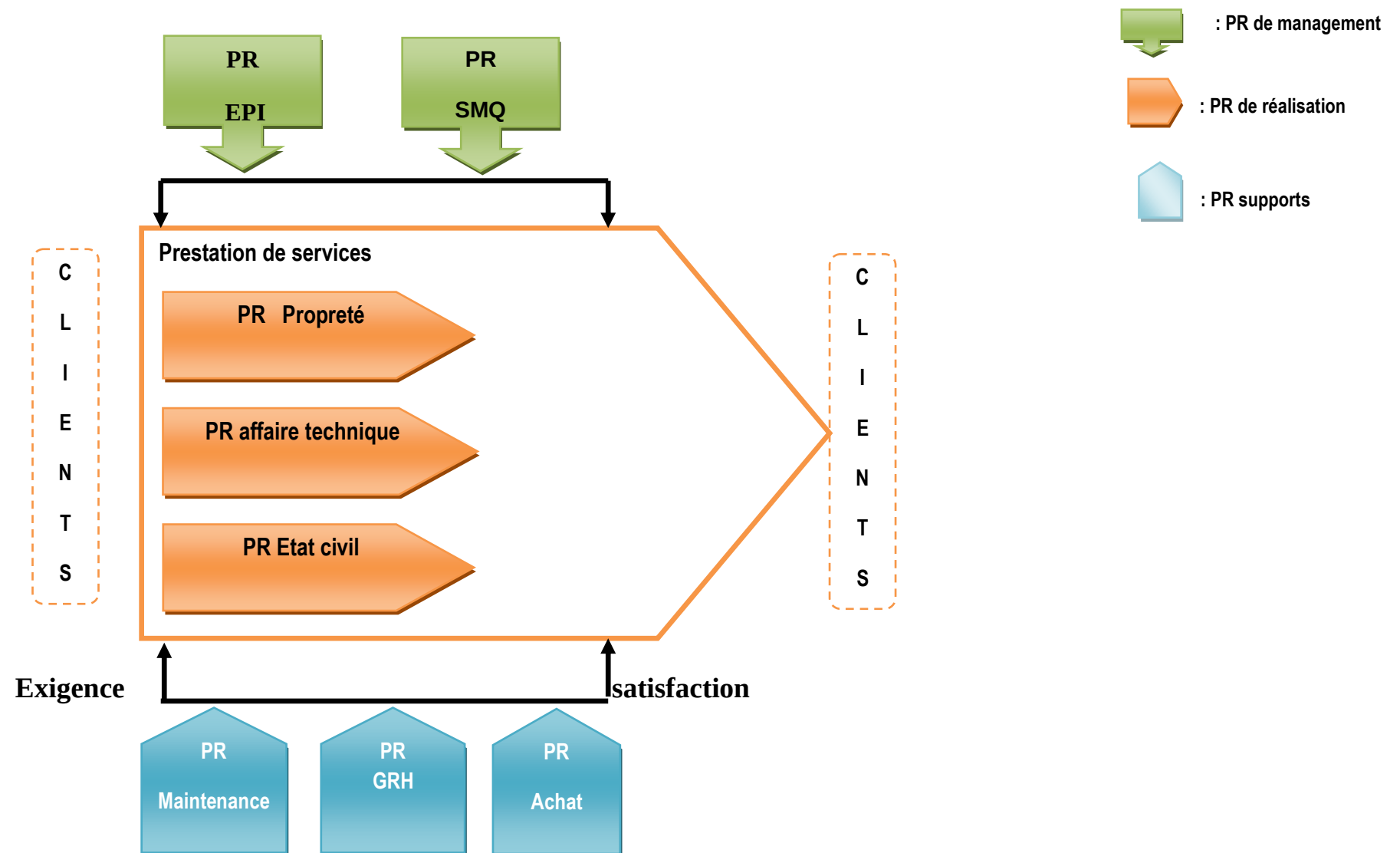
Recommandations :

