Government of Canada | Gouvernement du Canada

Canadian General Standards Board | Office des normes générales du Canada

Series 184

Série 184

WITHDRAWAL

December 2020

Selected standard in the series Quality Management Systems

This Government of Canada Standard is hereby withdrawn as information contained therein may no longer represent the most current, reliable, and/or available information on these subjects.

CGSB retains the right to develop a new edition.

The information contained in this Standard was originally developed pursuant to a voluntary standard development initiative of the CGSB. The information contained therein may no longer represent the most current, reliable, and/or available information on these subjects. CGSB hereby disclaims any and all claims, representation or warranty of scientific validity, or technical accuracy implied or expressed respecting the information therein contained. The CGSB shall not take responsibility nor be held liable for any errors, omissions, inaccuracies or any other liabilities that may arise from the provision or subsequent use of such information.

RETRAIT

Décembre 2020

Sélection de normes de la série Systèmes de management de la qualité

Cette norme du gouvernement du Canada est par le présent avis retirée, car l'information contenue peut ne plus représenter l'information disponible et/ou l'information la plus actuelle ou la plus fiable à ce sujet.

L'ONGC se réserve le droit d'élaborer une nouvelle édition.

L'information contenue dans cette norme a été élaborée initialement en vertu d'une initiative volontaire d'élaboration de norme de l'ONGC. Elle peut ne plus représenter l'information disponible et/ou l'information la plus actuelle ou la plus fiable à ce sujet. L'ONGC décline par la présente toute responsabilité à l'égard de toute affirmation, déclaration ou garantie de validité scientifique ou d'exactitude technique implicite ou explicite relative à l'information contenue dans ces normes. L'ONGC n'assumera aucune responsabilité et ne sera pas tenu responsable quant à toute erreur, omission, inexactitude ou autre conséquence pouvant découler de la fourniture ou de l'utilisation subséquente de cette information.

Copies of withdrawn standards are available from the CGSB Sales Centre by telephone at 1-800-665-2472, by Internet at www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ongc-cgsb/index-eng.html, by e-mail at ncr.CGSB-ONGC@tpsgc-pwgsc.gc.ca or by mail at Sales Centre, Canadian General Standards Board, 140 O'Connor Street, L'Esplanade Laurier Building, Tower East, 6th Floor, Ottawa (Ontario) Canada K1A 0R5.

GCS

Quality Management Systems

184.1-2002
Guidelines for Implementing ISO 9000 Quality Management Systems in Public Sector Organizations (ICS 03.120.10)

Des copies des normes retirées peuvent être obtenues auprès du Centre des ventes de l'ONGC. Il suffit d'en faire la demande par téléphone au 1-800-665-2472, par Internet, à www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ongc-cgsb/index-fra.html, par courriel, à ncr.CGSB-ONGC@tpsgc- pwgsc.gc.ca, ou par courrier adressé au Centre des ventes, Office des normes générales du Canada, 140, rue O'Connor, Édifice L'Esplanade Laurier, Tour Est, 6e étage, Ottawa (Ontario) Canada K1A0R5.

GCS

Systèmes de management de la qualité

184.1-2002
Lignes directrices pour la mise en œuvre des systèmes de management de la qualité ISO 9000 dans les organismes du secteur public (ICS 03.120.10)

Gouvernement du Canada
Government of Canada

Office des normes générales du Canada
Canadian General Standards Board

GCS 184.1-2002

Convertie en Norme GC en 2015

Lignes directrices pour la mise en œuvre des systèmes de management de la qualité ISO 9000 dans les organismes du secteur public

Retirée

Canada

Expérience et excellence
Experience and excellence
ONGC CGSB

La présente norme a été élaborée sous les auspices de l'OFFICE DES NORMES GÉNÉRALES DU CANADA (ONGC), qui est un organisme relevant de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. L'ONGC participe à la production de normes facultatives dans une gamme étendue de domaines, par l'entremise de ses comités des normes qui se prononcent par consensus.

Un aspect significatif du système canadien d'élaboration de normes est l'utilisation des principes suivants : consensus; égalité d'accès et participation efficace des parties concernées; respect des divers intérêts et détermination des intérêts auxquels il faudrait donner accès au processus afin d'assurer l'équilibre nécessaire entre les intérêts; mécanisme de règlement des différends; ouverture et transparence; liberté d'accès des parties intéressées aux procédures qui orientent le processus d'élaboration de normes; clarté des processus; considération de l'intérêt du Canada comme base de départ de l'élaboration des normes.

L'ONGC élabore des Normes du gouvernement du Canada (GC) et offre également d'autres produits et services de normalisation. Les Normes GC sont élaborées pour définir les exigences particulières d'un gouvernement ou d'une entreprise pour un matériau, un produit ou un service. Toutes les normes sont élaborées conformément aux politiques décrites dans les politiques et les procédures de l'ONGC.

Étant donné l'évolution technique, les Normes GC font l'objet de révisions et d'examens périodiques. L'ONGC entreprendra le réexamen de la présente norme dans un délai déterminé. Toutes les suggestions susceptibles d'en améliorer la teneur sont accueillies avec grand intérêt et portées à l'attention des comités des normes concernés. Les changements apportés aux normes font l'objet de modificatifs distincts ou sont incorporés dans les nouvelles éditions des normes.

Une liste à jour des Normes GC comprenant des renseignements sur les normes récentes et les derniers modificatifs parus, et sur la façon de se les procurer figure au Catalogue de l'ONGC disponible à notre site Web — www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ongc-cgsb ainsi que des renseignements supplémentaires sur les produits et les services de l'ONGC.

Même si l'objet de la présente norme précise l'application première que l'on peut en faire, il faut cependant remarquer qu'il incombe à l'utilisateur, au tout premier chef, de décider si la norme peut servir aux fins qu'il envisage.

Mise à l'essai et évaluation

La mise à l'essai et l'évaluation d'un produit en regard de la présente norme peuvent nécessiter l'emploi de matériaux ou d'équipement susceptibles d'être dangereux. Le présent document n'entend pas traiter de tous les aspects liés à la sécurité de son utilisation. Il appartient à l'usager de la norme de se renseigner auprès des autorités compétentes et d'adopter des pratiques de santé et de sécurité conformes aux règlements applicables avant de l'utiliser. L'ONGC n'assume ni n'accepte aucune responsabilité pour les blessures ou les dommages qui pourraient survenir pendant les essais, peu importe l'endroit où ceux-ci sont effectués.

Il faut noter qu'il est possible que certains éléments de la présente norme canadienne soient assujettis à des droits conférés à un brevet. L'ONGC ne peut être tenu responsable de nommer un ou tous les droits conférés à un brevet. Les utilisateurs de la norme sont informés de façon personnelle qu'il leur revient entièrement de déterminer la validité des droits conférés à un brevet.

Langue

Dans la présente Norme, le verbe « doit » indique une exigence obligatoire, le verbe « devrait » exprime une recommandation et le verbe « peut » exprime une option ou une permission. Les notes accompagnant les articles ne renferment aucune exigence ni recommandation. Elles servent à séparer du texte les explications ou les renseignements qui ne font pas proprement partie du corps de la norme. Les annexes sont désignées comme normative (obligatoire) ou informative (non obligatoire) pour en préciser l'application.

Pour de plus amples renseignements sur l'ONGC, ses services et les normes en général, prière de communiquer avec:

Le Gestionnaire
Division des normes
Office des normes générales du Canada
Gatineau, Canada
K1A 1G6

Retirée

Comment commander des publications de l'ONGC :

par téléphone — 819-956-0425 ou
— 1-800-665-2472

par télécopieur — 819-956-5740

par la poste — Centre des ventes de l'ONGC
Gatineau, Canada
K1A 1G6

en personne — Place du Portage
Phase III, 6B1
11, rue Laurier
Gatineau (Québec)

par courrier électronique — ncr.cgsb-ongc@tpsgc-pwgsc.gc.ca

sur le Web — www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ongc-cgsb/index-fra.html

Norme du gouvernement du Canada **GCS 184.1-2002**

Convertie en Norme GC en 2015

Lignes directrices pour la mise en oeuvre des systèmes de management de la qualité ISO 9000 dans les organismes du secteur public

ICS 03.120.10

Retirée

Préparée par
l'Office des normes générales du Canada

Publiée, octobre 2002, par
l'Office des normes générales du Canada
Ottawa, Canada K1A 1G6

© SA MAJESTÉ LA REINE DU CHEF DU CANADA,
représentée par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux,
le ministre responsable de l'Office des normes générales du Canada (2002).

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite d'aucune manière sans la permission préalable de l'éditeur.

OFFICE DES NORMES GÉNÉRALES DU CANADA

COMITÉ DES LIGNES DIRECTRICES POUR LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ DANS LES SERVICES GOUVERNEMENTAUX

(Composition à la date d'approbation)

Taillefer, M.	*Président*	Développement des ressources humaines Canada
Taylor, W.R.	*Vice-président*	Agence canadienne de développement international
Balson, R.		Expert-conseil
Bouchard, J.		Conseil du trésor du Canada, Secrétariat
Bourdeau, Y.C.		Défense nationale
Caillibot, P.F.		Expert-conseil
Cave, T.		Windermere Services
Chander, S.		Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Craig, E.		Agence des douanes et du revenu du Canada
Crawford, J.		Conseil national de recherches du Canada
Hill, S.		Banque du Canada
Hunter, M.		Devon Hunter Consulting
Jaswal, I.S.		Ressources naturelles Canada
Kilp, T.		Toronto District School Board
Laszlo, G.		Management Plus
L'Esperance, P.		Qualiso
Mikelenas-McLoughlin, M.		Secrétariat du Conseil de gestion
Rabinovitch, A.		Conseils et Vérification Canada
Roy, Y.		Santé Canada
Venasse, M.		NAV Canada
White, B.		Business Resource International Inc.
Khan, R.	*Secrétaire*	Office des normes générales du Canada

Retiree

Nous remercions le Bureau de la traduction de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada de la traduction de la présente norme de l'Office des normes générales du Canada.