1) Le système de management qualité de la commune sera structuré sur trois niveaux essentiels à savoir :

- Le manuel qualité qui définit la politique et les objectifs qualité des unités en question, le système à mettre en place et les responsabilités générales en la matière.
- Les processus et les procédures d'organisation, les plans qualité qui définissent par activité, ce qui doit être fait et qui doit le faire.
- Les instructions et les documents opérationnels qui décrivent les méthodes de travail, leur mode opératoire et leur chronologie. Ils sont destinés à guider l'exécution d'une tâche assignée à une personne ou à une équipe notamment au niveau des postes de travail de prestation des services municipaux.
- Chaque processus doit comporter des objectifs en cohérence avec les axes de la politique et avec des indicateurs de mesure de l'efficacité avec les plans d'actions nécessaires.

2) Identifier tous les processus qui ont une incidence sur la qualité (directe ou indirecte). Décrire, analyser et déterminer les interfaces entre eux à partir d'une cartographie englobant les processus de management, de réalisation du produit, ainsi que les processus supports.

Le projet de cartographie peut se présenter comme suit :



3) Décrire, dans des procédures organisationnelles, le système de maîtrise des informations documentées de prescription. Cette procédure explicite :

- Le système de codification des documents.
- La rédaction, la vérification l'approbation et la diffusion des documents.
- L'élimination des documents périmés.
- Les formulaires vierges seront établis et modifiés en concertation avec leurs utilisateurs. Ils seront mentionnés dans les procédures.
- Les règles de gestion (gestion des originaux, diffusion, classement et archivage) des documents de référence doivent être également décrites.
- Les listes des différentes familles des documents de référence seront établies par la fonction Management de la Qualité.
- Le classement à court terme des enregistrements (lieu, mode de classement, durée).
- L'archivage à long terme (lieu, mode d'archivage, durée de vie du document).

4) Etablir une procédure organisationnelle expliquant le système de gestion des enregistrements sur support informatique « Maitrise des données informatiques ». Cette procédure définit les méthodes, les fréquences de sauvegarde des données, les droits d'accès, la maîtrise des fichiers, les autorisations de modification, etc....).

5) les documents d'origines externes (normes, règlements, documents techniques, dossiers clients, juridiques, etc.) des clients doivent être maîtrisés selon une procédure écrite.

6) Elaboration du reste des procédures en fonction du degré de compétence du personnel, de la complexité des processus, de la nature et de la taille de la municipalité.

L'élaboration des procédures et des instructions doit être conforme au Manuel « الدليل العملي للمتصرف البلدي »

5. Responsabilité de la Direction et planification :

Rappel synthétique des exigences de la norme :

- Engagement de la direction de la commune au développement et à la mise en œuvre du système de Management de la Qualité.
- Ecoute des citoyens afin d'accroître leurs satisfactions et de fixer des objectifs orientés vers eux.
- Politique qualité définie par écrit et communiquée à tous les niveaux hiérarchiques du périmètre de certification.
- Identification des objectifs qualités concrètes, mesurables quantifiables, pertinents, limités dans le temps qui découlent de la politique qualité avec des plans d'action.
- Planification du Système de Management de la Qualité.
- Définition des rôles, des responsabilités et des relations fonctionnelles.
- Etablir une revue de direction permettant une bonne maîtrise du Système de Management de la Qualité à fréquence appropriée.
- Effectuer l'appréciation des risques et opportunités avec des plans d'actions.

Constats

Points positifs :

- La direction est consciente, motivée et impliquée pour la mise en place du Système de Management de la Qualité selon la norme ISO 9001:2015 notamment suite à notre entretien avec Mr le secrétaire général.

Elle est convaincue de cette démarche et du fait que la certification est une exigence des citoyens, et/ ou des parties intéressées pertinentes (PIP) notamment au niveau de l'exploitation.