Préface

Le présent document a été converti en une Norme du gouvernement du Canada (GC) en juillet 2015. Sa désignation précédente était CGSB 184.1-2002. Le contenu original n’a pas été modifié.

Retirée

TABLE DES MATIÈRES

		Page
	INTRODUCTION	ii
1.	OBJET	1
PARTIE 1	QU'EST-CE QUE LES NORMES ISO 9000?	1
2.	INTRODUCTION	1
3.	CONCEPT DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ	1
4.	ÉLABORATION DES NORMES ISO 9000	1
5.	NORMES ISO 9000:2000	1
6.	STRUCTURE DES NORMES ISO 9000:2000	2
7.	PERTINENCE DES NORMES ISO 9000 DANS LE SECTEUR PUBLIC	2
8.	ENREGISTREMENT AUX NORMES ISO 9000:2000	3
PARTIE 2	POURQUOI UTILISER LES NORMES ISO 9000?	3
9.	INTRODUCTION	3
10.	ISO 9000 — DURABILITÉ DÉMONTRÉE DES NORMES SUR LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ	3
11.	INTÉRÊT DU SECTEUR PUBLIC POUR LES NORMES ISO 9000:2000	3
12.	PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ISO	3
13.	AVANTAGES DE METTRE EN OEUVRE LES NORMES ISO 9000:2000	4
PARTIE 3	COMMENT METTRE EN OEUVRE UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ (SMQ) CONFORME À L'ISO	5
14.	INTRODUCTION	5
15.	RÉFLEXION SUR LA GESTION DE LA MISE EN OEUVRE	5
16.	ÉTAPES PROPOSÉES DE MISE EN OEUVRE	6
17.	PRÉPARER LA FONDATION	6
18.	OBTENIR L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION	7
19.	ÉTABLIR UN PLAN DE MISE EN OEUVRE PRÉLIMINAIRE	8
20.	EFFECTUER UNE ANALYSE DES ÉCARTS	9
21.	FINALISER LE PLAN DE MISE EN OEUVRE	10
22.	COMBLER LES ÉCARTS (MISE EN OEUVRE)	11
23.	EFFECTUER UNE REVUE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ	13
24.	FAIRE ÉVALUER LE SMQ PAR UNE TIERCE PARTIE (FACULTATIVE)	14
25.	CÉLÉBRER LE SUCCÈS DE LA MISE EN OEUVRE DU SMQ	15
26.	ASSURER LA DURABILITÉ ET L'AMÉLIORATION	15
27.	CÉLÉBRER LA DURABILITÉ COURONNÉE DE SUCCÈS	16
28.	CONCLUSION DE LA PARTIE 3	17
ANNEXE A	PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ	A1
ANNEXE B	LA FAMILLE ISO 9000	B1
ANNEXE C	SERVICES AUX CLIENTS	C1
ANNEXE D	LA ROUE DE DEMING	D1
ANNEXE E	REPRÉSENTANT QUALITÉ DE LA DIRECTION	E1
ANNEXE F	PROCESSUS DE COMMUNICATION	F1
ANNEXE G	ITINÉRAIRE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE	G1
ANNEXE H	SITES WEB ET OUVRAGES DE RÉFÉRENCE	H1

Retirée

INTRODUCTION

L'Office des normes générales du Canada (ONGC) a préparé la présente édition de la norme CGSB 184.1 afin de tenir compte des changements importants apportés récemment à la série des normes ISO 9000:2000 sur le système de management de la qualité, et particulièrement à la norme ISO 9001:2000.

Élaborée par des experts de la qualité du monde entier, les normes ISO 9000:2000 fournissent un cadre de travail pour l'excellence du management, mettant l'accent sur l'efficacité d'un système de management de la qualité à satisfaire les besoins du client[1]. De plus, les normes ISO 9000 version 2000 sont conçues pour que l'amélioration continue soit un objectif permanent des organismes.

Les nouvelles normes sont axées sur le management des processus, le rôle de la haute direction et la satisfaction des clients, en plus d'utiliser un langage et une terminologie plus simples. Grâce à ces changements, les normes ISO 9000:2000 seront appliquées à une plus grande échelle et de façon plus efficace, de sorte que tous les types d'organismes, publics ou privés, petits ou grands, qui suivent leurs principes ne pourront que s'améliorer.

La présente édition de la norme CGSB 184.1 est destinée à aider les organismes du secteur public canadien à mettre en oeuvre un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001:2000. Même si, il y cinq ans, l'application des normes ISO 9000 dans le secteur public était relativement limitée, il y a un intérêt croissant pour la mise en oeuvre de la norme au niveau des gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux. Il convient de noter que si la norme ISO 9000 utilise le terme produit pour englober service, le présent document emploie les deux termes pour refléter la pratique courante des organismes du secteur public.

La présente norme est le fruit d'une contribution et d'un dévouement inestimables des membres du comité qui représentent une panoplie d'organismes fédéraux, provinciaux et municipaux. Des experts en la matière ainsi que des praticiens de la qualité provenant des secteurs public et privé ont aussi largement participé à l'aspect utile de ce guide.

Retirée

[1] *Les organismes du secteur public utilisent le terme client pour décrire les clients et les groupes de citoyens.*

OFFICE DES NORMES GÉNÉRALES DU CANADA

LIGNES DIRECTRICES POUR LA MISE EN OEUVRE DES SYSTÈMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ISO 9000 DANS LES ORGANISMES DU SECTEUR PUBLIC

1. OBJET

1.1 La présente norme énonce les lignes directrices destinées à aider les organismes du secteur public à mettre en oeuvre un système de management de la qualité fondé sur la série de normes internationales ISO 9000:2000.

PARTIE 1

QU'EST-CE QUE LES NORMES ISO 9000?

2. INTRODUCTION

2.1 D'abord publiée en 1987, la série des normes internationales ISO 9000 est utilisée par des organismes qui souhaitent soit mettre en oeuvre leur propre système de management de la qualité ou encore s'assurer que les fournisseurs possèdent un système de management de la qualité efficace. Les normes ont été élaborées par des experts de la qualité provenant du monde entier sous les auspices de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) installée à Genève. Ces normes aident à promouvoir le commerce international en offrant une seule série d'exigences uniformes reconnues dans le monde entier. Elles permettent également aux organismes d'améliorer leur performance et, en particulier, d'accroître la satisfaction des clients.[1]

3. CONCEPT DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

3.1 Un système de management de la qualité (SMQ) définit et établit les politiques et les objectifs qualité d'un organisme. Il encourage également l'organisme à identifier et à gérer les processus requis pour atteindre ces objectifs. Un SMQ adéquatement mis en oeuvre permet de s'assurer que les processus sont exécutés de façon constante, que les problèmes sont identifiés et réglés, et que l'organisme revoit et améliore en continu ses processus, ses produits et ses services.[1]

4. ÉLABORATION DES NORMES ISO 9000

4.1 Les normes ISO 9000 sont élaborées par le Comité technique (TC) ISO 176, Management et assurance de la qualité, constitué de représentants nationaux qui sont des experts du monde des affaires, de gouvernements et d'autres organismes pertinents. Le Canada, par l'entremise du Conseil canadien des normes (CCN), son représentant ISO, assure la présidence et le secrétariat de ce comité. Le secrétariat est administré par l'Association canadienne de normalisation (CSA) au nom du CCN.

4.2 Les normes ISO 9000 ont d'abord été révisées en 1994, conformément à la politique de l'ISO selon laquelle toutes les normes sont examinées au moins tous les cinq ans. La norme ISO 9000:2000 a été publiée le 15 décembre 2000 et est très différente de la version 1994 au chapitre du concept et de la structure.

5. NORMES ISO 9000:2000

5.1 L'ISO a mené des sondages exhaustifs au niveau mondial afin de mieux comprendre les besoins des utilisateurs des normes ISO 9000. Les révisions de la version 2000 tiennent compte des expériences antérieures liées au système de management de la qualité et de l'intérêt naissant pour des systèmes de management génériques. Les sondages ont permis de mieux aligner les normes ISO 9000:2000 sur les efforts quotidiens déployés pour obtenir un organisme

[1] *[CCN] Conseil canadien des normes; site Web http://www.scc.ca/standards/iso9000/ques9000_f.html.*

Retirée

efficace et efficient. Les normes ISO 9000:2000 peuvent être facilement adaptées à des organismes de toutes les tailles, petits, moyens et grands, autant dans le secteur public que privé.

5.2 Les principales caractéristiques des normes ISO 9000:2000 s'énoncent comme suit:

a. elles sont axées sur les exigences permettant d'atteindre la satisfaction des clients[2] et sur la mesure et l'analyse des processus;

b. elles sont fondées sur huit principes internationaux reconnus essentiels à un système de management de la qualité. Ces principes sont similaires à ceux généralement utilisés par la majorité des programmes nationaux de reconnaissance de la qualité comme le Prix Canada pour l'excellence et le Malcolm Baldrige National Quality Award. L'annexe A décrit les huit principes de management de la qualité;

c. elles préconisent l'approche processus qui fait appel à des activités à valeur ajoutée qui utilisent des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie;

d. elles dictent l'amélioration continue du système de management de la qualité de l'organisme;

e. elles présentent une plus grande compatibilité avec les normes de la série ISO 14000 sur le système de management environnemental.

6. STRUCTURE DES NORMES ISO 9000:2000

6.1 Contrairement à l'édition 1994, qui comportait des exigences pour trois modèles de système qualité (ISO 9001, 9002 et 9003), l'édition 2000 comprend une seule norme d'exigences relative au système de management de la qualité (ISO 9001:2000). Une nouvelle norme ISO 9000:2000 établit le point de départ pour comprendre les normes de la famille ISO 9000; elle comprend les termes fondamentaux et les définitions jadis regroupés dans la norme ISO 8402:1994 et utilisés dans la famille des normes ISO 9000. De plus, la nouvelle norme ISO 9004:2000 est conçue pour guider les organismes vers une amélioration de leur performance commerciale. L'annexe B fait état de la liste complète des documents actuels constituant la famille des normes ISO 9000.

7. PERTINENCE DES NORMES ISO 9000 DANS LE SECTEUR PUBLIC

7.1 Une des principales caractéristiques des normes ISO 9000:2000 vise la satisfaction des clients. Les organismes doivent identifier les groupes de clients, déterminer leurs besoins et attentes (comprenant ceux qui sont connus mais non nécessairement exprimés) et élaborer la capacité organisationnelle pour offrir les produits et services.

7.2 Le gouvernement fédéral a établi un cadre de travail visant la modernisation des pratiques de management et l'amélioration de la qualité des services offerts au public. Le document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes: un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*[3] engage le gouvernement à atteindre l'excellence dans quatre domaines clés: orientation citoyen, résultats, valeurs du secteur public et dépenses responsables.

7.3 Le gouvernement de l'Ontario définit les normes de service en termes de cibles de services auxquels les citoyens doivent s'attendre. L'initiative Qualité des services de la Fonction publique de l'Ontario (FPO) diffusée en juin 1998 énonce les trois objectifs qui suivent:

a. augmenter la satisfaction du public à l'égard des services de la FPO;

b. s'assurer que la FPO satisfait aux normes externes des secteurs public et privé;

c. établir la FPO comme une référence de qualité pour les autorités compétentes similaires.

7.3.1 Les normes communes de service s'inscrivent dans le cadre de travail de service de qualité, permettant à la FPO d'appliquer ce cadre de façon cohérente dans les ministères, de mesurer la performance au fil du temps et de démontrer des résultats. Ces normes ont été élaborées à partir de l'information recueillie de sondages à grande échelle menés auprès des citoyens de l'Ontario et reflètent les niveaux de performance que les citoyens de l'Ontario sont en droit d'attendre de leur gouvernement. L'annexe C donne plus de détails sur les services aux clients et sur les initiatives gouvernementales connexes du gouvernement fédéral et de l'Ontario.

[2] *Les organismes du secteur public utilisent le terme client pour décrire les clients et les groupes de citoyens.*
[3] *Secrétariat du Conseil du trésor du Canada; site Web - http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_f.html*

Retired

7.4 Dans le secteur public, les normes ISO 9000:2000 permettent de réaliser plusieurs politiques provinciales et fédérales. Ces politiques mettent l'accent sur l'orientation client des services du gouvernement et engagent le gouvernement du Canada à obtenir une amélioration importante et quantifiable de la satisfaction des clients.

8. ENREGISTREMENT AUX NORMES ISO 9000:2000

8.1 L'enregistrement est l'évaluation officielle du système de management de la qualité d'un organisme par une tierce partie indépendante connue comme un registraire de système qualité.[4] Les organismes qualifiés de registraires de système qualité effectuent une évaluation initiale et des audits continus pour vérifier la conformité aux normes ISO 9000. Les compétences des registraires sont reconnues par l'entremise d'une accréditation obtenue d'un organisme d'accréditation. Au Canada, le Conseil canadien des normes (CCN) est l'organisme d'accréditation pour les registraires des systèmes qualité.

8.2 Un organisme doit mettre en oeuvre un système de management de la qualité documenté (SMQ) pouvant être audité avant qu'un enregistrement ISO ne puisse être accordé. La mise en oeuvre d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2000 ne signifie pas que l'organisme doit nécessairement modifier ses façons de faire affaire.

PARTIE 2

POURQUOI UTILISER LES NORMES ISO 9000?

9. INTRODUCTION

9.1 La partie 2 traite de la durabilité des normes ISO 9000 et de la pertinence de la version 2000 pour les organismes du secteur public. Elle énonce également certains avantages types obtenus par les organismes qui ont mis en oeuvre un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2000.

10. ISO 9000 — DURABILITÉ DÉMONTRÉE DES NORMES SUR LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

10.1 Les normes de la série ISO 9000 sont acceptées à l'échelle mondiale comme les normes pour les systèmes de management de la qualité. Actuellement, il y a environ 430 000 certificats qui ont été accordés à des organismes dans quelques 158 pays. En outre, les normes de la série ISO 9000 sont de plus en plus adoptées par des organismes des secteurs privé et public afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs opérations et de satisfaire en continu aux besoins et aux attentes des clients internes et externes. L'ISO s'est engagée à appuyer les normes ISO 9000 en procédant à des examens de processus, en recherchant les améliorations et en incorporant les pratiques de management les plus modernes.

11. INTÉRÊT DU SECTEUR PUBLIC POUR LES NORMES ISO 9000:2000

11.1 Les mises en oeuvre réussies à l'échelle mondiale, y compris au Canada, démontrent la pertinence des normes ISO 9000 pour les organismes du secteur public. Le gouvernement se doit de plus en plus d'être orienté sur le citoyen, d'agir de façon transparente et de mettre l'accent sur la qualité des services qu'il offre. Les normes ISO 9000 permettent à un organisme de travailler de façon plus efficace dans les contextes régionaux, nationaux et globaux en continuelle évolution, en l'aidant à garder le cap, à s'améliorer et à s'épanouir. Par exemple, les normes 2000 traitent ouvertement de la satisfaction des clients, de l'efficacité améliorée du management des ressources humaines et des processus ainsi que d'une imputabilité et d'une transparence accrues.

12. PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ISO

12.1 Les normes ISO 9000:2000 sont axées sur un modèle de processus qui fait appel à huit principes internationaux acceptés du management de la qualité qui sont décrits à l'annexe A. Les avantages énoncés à la section 12 illustrent la nature pratique de ces principes de management de la qualité. Ces derniers représentent de bonnes pratiques de management qui s'inscrivent dans les priorités des organismes d'un secteur public fort.

Retirée

[4] *Dans certains pays, le terme certification est utilisé au lieu d'enregistrement.*

13. AVANTAGES DE METTRE EN OEUVRE LES NORMES ISO 9000:2000

13.1 Avantages reliés aux clients

13.1.1 Les normes ISO 9000:2000 prônent la nécessité pour un organisme de s'attarder aux besoins et aux attentes de ses clients, afin d'offrir des produits et services de qualité. Par exemple, les normes exigent qu'un organisme concentre ses efforts envers l'atteinte de la satisfaction des clients et qu'elle intègre des initiatives d'amélioration dans le cadre de ces objectifs d'affaires. Les processus clés doivent être maîtrisés afin de s'assurer d'offrir des produits et services de qualité.

13.1.2 Les organismes dépendent de leurs clients et doivent donc comprendre leurs besoins actuels et futurs. Ils seront alors en mesure de satisfaire les exigences de leurs clients et de s'efforcer de dépasser leurs attentes. Les organismes axés sur leurs clients jouissent de certains avantages types suivants:

a. augmentation des parts du marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux débouchés qui se présentent;

b. diminution des coûts opérationnels en raison d'une utilisation plus efficace des ressources de l'organisme;

c. satisfaction améliorée des clients se traduisant par une plus grande loyauté;

d. satisfaction accrue des employés.

13.2 Avantages reliés aux employés

13.2.1 Une autre caractéristique clé des normes ISO 9000 sur le management de la qualité porte sur les ressources humaines. Les normes recommandent des mesures afin de sensibiliser davantage les employés aux objectifs de leur organisme ainsi qu'aux méthodes adoptées par la direction pour atteindre ces objectifs. Elles abordent également le besoin de la direction d'améliorer les compétences des employés par la formation et d'offrir une infrastructure et un milieu de travail productifs permettant aux employés de mener à bien leurs fonctions. En misant sur les conditions de travail améliorées, la satisfaction et le moral des employés sont à la hausse.

13.2.2 Une implication accrue des employés permet à l'organisme de mieux utiliser ses ressources en fournissant aux employés des occasions de contribuer de sorte qu'ils se sentent valorisés. Une implication accrue des employés offre des avantages à l'organisme, notamment:

a. en comprenant mieux les objectifs organisationnels, les employés sont plus motivés à les atteindre;

b. en étant plus motivés et engagés, les employés ont moins tendance à quitter l'organisme;

c. en saisissant les occasions d'atteindre les objectifs qualité, les employés sont plus innovateurs et créatifs;

d. en étant davantage responsabilisés, les employés augmentent leur contribution.

13.3 Avantages liés à l'organisme

13.3.1 Les normes ISO renferment des exigences particulières visant l'engagement de la direction, la politique, la planification et les objectifs. Ces éléments de base établissent la fondation organisationnelle de la reddition de comptes, de la maîtrise et de la transparence. Les principes des normes ISO 9000:2000 constituent le fondement sur lequel un organisme peut bâtir et conserver la mémoire corporative et atteindre l'excellence. Cette base est en harmonie avec les nouvelles initiatives de management et offre également une approche holistique pour les organismes des secteurs privé et public visant à atteindre ces objectifs.

13.3.2 Des leaders efficaces créent un objectif commun et établissent l'orientation stratégique au sein de l'organisme. Les leaders créent et maintiennent un environnement interne favorisant l'atteinte des objectifs organisationnels et s'assurent que l'amélioration continue devient un mode de vie permanent.

13.3.3 Les organismes qui adoptent cette approche sont souvent récompensés par les avantages suivants:

a. amélioration de l'utilisation des ressources, réduction des coûts et diminution des durées de « cycle »;

b. amélioration des communications dans tout l'organisme;

c. obtention de résultats améliorés, cohérents et prévisibles;

d. focalisation sur les occasions d'amélioration et classement par ordre de priorité;

Retirée

e. amélioration des capacités organisationnelles;

f. conformité des initiatives d'amélioration à la stratégie organisationnelle;

g. accroissement de la souplesse pour réagir rapidement aux occasions;

h. amélioration des décisions commerciales basées sur de l'information factuelle;

i. hausse du moral en raison de la participation plus élevée des employés.