- La direction a mis à la disposition des moyens humains compétents, des équipements modernes et des procédures opérationnelles fiables pour parvenir à un haut niveau de rendement et satisfaction des PIP.

- La direction s'est engagée à évoluer le taux d'encadrement de son personnel en modernisant ses méthodes de travail notamment avec le manuel des procédures "الدليل العملي للمتصرف البلدي".
- Une cellule qualité est en cours de création pour piloter le projet qualité.
- Un projet d'enquête satisfaction client a été réalisé.
- Un draft de fiches fonction et fiches de poste est en cours de préparation.

Points à améliorer :

- le système de revue de direction au sens de la norme ISO 9001:2015 n'est pas mis en place.
- Les objectifs ne sont pas définis ainsi que les plans d'actions y afférents.
- Les appréciations des risques, des opportunités ainsi que les plans d'actions correspondants ne sont pas effectuées.

N.B : Ces points ne sont pas effectués étant donné que la commune vient de démarrer cette démarche qualité.

Recommandations

- La direction doit mettre au point un système de communication interne formel et efficace. Le plan ci-après peut être adopté :

Ordre	Quoi	Quand	Qui	Comment	Pour qui	Pour quoi

- Désigner un comité de pilotage pour assurer le suivi et augmenter les chances de réussite du projet.
- Désigner par écrit une cellule qualité ainsi que ses prérogatives.
- Réaliser des enquêtes clients pour mesurer le niveau de satisfaction des clients et déterminer leurs attentes.

- Mener des revues de direction selon une fréquence appropriée pour s'assurer de l'efficacité et de l'adéquation du système.
- Procéder aux appréciations des risques et opportunités notamment pour les exigences 4.1 et 4.2 de la norme ainsi que les processus avec les plans d'actions nécessaires. Ces appréciations peuvent être effectuées selon la méthode « AMDEC ».

6. Management des ressources :

6.1. Gestion des ressources humaines :

Rappel synthétique des exigences de la norme

- Gestion des recrutements et de leurs intégrations
- Gestion des compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité.
- Maîtriser l'environnement de travail pour assurer la conformité de travail.
- Identification des besoins en formation.
- Enregistrement de la formation.
- Gestion du plan de formation.
- Maintenance des équipements de façon à assurer en permanence l'aptitude des processus.

Constats

Points positifs :

- Existence d'un système d'identification des besoins en formation sur la base de collecte d'expression des besoins des différentes structures et selon des critères prédéfinis.
- Une planification des besoins en formation est effectuée à travers un planning annuel de formation.
- Un manuel de procédure approuvé officiellement est mis en œuvre (y compris la procédure de recrutement)
- Des enquêtes d'écoute du personnel sont en cours de réalisation qui nécessite une exploitation
- Des actions sociales au profit du personnel tel que tickets restaurant, primes spécifiques, lait...
- Des actions sont effectuées au profit du personnel pour les prévenir contre les risques SST : Boite pharmacie, extincteurs, équipement de protection individuel (EPI)

Points à améliorer :

- Les éléments d'entrée en matière de recrutement ne sont pas clairement définis: les exigences de poste, le profil, la loi cadre...
- Existence d'une procédure de recrutement non formalisée selon l'esprit ISO 9001.
- Un système non efficace d'évaluation des actions de formation.
- Les fiches historiques de maintenance par équipement ne sont pas tenues.
- Les dossiers techniques des équipements relatifs à l'entretien ne sont pas disponibles.
- Existence de fiche fonction et de poste mais non cohérentes avec l'esprit de la norme
- Les nouveaux recrutés se sont intégrés mais sans enregistrements

Recommandations

* Elaborer un processus de gestion des ressources humaines. Ce processus doit prévoir comment maîtriser les activités suivantes :

- L'identification des besoins en matière de recrutement
- Les recrutements et les affectations
- L'intégration des nouveaux recrutés
- L'identification des besoins en matière de formation
- Le pourvoir et le déroulement des actions de formation
- L'évaluation de l'efficacité des actions de formation