13.4 **Avantages reliés à la communauté**

13.4.1 Les principes énoncés dans les normes ISO 9000:2000 incitent les employés à se préoccuper personnellement de leur organisation, les aidant à reconnaître des façons de devenir de meilleurs « citoyens à conscience sociale ». Ce concept de citoyen à conscience sociale sous-tend la base même de l'existence d'un gouvernement et du service public dans son ensemble. Les contributions à la communauté ont les avantages suivants:

a. les membres de la communauté jouissent davantage de la vie.

b. les employés ressentent un sentiment de fierté en raison de la valeur ajoutée.

PARTIE 3

COMMENT METTRE EN OEUVRE UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ (SMQ) CONFORME À L'ISO

14. INTRODUCTION

14.1 La présente partie énonce les onze étapes d'élaboration et de mise en oeuvre d'un SMQ inspiré des normes ISO 9000:2000. Chaque étape comprend des actions recommandées, une orientation et, s'il y a lieu, des références à des stratégies de communication ayant réussi. Il convient de noter que les étapes s'appliquent à toutes les tailles et à tous les types d'organismes indépendamment du service ou du produit offert et peuvent être adaptées aux besoins spécifiques de tout organisme.

15. RÉFLEXION SUR LA GESTION DE LA MISE EN OEUVRE

15.1 Des praticiens de la qualité expérimentés travaillant avec la famille des normes ISO 9000:2000 ont identifié les trois principales caractéristiques d'un SMQ, garantes de la réussite: simplicité, souplesse et soutien.

15.1.1 ***Simplicité***

a. Aligner le SMQ sur les besoins de l'organisme axé sur le client ou le citoyen, et mettre l'accent sur les objectifs ministériels clés.

b. Viser la simplicité — éviter toute complexité excessive (p. ex. effort, coût et temps inutiles).

c. Maintenir l'équilibre entre le niveau de détail et le type de travail, le potentiel d'amélioration et les avantages et coûts réalistes.

15.1.2 ***Souplesse***

a. Intégrer le SMQ aux systèmes existants de l'organisme — la conformité aux normes ISO 9000 ne devrait pas être perçue comme un fardeau.

b. Se concentrer davantage sur des actions concrètes au lieu d'insister sur les termes « ISO » et « qualité ».

c. Incorporer les procédures de management, les formulaires, les dossiers et les systèmes existants dans la mesure du possible.

15.1.3 ***Soutien***

a. S'assurer que l'engagement de la direction est évident et qu'il est connu à tous les niveaux de l'organisme.

b. S'assurer que le SMQ reflète et appuie les modes de fonctionnement de l'organisme.

c. Assurer la formation de la direction et du personnel, selon les besoins, quant aux principes et aux raisons sous-jacentes au SMQ conforme à l'ISO.

Retirée

15.2 La documentation qualité devrait refléter les opérations quotidiennes de l'organisme. Une fois qu'un SMQ est mis en oeuvre, l'amélioration devrait être recherchée pour chacun des aspects du système de management en appliquant la roue de Deming (cycle PDCA en anglais qui correspond à Planifier, Faire, Vérifier, Agir) et les principes de l'amélioration continue. La roue de Deming est décrite en détail à l'annexe D.

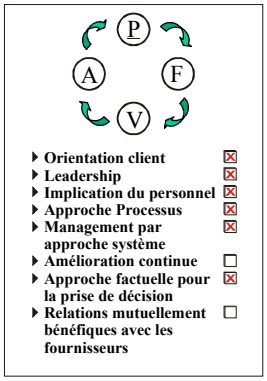
16. ÉTAPES PROPOSÉES DE MISE EN OEUVRE

16.1 Les onze étapes recommandées pour réussir la mise en oeuvre d'un SMQ ISO 9001:2000 dans les organismes du secteur public sont:

1. Préparer la fondation
2. Obtenir l'engagement de la direction
3. Établir un plan de mise en oeuvre préliminaire
4. Effectuer une analyse des écarts
5. Finaliser le plan de mise en oeuvre
6. Combler les écarts (mise en oeuvre)
7. Effectuer une revue du système de management de la qualité
8. Faire évaluer le SMQ par une tierce partie (facultative)
9. Célébrer le succès de la mise en oeuvre du SMQ
10. Assurer la durabilité et l'amélioration
11. Célébrer la durabilité couronnée de succès

16.1.1 Les lignes directrices proposent onze étapes mais le nombre actuel d'étapes et la séquence de ces dernières doivent être déterminés par la direction qui, après revue, établira ce qui est avantageux pour l'organisme. De plus, l'approche proposée s'inscrit dans la roue de Deming et les principes de management de la qualité. En vertu de chaque étape proposée, les éléments applicables de la roue de Deming et des principes de management de la qualité applicables sont référencés.

17. PRÉPARER LA FONDATION — *étape 1*



17.1 **Contexte** — Avant l'élaboration d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2000, l'organisme doit clairement comprendre ses besoins et la motivation qui sous-tend une telle initiative. L'organisme devrait également comprendre comment le SMQ influera sur le système de management et les pratiques de management existants et comment il s'intégrera à ces derniers.

17.2 **Action**

a. Acquérir, lire et comprendre les normes pertinentes de la famille ISO 9000:2000.

b. Comprendre et démontrer comment la norme ISO 9001:2000 complémente d'autres initiatives du secteur public.

c. Rencontrer la haute direction afin de comprendre les besoins et la motivation incitant l'organisme à mettre en oeuvre un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2000.

d. Examiner la mission actuelle, la vision et les autres initiatives afin de s'assurer qu'elles tendent vers l'atteinte de l'objectif de l'amélioration continue.

e. Aligner l'initiative sur les besoins et les attentes identifiés des intervenants, en définissant clairement les avantages pour les groupes clients, le personnel, les fournisseurs et l'organisme.

f. Obtenir la participation de ressources appropriées ayant les compétences requises, de préférence un praticien de la qualité d'expérience et des membres renseignés de l'équipe. L'annexe E décrit les responsabilités et les tâches types d'un représentant du management de la qualité.

g. Rédiger une note d'information énonçant comment le SMQ permettra d'atteindre l'objectif de l'amélioration continue.

h. Communiquer la note d'information à la haute direction pour considérations préliminaires.

Retirée

17.3 **Orientation (suggestions, conseils, choses à faire et à ne pas faire)**

a. Connaître les clients, les partenaires et les autres intervenants de l'organisme:

i. connaître ce dont l'organisme a besoin pour assurer la satisfaction de tous les clients et les autres intervenants. L'extrait suivant tiré d'un document du Conseil du Trésor[5] explique ce qui suit:

> La première étape de l'amélioration de la satisfaction des clients consiste à reconnaître les clients de l'organisme et les principaux services publics qui devraient être visés par la méthode de planification et mise en oeuvre de l'amélioration des services. Pour ce faire il suffit de répondre aux questions suivantes:
>
> — Quelles sont nos activités?
> — Quels produits et services offrons-nous?
> — Qui sont nos clients internes?
> — Qui sont nos clients externes?
> — Qui sont nos partenaires?

b. Comprendre les processus que l'organisme utilise pour interagir avec ses groupes clients; il s'agit souvent de processus clés qui doivent être « gérés ».

c. Comprendre les besoins et les attentes du personnel:

i. comprendre les enjeux clés perçus par le personnel.

ii. tirer des leçons des efforts antérieurs déployés pour améliorer l'organisme (les efforts fructueux et infructueux). Par exemple, l'appui du personnel a-t-il été suffisant? Qu'en est-il de l'appui de la direction? Tenter de comprendre ce qui est arrivé avant et pourquoi.

d. Dans la mesure du possible, travailler avec les employés, y compris les syndicats, afin de générer des idées et d'obtenir des appuis.

e. Rencontrer la haute direction afin de conclure un accord sur la façon dont un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2000 pourra solidifier l'organisme et l'aider à atteindre ces objectifs.

f. Créer des attentes réalisables:

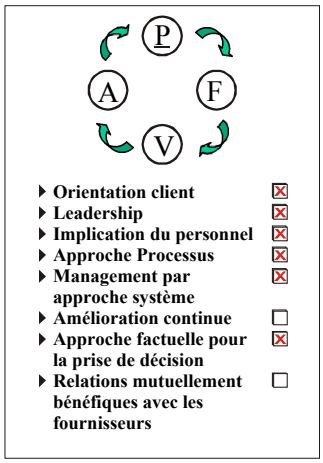
i. en examinant les initiatives d'amélioration passées et (ou) actuelles et en tentant de les intégrer dans l'approche du SMQ ISO 9001:2000.

ii. en communiquant le degré d'engagement requis de la haute direction pour assurer le succès de l'initiative.

g. pouvoir comprendre les comportements des gestionnaires. Par exemple, qu'est-ce qui intéresse les gestionnaires et qu'est-ce qui les motive?

Retirée

18. OBTENIR L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION — *étape 2*



18.1 **Contexte** — L'obtention de l'engagement de la direction est l'étape cruciale pour assurer le succès de la mise en oeuvre d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2000. La haute direction devrait allouer les ressources nécessaires pour la réalisation du projet et démontrer son appui et son engagement. Cet engagement devrait être transmis à tous les niveaux de l'organisme.

18.2 **Action**

a. Obtenir de la haute direction l'aval et l'engagement à l'égard de l'élaboration et de la mise en oeuvre d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2000.

b. Définir le rôle, les responsabilités et le degré d'implication de la haute direction.

c. Obtenir l'engagement pour les ressources nécessaires, p. ex. les fonds, le personnel et le temps requis pour garantir le succès de la mise en oeuvre.

d. Détermine si le SMQ visera un site ou plusieurs sites.