* Pour bien décrire ce processus, il est conseillé d'établir les procédures suivantes :

- Procédure de recrutement
- Procédure ou instruction d'intégration des nouveaux recrutés
- Procédure de formation

6.2 : Maintenance

Points forts :

*Mise en application d'une démarche préventive en matière de maintenance au niveau de l'éclairage

*Un système d'entretien préventif (vidange, lavage, graissage, ...) avec les enregistrements nécessaires est mis en œuvre

Points à explorer :

*Malgré l'existence d'un plan des points lumineux, une gestion informatisée est nécessaire pour la mise à jour et la maîtrise de cette activité

*Existence d'un système de maintenance curatif avec certains enregistrements mais d'une manière manuelle et non systématique

Recommandations :

Prévoir un processus maintenance décrivant :

- Les étapes des maintenances préventives selon les dossiers techniques des équipements (engins, véhicules ou autres) et curatives.
- Comment effectuer les maintenances avec les enregistrements nécessaires y compris des fiches historiques des équipements.
- Les objectifs à atteindre avec les plans d'actions nécessaires
- La gestion des stocks de pièces de rechange notamment les consommables courants afin de ne pas entraver le fonctionnement normal des services (propretés et autres....).

* Les équipements doivent être :

- Adaptés (type, précision voulue)
- Entretien
- Identifiés (étiquettes, fichiers)
- Manipulés correctement
- Utilisés dans un environnement convenable

* Améliorer l'environnement de travail au niveau du parc en commençant par quelques actions ne nécessitant pas des investissements importants telles que:

- L'organisation des postes de travail en appliquant les principes des "5 S" : Seiri (éliminer), Seiton (ranger), Seiso (nettoyer), Seiketsu (standardiser), Shitsuke (respecter).
- L'organisation des actions de sensibilisation et ou de formation pour le personnel exerçant dans le parc.

7. Approvisionnement

Rappel synthétique des exigences de la norme

- S'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences.
- Déterminer la maîtrise devant être appliquée aux processus, produits et services fournis par des prestataires externes.
- Déterminer et appliquer des critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes.
- S'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes ne compromettent pas l'aptitude de l'organisme à fournir en permanence à ses clients des produits et services conformes.
- S'assurer de l'adéquation des exigences avant de les communiquer au prestataire externe.

Constats

Points forts

- * Les besoins d'achat sont déterminés sur la base du niveau de stock pour les produits stockables et du budget programmé.
- * Existence de processus externalisé maîtrisé à travers des cahiers de charge.
- * Un référentiel réglementaire est applicable en matière d'achat " الدليل العملي للمتصرف البلدي "
- * Une application de gestion de stock comportant les niveaux de stock et un seuil de sécurité qui est mise en œuvre

Points à améliorer :

- * Un planning annuel d'achat pour les produits et services dont les besoins ont été déterminés existe mais d'une manière non formalisée
- * Des spécifications d'achats et des critères d'évaluation sont prévus dans les consultations mais nécessitant une amélioration
- * Les étapes en matière d'achat sont respectées mais l'évaluation finale des performances des prestataires externes n'est pas prévue

* Manque d'identification et de méthode de rangement des stocks spécifique pour certains produits

Recommandations

Elaborer un processus avec les procédures nécessaires d'achat et de gestion de stock prévoyant :

- L'identification des besoins d'achat en fonction du budget alloué notamment celui des objectifs.
- La sélection et l'évaluation initiale des prestataires externes (fournisseurs) que ce soit consultation ou appel d'offre sur la base des critères techniques préétablis en respectant les exigences réglementaires de passation des marchés.
- Le lancement des commandes ou la conclusion des contrats en accentuant sur les informations relatives aux produits à acheter (caractéristiques techniques, normes, etc. ...).
- Le contrôle à la réception (produits ou services) sur le plan technique et administratif.
- La gestion de stock au niveau mouvement, identification, rangement, suivi, etc...
- L'inventaire

8. Affaire technique

8.1. Etat Civil

Constats

Points forts

*Existence de traçabilité de l'état civil (naissance, légalisation de signature, etc...) et ce à travers les documents (les registres) et les applications informatiques qui sont en cohérence.