[5] *Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Accroître la satisfaction des clients:* Guide pratique pour l'initiative d'amélioration des services *(décembre 2000); disponible du site Web -* http://www.tbs-sct.gc.ca/si-si/sii-ias/howto/index_f.shtml

e. Déterminer si la haute direction tentera d'obtenir l'enregistrement ISO 9001:2000.

f. Assigner un représentant de la direction et une équipe de base chargés de l'élaboration et de la mise en œuvre, qui relèvent directement de la haute direction.

g. Sensibiliser l'ensemble de l'organisme à la norme ISO 9001:2000 et démontrer comment la norme peut appuyer les objectifs stratégiques de l'organisme. La sensibilisation doit être assurée par les représentants de la haute direction et viser:

   i. les normes de la famille ISO 9000:2000 et leur intention fondamentale et le rôle qu'elles peuvent jouer dans l'élaboration et la mise en oeuvre du SMQ.

   ii. les risques et les avantages liés à la mise en oeuvre ou à la non-mise en oeuvre d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2000, comprenant, sans pour autant s'y limiter:

      A. les possibilités de réduction des coûts (le coût de la mauvaise qualité).

      B. le temps estimé et les efforts requis pour élaborer, mettre en oeuvre et soutenir un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2000.

18.3 **Orientation (suggestions, conseils, choses à faire et à ne pas faire)**

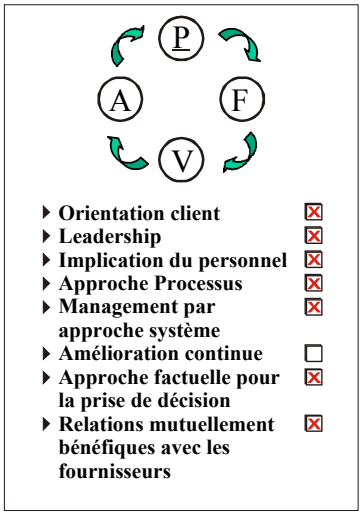
a. Apprendre ce qui motive les membres de la haute direction, ce qui les unit, « ce qui les empêche de dormir le soir » afin de s'assurer que l'élaboration et la mise en oeuvre d'un SMQ reçoivent une attention particulière et qu'elles s'inscrivent avec les autres projets de haute priorité.

b. Mettre en lumière les réductions de coût possibles en offrant des exemples spécifiques de mauvaise qualité et des coûts qui lui sont associés. La norme ISO/TR 10014:1999, *Lignes directrices pour le management des effets économiques de la qualité*, indique comment il est possible d'obtenir des avantages économiques en mettant en oeuvre un SMQ conforme à une norme ISO 9000:2000.

c. Trouver d'autres ministères ou organismes qui ont déjà emprunté le parcours de la qualité et qui inspirent le respect à tous. Demander à des représentants clés de ces organismes de faire part de leur succès à la haute direction et à d'autres parties intéressées au sein de l'organisme, histoire de stimuler leur intérêt. C'est une façon d'obtenir un appui supplémentaire et un engagement au sein de l'organisme. Dans la mesure du possible, inviter des représentants de la qualité d'autres organisme à joindre le comité de mise en oeuvre de la haute direction.

Retirée

19. ÉTABLIR UN PLAN DE MISE EN OEUVRE PRÉLIMINAIRE — *étape 3*



19.1 **Contexte** — La haute direction doit approuver le plan de mise en oeuvre avant le lancement du projet. Il n'existe aucun plan universel convenant à tous les organismes. Chaque organisme doit créer son propre plan de mise en oeuvre adapté à ses besoins d'affaires. L'état d'avancement de la mise en oeuvre doit être contrôlé sur une base régulière, de préférence à l'aide de techniques et d'outils de gestion de projets reconnus.

19.2 **Action**

a. S'assurer que la politique et les objectifs qualité cadrent avec les objectifs commerciaux clés de l'organisme et avec les besoins et les attentes des clients.

b. Établir des objectifs qualité mesurables pour l'organisme selon l'article 5.4.1 de la norme ISO 9001:2000.

c. S'assurer que le plan est en harmonie avec le domaine d'application proposé du SMQ conforme à la norme ISO 9000:2000, en tenant compte des ressources, du budget, des extrants et des échéanciers prévus.

d. Établir le SMQ, en fonction de la nature de l'organisme et du produit et (ou) des services qu'il offre, en identifiant toutes les exclusions pertinentes si applicables, en s'assurant qu'elles sont limitées aux exigences de l'article 7 de la norme ISO 9001:2000.

e. Établir un comité de « surveillance de la mise en oeuvre ».

f. Déterminer si les services d'un consultant privé sont requis.

g. Amorcer le processus de sélection d'un registraire si l'enregistrement a été identifié comme une exigence.

h. Élaborer le plan de mise en oeuvre afin de satisfaire les échéanciers établis par la direction et s'assurer que ces derniers sont réalisables.

i. Identifier et prévoir la formation requise en s'assurant que les ressources (personnel, finance, temps) sont disponibles.

j. Développer une stratégie de communication afin de tenir les intervenants informés de l'avancement du projet.

19.3 **Orientation (suggestions, conseils, choses à faire et à ne pas faire)** — Le manuel qualité devrait documenter les processus ayant une incidence sur les objectifs qualité. Pour s'assurer que ces objectifs sont atteints de façon adéquate, des mesures appropriées de la performance doivent être établies, surveillées et gérées. L'amélioration continue n'est possible que si l'impact des actions correctives et préventives peut être suivi et si l'efficacité et l'efficience du SMQ quantifiées. Les objectifs qualité et les mesures de la performance doivent être élaborés à un stade précoce puis peaufinés à mesure que la mise en oeuvre avance.

a. Choisir une ou des personnes dotées de grande capacité de gestion de projet qui peuvent mener à terme une initiative aussi importante. Une bonne référence sur la gestion de projet est le livre *A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* du Project Management Institute, disponible sur le site web de ce dernier (http://www.pmi.org).

b. Établir les étapes clés pour faire rapport des progrès à la haute direction.

19.4 **Stratégie de communication** — Le leadership, l'engagement et l'implication de la haute direction sont essentiels à l'élaboration et au maintien d'un SMQ efficace et efficient capable de générer les avantages attendus pour tous les intervenants. La haute direction devrait considérer l'étendue des ressources et des communications requises pour:

a. élaborer et approuver une stratégie de communication des réalisations accomplies par la politique et des objectifs qualité, comprenant la communication des exigences des clients, les objectifs organisationnels et les exploits de mise en oeuvre. La stratégie de communication est un élément clé et une ressource cruciale pour l'implication des employés dans l'atteinte des objectifs qualité. Les exemples d'activités de communication ayant fait leur preuve comprennent:

   i. des séances de sensibilisation face à face pour les gestionnaires, le personnel et les clients.

   ii. l'établissement d'un conseil qualité.

   iii. le recours à des tableaux d'affichage, des bulletins et des magazines.

   iv. des présentations devant des grands groupes (des copies électroniques et papier sont utilisées pour atteindre le plus de gens possible).

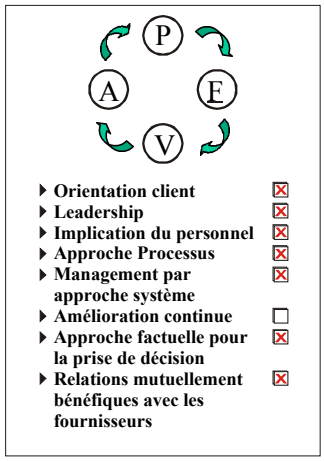
   v. une variété de conférenciers traitant de l'impact de la mise en oeuvre d'un SMQ sur l'organisme.

b. Tenter de démystifier les notions préconçues en utilisant et en diffusant de l'information factuelle.

Une liste plus détaillée des éléments proposés pour une stratégie de communication efficace et efficiente se trouve à l'annexe F.

Retirée

20. EFFECTUER UNE ANALYSE DES ÉCARTS — *étape 4*



20.1 **Contexte** — Une analyse des écarts permet d'identifier les différences entre le système de management actuel et le SMQ défini par la norme ISO 9001:2000. Il s'agit d'un élément essentiel pour déterminer l'ampleur des travaux requis afin de réussir la mise en oeuvre de la norme ISO 9001:2000. Une comparaison détaillée des pratiques existantes par rapport aux exigences de la norme ISO 9001:2000 détermine les activités, les composants et les processus requis pour atteindre la conformité ISO.

20.2 **Action** — Évaluer le système de management (qualité) actuel à l'endroit des exigences de la norme ISO 9001:2000 afin:

a. d'identifier les processus ou les procédures devant être modifiés (si décrits) ou élaborés (si non décrits);

b. d'évaluer dans quelle mesure les processus et les procédures existants sont observés;

c. d'évaluer les ressources requises (monétaires, main-d'oeuvre et temps) pour combler les écarts identifiés.

20.3 **Orientation (suggestions, conseils, choses à faire et à ne pas faire)**

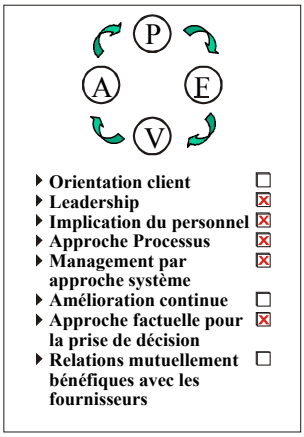
a. À ce stade-ci, l'équipe de base tente d'obtenir de l'information afin de bien évaluer ce qui doit réellement être fait. L'analyse des écarts devrait être suffisamment détaillée pour permettre à l'équipe de base et à la haute direction de prendre des décisions éclairées sur l'ampleur des travaux requis afin de combler les écarts de façon efficace.

b. L'analyse des écarts doit également tenir compte de la perception qu'a la haute direction de l'atteinte actuelle des objectifs ministériels; autrement certains efforts d'amélioration (sinon tous) basés sur l'analyse des écarts pourraient leur sembler futiles.

c. L'analyse des écarts doit être effectuée par un personnel qui a une bonne connaissance des exigences de la norme ISO 9001:2000, qui a réussi un cours de formation d'auditeur et qui a une expérience en audit.