*La base des données de l'état civil est maîtrisée en matière de sauvegarde, accessibilité, modification, à travers une application nationale de gestion de l'état civil "MADANYA"

*Le personnel affecté à l'état civil au niveau des guichets est à priori compétent et polyvalent

Points à explorer :

*Les documents de l'état civil sont classés convenablement néanmoins une sécurisation des armoires et des locaux est nécessaire

*Les identifications de la conservation d'archives (naissances, décès, mariage, ...) nécessitent des améliorations

*Malgré l'existence de certaines plaques d'indication et d'orientation pour les utilisateurs des services municipaux, l'amélioration de l'accueil est nécessaire : horaire de travail, rampe handicapé, défense de fumer, boîte à suggestion ou de réclamation, etc

Recommandations :

Ce processus est composé de deux parties : front office et back office.

1- Front Office : est constitué par l'espace prestation de service et l'espace destiné aux citoyens (interne et externe). Il peut être organisé selon le référentiel technique

« MARHBA » en accentuant sur :

- La communication et l'écoute du citoyen
- Les conditions d'attente, la signalisation, une boîte à suggestions...
- L'état externe de l'espace : signalisation, rampe handicapé, horaire de travail, défense de fumer, propreté des locaux...

2- Back Office : la maitrise de cet espace de back office doit couvrir :

- La maitrise des bases de données de l'état civil notamment l'application «MADANYA » d'une manière sécurisée.
 - Les codes et les mots de passe.
 - L'accessibilité et les modifications ou ajout d'informations supplémentaires suite à une mise à jour (correction de nom, site mariage, divorce,...)
 - La sauvegarde afin de conserver la traçabilité et de sécuriser les données notamment suite à des mouvements sociaux, incendie, vols, etc....
-
- La maitrise de données archivées dans des registres (naissances, décès, mariages, légalisation de signature ...) doit être :
 - Identifiés à travers des codes sécurisés
 - Dans des armoires qui ferment à clefs
 - Dans des bureaux indépendants et qui se ferment à clefs pour éviter l'accès des agents étrangers à l'état civil.
 - La maintenance préventive du matériel informatique.

8.2. Propreté :

Points forts :

*Existence d'un système de suivi de la réalisation des tournées d'enlèvement des déchets à travers l'outil GPS.

*Entretien et traitement des déchets après déversement au niveau des dépotoirs

*Existence d'une méthode de traitement des déchets dangereux tels que les déchets de l'hôpital à travers une coordination avec le personnel de la santé

*Mise en œuvre d'un programme préventif d'entretien des oueds, des regards, des ponts, avant la saison des pluies (aout et septembre)

*Entretien préventif en matière d'hygiène pour la lutte contre les insectes avant l'été

Points à améliorer

- *Identification des emplacements et numérotage des poubelles mais non à jour
- *Absence d'une cartographie géographique des quartiers de la ville permettant le suivi des déchets
- *Le déversement des déchets de margile, des fosses ne se fait pas selon les consignes de protection de l'environnement
- *L'effectif du personnel affecté au service propreté et au parc est insuffisant
- *Le personnel affecté à ce service n'est pas polyvalent

Recommandations :

Malgré l'existence de plusieurs points forts sur lequel on peut construire ce processus de propreté d'une manière maîtrisée, certaines améliorations peuvent être prévues à savoir :

- 1- La planification des grandes campagnes telles que :
 - La lutte contre les insectes avant la saison
 - L'entretien des oueds, des regards, des ponts avant la saison des pluies.
 - L'entretien des pistes touristiques avant la saison

Cette planification doit comprendre :

- Les travaux à effectuer
 - Les intervenants directs et indirects
 - Les ressources à utiliser (matériels, engins, fournitures, etc....)
 - Quand : à détailler les périodes d'interventions
 - Le suivi de réalisation des travaux ainsi que l'évaluation de l'efficacité de ces opérations.
- 2- La propriété :

Elaboration d'un processus de propreté depuis la planification des travaux de propreté jusqu'au traitement des déchets au niveau des dépotoirs. Pour répondre d'une manière efficace aux travaux de propreté, il est nécessaire de prévoir :

- L'affectation du personnel suffisant avec les E.P.I (Equipement de Protection Individuelle)
- La disponibilité du matériel nécessaire

- Les consignes et les instructions de travail
- Le suivi et l'évaluation des travaux effectués

Pour maîtriser ces travaux, il est souhaitable de mettre en place les opérations suivantes :

- Prévoir une cartographie géographique de la ville afin de les couvrir d'une manière efficace et équitable au niveau de l'enlèvement des déchets
- Suivre de près la mise à jour de l'identification des emplacements et des poubelles afin de maîtriser les tournés d'enlèvement.
- Respecter les fréquences d'enlèvement afin d'éviter les cumuls de déchets, de respecter les consignes de protection de l'environnement et de réduire les réclamations.
- Prévoir des méthodes d'enlèvement et surtout des déversements des déchets spécifiques notamment les margiles, fosses afin de diminuer le degré de dépollution de l'environnement.
- Les opérations de traitement des déchets au niveau des dépotoirs doivent être effectuées d'une manière maîtrisée, continue, durable...

8.3. Urbanisme :

Points forts :

*Les informations destinées aux utilisateurs des services municipaux en matière technique (autorisations) sont disponibles au niveau du site web et à travers des fiches

*Existence d'un manuel de procédures des affaires techniques pouvant être utile à la formalisation du SMQ

*Existence d'un manuel de procédure de gestion du patrimoine municipal (location)

*Le recouvrement des loyers, des taxes, locations et autres se fait à travers les receveurs des finances

* Les interfaces sont maîtrisées en amont et en aval avec le suivi mensuel

*Les réclamations provenant des citoyens sont suivies et traitées dans les délais

*Les travaux divers sont planifiés selon les besoins et selon les saisons (touristique, des pluies, des insectes, ...) et selon les réclamations

*Participation active et positive à l'évaluation des performances municipales organisée par le CPCL (exp 85/100 pour 2019)

Points à améliorer :

* Les parties intéressées concernant les affaires techniques, propreté, environnement, sont connues mais non formalisées ainsi que leurs besoins

*Difficultés de suivi de l'application des exigences réglementaires relatives aux autorisations à cause du manque de l'effectif des agents de règlement municipal

*La veille réglementaire dans les activités municipales n'est pas suivie.

Recommandations :

Malgré le nombre important de points forts au niveau de l'urbanisme, quelques améliorations doivent être effectuées notamment au niveau de :

- L'identification des parties intéressées pertinentes ayant des impacts positifs ou négatifs au niveau des affaires techniques et notamment en matière d'urbanisme avec leurs besoins et attentes.
- Mettre en place un système et des méthodes de suivi de la veille réglementaire en matière des services municipaux. Elle doit comprendre les textes réglementaires (les codes, le sujet ...), les fréquences de suivi, les sources (JORT, Sites, etc....), la conformité de l'application etc....
- Le maintien et l'amélioration du bon classement à l'évaluation des performances municipales organisées par le CPCL à travers la bonne maîtrise des critères d'évaluation, la planification, de l'exécution et de la bonne évaluation et suivi avec les actions correctives nécessaires et efficaces.

9. structure de base du Système Management de la Qualité

Plusieurs options s'offrent en ce qui concerne la documentation d'un système de management de la qualité. Le modèle le plus conseillé est constitué de trois niveaux de document.