20.4 **Stratégie de communication** — Une approche à plusieurs facettes pourrait être utilisée pour communiquer les résultats de l'analyse des écarts. Lors de la présentation de ces derniers, il faut tenter d'établir un lien entre les résultats et la vision de l'organisme pour l'avenir, ses politiques et ses objectifs. Une stratégie de communication plus détaillée se trouve à l'annexe F.

21. FINALISER LE PLAN DE MISE EN OEUVRE — *étape 5*



21.1 **Contexte** —À la lumière des renseignements supplémentaires obtenus de l'analyse des écarts, le plan de mise en oeuvre préliminaire établi à l'étape 3 doit être examiné et mis à jour. À ce stade-ci, tous les résultats de l'analyse des écarts devraient être incorporés dans le plan de mise en oeuvre. Ce dernier devrait identifier clairement les tâches requises, l'affectation des ressources et l'échéancier de même que les dates des étapes clés.

21.2 **Action**

a. Examiner de nouveau et ajuster le « plan de mise en oeuvre préliminaire » à l'aide des résultats de l'analyse des écarts (étape 4).

b. Prendre les dispositions pour obtenir des services de consultation au besoin.

c. Choisir un registraire si l'enregistrement ISO demeure (ou est devenu) un objectif.

d. Prévoir la formation, selon les besoins, afin de satisfaire le nouveau plan de mise en oeuvre.

21.3 **Orientation (suggestions, conseils, choses à faire et à ne pas faire)**

a. S'assurer que les objectifs et les attentes convenus sont réalisables. Mettre le projet de mise en oeuvre sur la voie de la réussite dès le départ – des progrès démontrables et concrets seront nécessaires tout au long de la mise en oeuvre pour conserver l'engagement de la direction et l'appui du personnel.

b. Encore une fois, l'obtention de l'approbation pour le plan de mise en oeuvre actualisé et les ressources et les échéanciers révisés confirmera le degré d'appui et d'engagement de la haute direction.

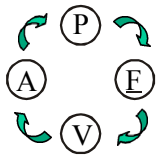
c. Confirmer le plan de communication.

d. Si l'enregistrement est requis, identifier des registraires potentiels en interviewant plus d'un afin de s'assurer de retenir le meilleur registraire pour le type d'organisme.

21.4 **Stratégie de communication** — Lors de l'établissement et de la communication des plans de mise en oeuvre actualisés, la stratégie de communication devrait continuer à valoriser l'engagement ferme et continu de la haute direction ainsi que les progrès réalisés et les avantages de la mise en oeuvre d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2000. (Voir annexe F.)

Retirée

22. COMBLER LES ÉCARTS (MISE EN OEUVRE) — *étape 6*



- **Orientation client** ☒
- **Leadership** ☒
- **Implication du personnel** ☒
- **Approche Processus** ☒
- **Management par approche système** ☒
- **Amélioration continue** ☐
- **Approche factuelle pour la prise de décision** ☒
- **Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs** ☒

22.1 **Contexte** — Tous les résultats clés découlant de l'analyse des écarts doivent être traités. Ils doivent être clairement documentés, communiqués et compris par l'équipe de base de l'organisme et le personnel clé connexe. Ces résultats clés doivent être intégrés dans le plan de mise en oeuvre, en identifiant le personnel responsable ainsi que l'échéancier d'achèvement.

22.2 **Action**

a. Définir, documenter, mettre en oeuvre et améliorer les processus manquants ou désuets (utiliser des schémas de flux et des diagrammes de cheminement au besoin).

b. S'assurer que tous les processus clés reflètent les pratiques courantes et qu'ils sont documentés en conséquence.

c. S'assurer que la qualité est une partie ***intégrale*** des activités quotidiennes en veillant à ce que le plan qualité, les objectifs et le manuel qualité s'inscrivent et soient intégrés dans les plans d'affaires de l'organisme.

d. Établir et documenter les éléments du manuel qualité (si ce n'est déjà fait). Selon la norme ISO 9001:2000, documenter, à tout le moins, les procédures pour les six activités suivantes:

   i. maîtrise des documents (article 4.2.3)

   ii. maîtrise des enregistrements (article 4.2.4)

   iii. audit interne (article 8.2.2)

   iv. maîtrise des produits non conformes (article 8.3)

   v. action corrective (article 8.5.2)

   vi. action préventive (article 8.5.3).

e. Mettre l'accent sur les exigences des clients lors de l'élaboration et de la mise en oeuvre du SMQ. Avoir recours à des consultations des clients comme un sondage de satisfaction afin de mieux cibler les besoins et les attentes des clients.

f. Identifier les meilleures pratiques internes.

g. S'assurer que les processus requis visent les exclusions identifiées antérieurement selon l'article 7 de la norme ISO 9001:2000.

h. S'assurer que tous les processus sont en accord avec les objectifs qualité établis.

i. S'assurer que les processus englobent toutes les exigences réglementaires ou juridiques que l'organisme doit satisfaire.

j. Mettre en oeuvre les nouveaux processus documentés en fournissant la formation nécessaire au personnel et en effectuant des audits afin de déterminer si les nouveaux processus ont été suivis.

22.3 **Orientation (suggestions, conseils, choses à faire et à ne pas faire)**

a. Documenter les processus clés (les documents tels qu'ils existent actuellement et non comme on souhaiterait qu'ils soient). (Voir par. 22.4)

b. Plus tard, par l'entremise de l'amélioration continue, bâtir sur les meilleures pratiques existantes à l'intérieur de l'organisme et à l'extérieur de celui-ci.

c. Utiliser des experts en la matière de l'organisme pour aider à établir les processus d'affaires; ceux qui comprennent le mieux les processus devraient être directement impliqués dans la préparation des documents.

d. Songer, dans la mesure du possible, à faire participer le personnel de différents secteurs d'expertise et de différentes unités organisationnelles, qui sont toutefois liés, à l'élaboration et à la rédaction des procédures.

e. Utiliser le système actuel de management des enregistrements ministériels et ses ressources pour conserver la documentation reliée à la qualité.

f. Utiliser des outils simples comme les schémas de flux, pour élaborer ou réviser les procédures. Les schémas de flux éliminent toute ambiguïté des procédures, clarifient les procédures essentielles et les présentent dans une séquence logique simple facile à suivre.

Retirée

22.4 **Information supplémentaire**

22.4.1 ***Exigences*** — La norme ISO 9001:2000 (article 4.2) exige de documenter les processus au fur et à mesure de leurs besoins afin d'assurer leur planification, leur exploitation et leur maîtrise efficaces.

22.4.2 ***Rôle de la documentation***

a. Conserver les connaissances de l'organisme.

b. Offrir un point de départ pour l'amélioration continue.

c. Fournir des preuves tangibles (documents) lors des audits interne et externes.

d. Offrir un cadre de travail pour le cheminement d'un processus.

e. Offrir la formation en cours d'emploi.

f. S'assurer que chaque processus est capable de satisfaire de façon constante les résultats escomptés.

g. Offrir une formation appropriée.

h. Évaluer l'efficacité du système.

i. Obtenir la qualité du produit et l'amélioration de la qualité.

22.4.3 ***Structure de la documentation*** — Chaque organisme détermine le type de documentation et les supports requis en fonction des facteurs suivants:

a. la taille et la complexité de l'organisme;

b. la complexité des processus et leur interaction;

c. la compétence des employés;

d. la mesure dans laquelle il est nécessaire de démontrer la conformité, comprenant les exigences des groupes clients et des intervenants.

22.4.3.1 La documentation joue un rôle essentiel dans la réussite d'un SMQ conforme à la norme ISO 9000:2000. La norme ISO/TR 10013:2001 offre des lignes directrices utiles pour l'élaboration et le maintien de la documentation qualité nécessaire pour appuyer un SMQ efficace. Ces lignes directrices traitent du rôle et de la valeur de la documentation, du type et de l'ampleur de la documentation requise et des autres supports disponibles. Il est également important de comprendre la hiérarchie de la documentation que l'on retrouve habituellement dans un organisme comme décrit ci-dessous.

Retirée

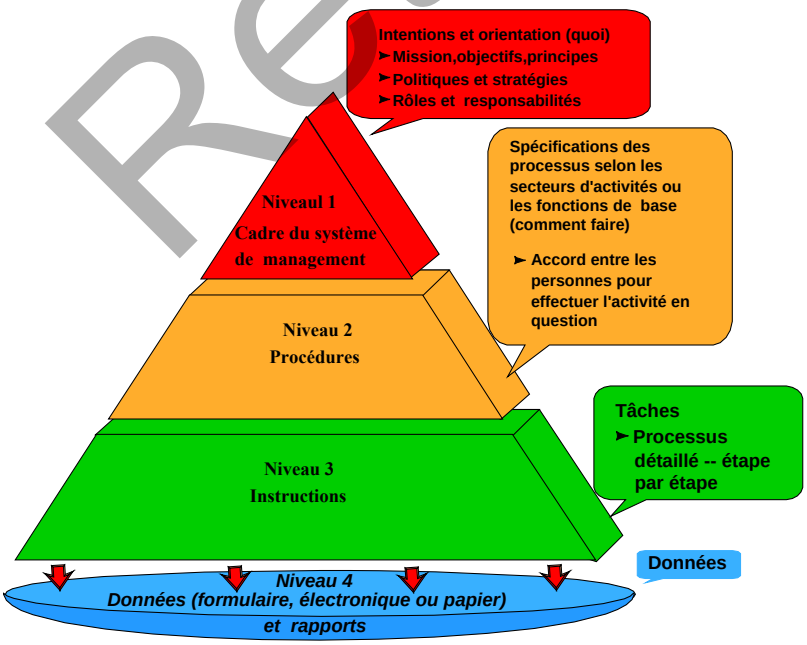
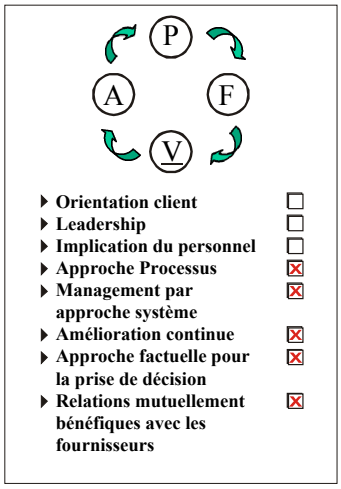


FIGURE 1

Hiérarchie de la documentation orientée sur la qualité

23. EFFECTUER UNE REVUE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ — *étape 7*



23.1 **Contexte** — La revue du SMQ, effectuée par la haute direction ou son représentant mandaté, est essentiellement le catalyseur de l'amélioration continue. La revue devrait s'assurer que tous les gains antérieurs sont durables et qu'ils offrent une plate-forme solide pour des progrès à venir. Le programme énergétique des revues périodiques du SMQ, à des intervalles planifiés, aligne l'organisme sur une norme d'excellence toujours plus élevée.