Il est connu sous le nom de la pyramide documentaire de la qualité, il comporte les documents suivants :

Niveau 1 : le manuel qualité qui décrit notamment le domaine d'application avec la justification des exclusions, les interactions entre les différents processus, la liste des procédures. On peut ajouter à ces éléments la présentation de l'entreprise la description des processus clés ainsi que quelques annexes pour faire connaître davantage la société étant donné que le manuel est un document contenant des généralités non confidentielles.

Niveau 2 : Les Processus, les procédures organisationnelles et les plans qualité

Ce sont des documents confidentiels qui décrivent le savoir faire de l'organisme :

Processus : ensemble d'activités inter-corrélées ou interactives utilisant des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Procédures : manière spécifique d'effectuer une activité.

Plan qualité : Document utilisé généralement dans les activités de production, d'exploitation, etc.

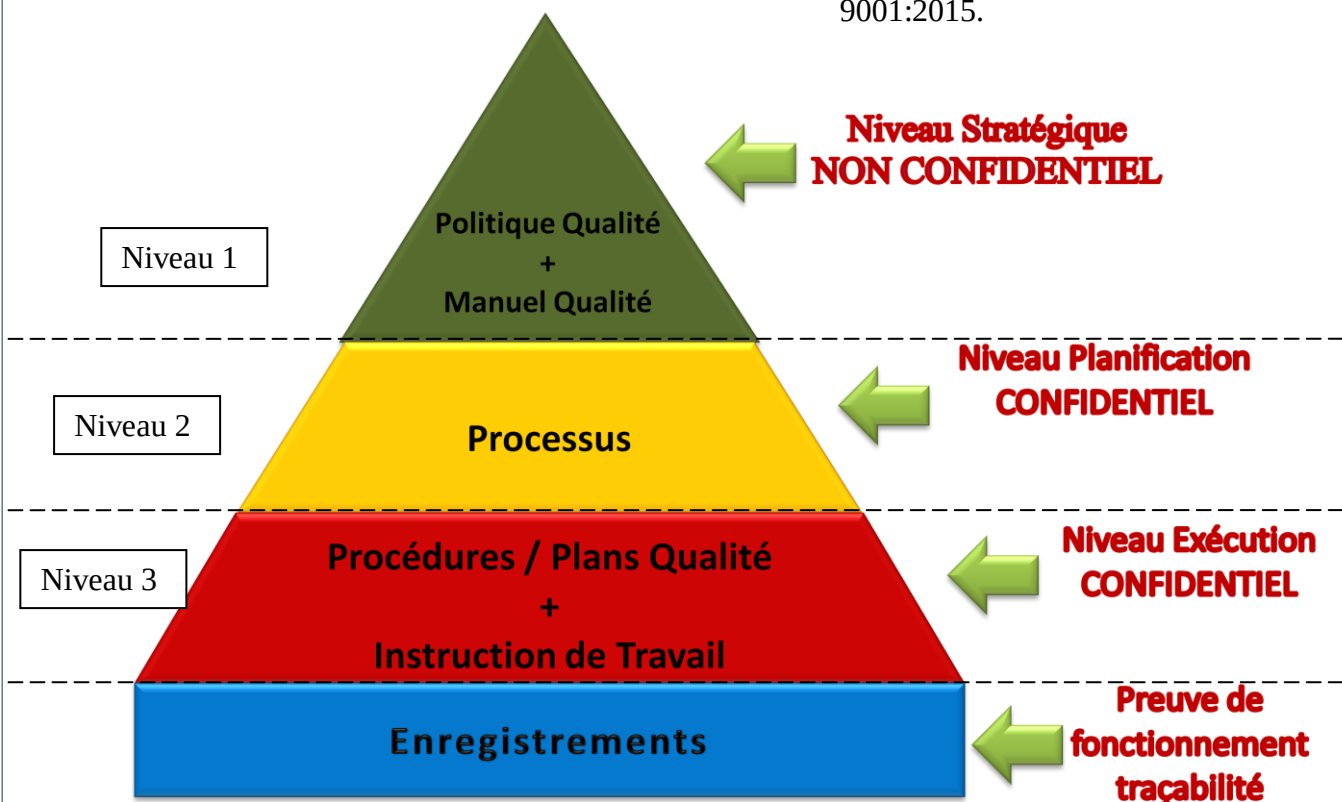
Il décrit le qui fait quoi, comment, les enregistrements, les moyens, les points cruciaux etc.