23.2 **Action**

a. Effectuer des revues de direction afin d'identifier des occasions d'amélioration proactive et tout besoin de changement au SMQ même, y compris la politique et les objectifs qualité:

   i. déterminer le degré de conformité aux exigences ISO 9001:2000.

   ii. déterminer l'adéquation, la pertinence et l'efficacité du SMQ à des intervalles planifiés.

b. Effectuer des audits internes afin de s'assurer que le SMQ:

   i. est conforme aux domaines d'application planifiés et aux exclusions admissibles associées;

   ii. est mis en oeuvre et maintenu de façon efficace et efficiente:

      A. prendre les actions nécessaires sans délai indu pour corriger les non-conformités;

      B. éliminer les causes fondamentales des non-conformités et engager les actions nécessaires pour empêcher que les non-conformités ne se reproduisent.

Note: *Les audits internes fournissent des données essentielles aux revues de la direction.*

23.3 **Orientation (suggestions, conseils, choses à faire et à ne pas faire)**

a. La revue de direction devrait comprendre:

   i. des rapports d'audit (internes et externes s'il y a lieu)

   ii. la rétroaction des groupes clients (sondages, plaintes et commentaires)

   iii. la rétroaction du personnel, y compris les sondages des employés (satisfaction) et les suggestions

   iv. l'analyse des rapports de processus et de conformité de la production

   v. l'état des actions correctives et préventives

   vi. l'état des actions d'amélioration

   vii. les suivis découlant des revues de direction antérieures

   viii. les autres éléments pouvant influer sur le SMQ.

b. Il est avantageux de travailler à l'intérieur de politiques et de lignes directrices d'audit interne applicables déjà en place au sein de l'organisme. À titre informatif, un bon programme d'audit devrait comprendre:

   i. une initiation aux audits

   ii. la revue de la documentation

   iii. la préparation pour un audit sur place

   iv. la tenue d'un audit sur place

   v. les rapports des résultats de l'audit

   vi. l'achèvement et la conclusion d'un audit.

c. Parmi les nombreuses références disponibles pour aider les revues de la direction et les audits internes qualité, on retrouve:

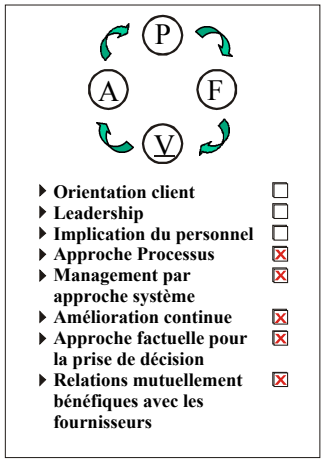
   i. ISO 9000:2000 (articles 2.3 et 2.8)

   ii. ISO 9004:2000 (articles 5.6 et 8.2.1.3)

   iii. ISO 19011:2002 (voir annexe B).

Retirée

24. FAIRE ÉVALUER LE SMQ PAR UNE TIERCE PARTIE — étape 8 (facultative)



24.1 **Contexte** — Une évaluation par un organisme indépendant agissant comme tierce partie (registraire) offre un point de vue externe sur le succès de l'initiative de mise en oeuvre. Il convient de noter que si un organisme choisit d'obtenir un enregistrement ISO 9001:2000, une évaluation externe par un registraire accrédité est recommandée.

24.2 **Action**

a. Si un organisme décide de faire enregistrer son SMQ selon la norme ISO 9001:2000, il doit alors choisir un registraire accrédité pour cette évaluation.

b. Si l'organisme n'a pas encore décidé d'obtenir un enregistrement ISO 9001:2000, il peut être prudent de choisir un registraire accrédité pour l'évaluation, servant à initier le registraire au SMQ, à l'organisme et à l'environnement.

c. Si l'organisme ne recherche vraiment pas un enregistrement ISO 9001:2000, alors toute tierce partie compétente peut effectuer l'évaluation et fournir une rétroaction utile.

d. Des évaluations externes types comprennent les activités suivantes:

   i. se préparer à l'évaluation, y compris les inquiétudes liées au management du personnel et de la direction. Le personnel et la direction doivent comprendre que les évaluations interne et externe visent à mesurer le degré de conformité à la norme ISO 9001:2000, non à évaluer les personnes qui exploitent le système. Il s'agit d'une occasion d'amélioration qui doit être perçue comme ayant un impact positif sur l'organisme.

   ii. s'assurer que toute la documentation pertinente est disponible;

   iii. vérifier si les actions correctives découlant des revues de la direction et des résultats de l'audit interne ont été engagées;

   iv. faire un compte rendu au personnel et à la direction au terme de l'évaluation;

   v. planifier et entreprendre toute action corrective nécessaire;

   vi. s'assurer que tous les employés ont la formation requise à l'endroit des procédures documentées, de la politique et des objectifs qualité connexes.

e. Une évaluation interne préliminaire est recommandée afin de gérer les attentes et de réduire autant que possible les problèmes d'enregistrement potentiels.

f. Un registraire accrédité doit effectuer tous les audits d'enregistrement.

24.3 **Orientation (suggestions, conseils, choses à faire et à ne pas faire)**

a. La gestion des attentes du personnel et de la direction est critique au succès. Des séances de sensibilisation devraient servir à expliquer la raison qui incite l'organisme à avoir recours à une évaluation externe indépendante ou à un audit d'enregistrement. Par exemple, mettre l'accent sur ce qui suit:

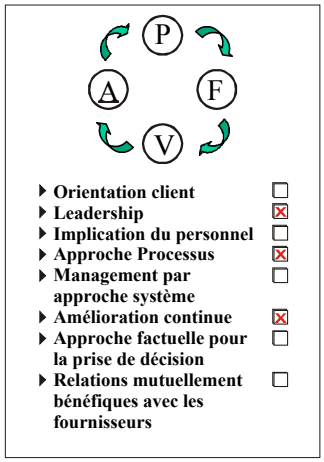
   i. L'objectif principal d'un audit ou d'une évaluation est d'identifier les occasions d'amélioration continue. Le rôle de l'évaluateur externe est de vérifier si le système est efficace et efficient et si le système documenté cadre avec les politiques, objectifs et plans qualité.

   ii. L'enregistrement certifie que le SMQ de l'organisme est conforme aux exigences de la norme ISO 9001:2000, permettant une reconnaissance à l'échelle mondiale.

b. Une liste des registraires accrédités peut être obtenue du Conseil canadien des normes (http://www.scc.ca/home_f.html).

Retirée

25. CÉLÉBRER LE SUCCÈS DE LA MISE EN OEUVRE DU SMQ — *étape 9*



25.1 **Contexte** — Il est particulièrement important de reconnaître les efforts et la persévérance de tous les employés impliqués dans le succès de la mise en œuvre.

25.2 **Action**

a. Organiser une célébration pour tous les employés, présidée par les commanditaires de la haute direction qui sont fiers du succès.

b. Reconnaître la contribution de tous ceux qui ont participé.

c. Communiquer le succès dans tout l'organisme.

d. Faire la promotion du succès à l'aide d'affiches, de logos, de cadeaux, etc.

25.3 **Orientation (suggestions, conseils, choses à faire et à ne pas faire)**

a. S'assurer que la célébration est sincère; beaucoup d'efforts ont été déployés dans l'élaboration et la mise en oeuvre du SMQ. Un manque de sincérité à cette étape-ci minera tous les effets positifs.

b. Reconnaître et faire valoir la contribution de chacun, non seulement des plus performants.

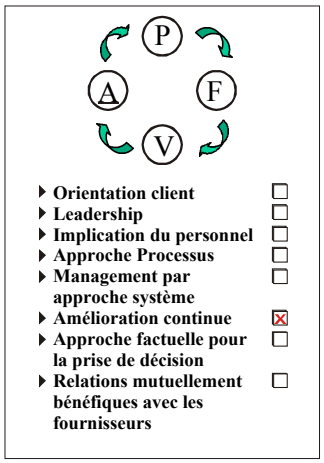
c. Consulter les employés sur la façon dont ils aimeraient célébrer leur succès étant donné qu'ils ont joué un rôle clé dans la réussite de la mise en œuvre.

d. S'assurer que tous les autres sont au courant de la célébration et en connaissent la raison; utiliser l'occasion pour mousser l'intérêt des autres collègues, des secteurs voisins, de la haute direction d'autres gouvernements provinciaux et fédéral, etc. - mettre le personnel et la réussite du projet sous les feux de la rampe.

e. Célébrer les petits succès tout au long du processus de mise en oeuvre chaque fois qu'une étape clé est franchie.

Retirée

26. ASSURER LA DURABILITÉ ET L'AMÉLIORATION — *étape 10*



26.1 **Contexte** — La mise en oeuvre réussie d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001:2000 ne devrait pas être considérée comme l'objectif ultime: l'excellence est souvent décrite comme un voyage et non comme une destination. Il est important de maintenir et de maîtriser l'engouement associé au succès de la mise en oeuvre du SMQ. L'organisme doit nourrir l'enthousiasme et l'engagement de la direction afin de conserver un SMQ efficace et efficient. Une forte volonté organisationnelle à satisfaire les besoins et les attentes des clients et des autres intervenants permet d'assurer l'amélioration continue.