Niveau 3 : Les documents opérationnels. Ils sont constitués par des instructions de travail et des documents de support (listes, formulaires, normes techniques) qui détaillent la manière d'accomplir les tâches spécifiques « le comment ». Il est déclenché par le niveau 2.

A ces trois niveaux on peut ajouter les enregistrements relatifs à la qualité qui constituent la preuve de la bonne application du système de management qualité.

Ce manuel contient :

Des rubriques introductives, présentation du périmètre à certifier, la politique qualité de la direction et les différentes réponses aux exigences de la norme ISO 9001:2015.



Pyramide documentaire de la qualité

Les futurs processus

<i>Processus de management</i>	<i>Processus réalisation du produit</i>	<i>Processus Supports</i>

10. Plan d'action

Planning de réalisation du projet de mise en place du SMQ au sein de Commune Sened

				Échéance																	
Phase	Objet	Nb H/J	Durée	M01	M02	M03	M04	M05	M06	M07	M08	M09	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18
1	Diagnostic et plan d'action	5 j	2 mois	←	→																
2	Conception et formalisation du système de management de la qualité (SMQ)	25 j	8 mois			←							→								
3	Assistance pour la mise en œuvre du SMQ	5 j	3 mois											←		→					
4	Vérification et amélioration du SMQ	15 j	5 mois														←				→
Total		50 j	18 mois																		

N.B :

- La phase 1 qui s'étale sur M1 et M2 est déjà réalisée.
- Le respect de ce planning est tributaire du degré d'implication du personnel, d'engagement de la direction de la commune et du bureau.

11. Conclusion générale

La commune de Sened possède des éléments qui seront de nature à faciliter la mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015. Parmi les atouts qui jouent un rôle important à la réussite de l'instauration de ce système nous citons :

- La motivation, l'implication et l'engagement de la Direction pour la mise en place du système qualité selon la norme ISO 9001:2015. Du fait qu'elle est convaincue que la mise en place d'un tel système sera bénéfique pour une bonne maîtrise des différentes activités de la commune afin d'accroître le degré de satisfaction de ses citoyens.
- Le degré de qualification du personnel ayant un impact direct sur la qualité des produits de la commune notamment acquis par l'expérience.
- Les moyens mis à disposition du personnel.
- L'organisation au niveau des activités.
- La maîtrise de la majorité des processus.
- Une vision stratégique dans la logique du développement durable :

Toutefois, il existe certains aspects qui nécessitent des améliorations et une mobilisation importante du personnel à savoir :

- La gestion des documents selon l'esprit de la norme ISO 9001:2015 qui nécessite des améliorations en ce qui concerne l'approbation, la diffusion et leur mise en forme (document qualité, technique et administratif) avec la tendance vers le zéro papier.
- La communication interne qui nécessite des améliorations selon les principes clients internes/ fournisseurs internes.
- La maîtrise du contexte et des enjeux internes et externes de la commune
- La réponse aux besoins et attentes des parties intéressées pertinentes (PIP) vis-à-vis de la commune.

Tous ces efforts seront déployés sur une période d'une année et demi.

La mobilisation de tous ceux qui ont une incidence sur la qualité est une condition nécessaire pour l'appropriation, l'acceptation, la mise en place et la continuité du système de management qualité au sein de la commune.