Une auto-évaluation continue devrait être considérée pour évaluer l'efficacité et l'efficience de l'organisme et la maturité du SMQ. L'auto-évaluation permet à l'organisme d'obtenir des faits lui permettant de déterminer où investir les ressources pour obtenir les améliorations. Elle est habituellement effectuée par la direction même de l'organisme. La norme ISO 9004:2000 offre une approche simple et facile à utiliser pour déterminer le degré relatif de maturité du SMQ d'un organisme et pour identifier les secteurs principaux à améliorer. L'annexe G illustre un itinéraire type de l'amélioration continue.

26.2 **Action**

a. Améliorer en continu l'efficacité du SMQ

i. en révisant et en actualisant la politique qualité et les objectifs qualité connexes;

ii. en donnant suite aux constatations découlant des revues de direction et des audits internes;

iii. en évaluant l'efficacité des actions correctives et préventives;

iv. en mesurant et en améliorant les processus qui assurent la satisfaction des clients;

v. en mesurant la satisfaction des clients par rapport à leurs propres exigences;

vi. en effectuant les initiatives d'amélioration spéciales (comme l'étalonnage);

vii. en offrant la formation et un perfectionnement continus, comprenant la formation sur les outils qualité.

b. Renforcer le besoin de maintenir la performance actuelle et de poursuivre le voyage qualité:

i. S'assurer que le SMQ demeure une priorité dans les opérations quotidiennes en maintenant le cap sur les huit principes de management de la qualité, en veillant d'abord à la satisfaction des clients.

ii. Maintenir des communications continues.

iii. Consolider le lien entre le SMQ et les objectifs d'affaires du ministère.

iv. Établir un programme de reconnaissance des employés fondé sur les suggestions d'amélioration.

c. S'il y a lieu, songer à utiliser les normes reconnues suivantes pour faciliter l'amélioration:

i. ISO 9004:2000 (articles 6.2.1 et 8.5)

ii. Les critères d'excellence pour les entreprises, diffusés par les associations de qualité nationales et régionales. Le site Web de l'Institut national de la qualité (INQ) offre des articles à cet égard comme « The New ISO 9001:2000 Standard and Organizational Excellence — Paving the way toward greater organizational performance ». (http://www.nqi.ca/français/index.html).

26.3 **Orientation (suggestions, conseils, choses à faire et à ne pas faire)**

a. La norme ISO 9004:2000 offre des lignes directrices au-delà des exigences énoncées dans la norme ISO 9001:2000 permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficience d'un système de management de qualité et en conséquence le potentiel d'amélioration de la performance d'un organisme. En comparaison à la norme ISO 9001:2000, les objectifs de satisfaction des clients et la qualité des produits sont élargis afin d'englober la satisfaction des parties intéressées et la performance de l'organisme.

b. Il est plus facile de maintenir et d'améliorer un SMQ si ce dernier demeure un des sujets à l'ordre du jour de la haute direction, des gestionnaires et des superviseurs, particulièrement si des résultats mesurés sont examinés.

c. Profiter de l'occasion pour aider la direction à diriger et à gérer l'organisme d'une façon plus systématique et holistique.

d. S'assurer que la direction est bien informée de l'efficacité, de l'efficience et du niveau de maturité du SMQ.

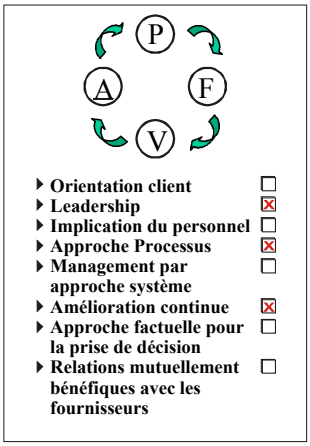
e. Être vigilant afin d'éviter que la complaisance ne s'installe lors de la transition du projet de mise en oeuvre vers les opérations quotidiennes régulières.

f. Les chances de succès augmentent de façon appréciable si l'évolution continue du SMQ est étroitement liée au contrat de performance annuel de la haute direction et du plan d'affaires de l'organisme.

g. S'assurer que le personnel effectuant les travaux ayant une incidence sur la qualité possède l'éducation, la formation, les compétences et l'expérience pertinentes.

h. Afin de viser une amélioration continue, songer à utiliser des critères ayant fait leur preuve à titre de modèles d'excellence en affaires comme le cadre de travail pour l'excellence en affaires de l'Institut national de la qualité, le modèle Malcolm Baldrige National Quality Award, le modèle de la fondation européenne de la qualité, etc.

27. CÉLÉBRER LA DURABILITÉ COURONNÉE DE SUCCÈS — *étape 11*



27.1 **Contexte** — L'organisme bénéficie d'avantages additionnels à mesure que le SMQ prend de la maturité et il est donc important de les identifier, de les reconnaître et de les souligner.

27.2 **Action**

a. Célébrer les améliorations clés continues à mesure qu'elles se produisent.

b. Reconnaître les succès et les faire connaître.

c. Examiner le programme de reconnaissance et l'actualiser au besoin.

Retirée

27.3 **Orientation (suggestions, conseils, choses à faire et à ne pas faire)**

a. Prévoir une célébration chaque fois qu'un niveau de performance plus élevé est atteint.

b. Mettre en lumière, dans toutes les communications, les avantages découlant du SMQ en pleine évolution dont jouissent le personnel et l'organisme dans son ensemble. Se souvenir qu'on ne communique jamais trop!

c. S'assurer que les efforts déployés envers la qualité sont toujours compatibles avec les plans d'affaires de l'organisme.

d. Un programme de reconnaissance bien pensé des employés constitue une source précieuse d'idées et de suggestions utiles pour continuer l'amélioration du SMQ et de l'organisme en général.

e. Pour maintenir l'appui à l'amélioration du SMQ, partager les succès non seulement au sein de l'organisme mais également avec des organismes extérieurs – la reconnaissance de l'extérieur valide les efforts et flatte l'ego de tous les participants.

f. Éviter la complaisance! Tenter de savoir comment les autres organismes qui ont réussi ont maintenu la performance améliorée et l'engagement de la direction.

28. CONCLUSION DE LA PARTIE 3

28.1 **Les éléments clés de la partie 3 se résument ainsi:**

a. L'élaboration d'un plan de mise en oeuvre est unique à tout organisme et variera selon la taille, la distribution régionale et la complexité de l'organisme.

b. Les présentes lignes directrices proposent 11 étapes; toutefois le nombre d'étapes et la séquence des étapes doivent être déterminés par la direction qui, après réflexion, décidera des activités qui sont dans le meilleur intérêt de l'organisme.

c. L'engagement visible de la haute direction et sa participation active lors des processus d'élaboration, de mise en oeuvre et d'amélioration continue est essentiel au succès éventuel de l'exercice.

d. Une communication efficace et fréquente est cruciale au succès général du projet.

e. Les huit principes du management de la qualité demeurent le fondement des normes ISO 9000:2000. (Voir annexe A.)

Retirée

PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ [A1]

Il y a huit (8) principes de management de la qualité:

1. Orientation client
2. Leadership
3. Implication du personnel
4. Approche processus
5. Management par approche système
6. Amélioration continue
7. Approche factuelle pour la prise de décision
8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Un principe de management de la qualité est une règle ou une croyance fondamentale et connue adoptée pour la gouverne et l'exploitation d'un organisme qui vise l'amélioration continue de sa performance à long terme en mettant l'accent sur les clients tout en répondant aux besoins de tous les autres intervenants.

En appliquant les huit principes du management de la qualité, les organismes créeront des avantages pour les clients, les propriétaires, le personnel, les fournisseurs, les collectivités locales et la société en général. L'organisme devrait se familiariser non seulement avec les exigences de la nouvelle norme ISO 9001:2000, mais aussi avec le contenu et les principes philosophiques des normes ISO 9000:2000 et ISO 9004:2000 et les principes de management de la qualité.

De plus, les activités et les processus axés sur les clients devraient être clairement compris et les exigences des normes correctement interprétées afin de conférer une valeur ajoutée aux opérations.

Retirée

PRINCIPE 1 — ORIENTATION CLIENT

Les organismes dépendent de leurs clients; il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Avantages clés	Aspects découlant de l'application du principe « Orientation client »:
a. Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché. b. Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client. c. Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.	a. Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client. b. Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client. c. Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme. d. Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats. e. Gérer méthodiquement les relations avec le client. f. Assurer, dans la démarche visant la satisfaction de la clientèle, une approche équilibrée avec autres parties intéressées (notamment les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble).

Exemple d'application du principe 1

Le gouvernement fédéral est déjà en train d'instaurer certains programmes comme « L'initiative d'amélioration des services ». Cette initiative vise à stimuler les efforts de surveillance, depuis l'intérieur, des services offerts au public et de mesurer comment les services en question répondent aux besoins du grand public.

[A1] *La majorité du texte qui suit, sauf les commentaires sous la rubrique « exemple d'application du principe », est tirée du document ISO/TC176/SC2/WGIS/N13, sur le site Web @ http://iso.org/iso/fr/iso9000-14000/iso9000/qmp.html*

PRINCIPE 2 — LEADERSHIP

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Avantages clés	Aspects découlant de l'application du principe « Leadership »:
a. Les buts et objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motive. b. Les activités sont évaluées, alignées et mises en oeuvre de façon unifiée. c. Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum.	a. Prendre en compte des besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble. b. Établir une vision claire du futur de l'organisme. c. Définir des objectifs et des cibles réalisables. d. Créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme. e. Établir la confiance et éliminer les craintes. f. Fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir de manière responsable. g. Susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus.

Exemple d'application du principe 2

Le leadership commence avec la volonté de satisfaire les besoins des clients et de planifier comment l'organisme doit affecter ses ressources pour satisfaire ces besoins. La planification stratégique est un exemple parfait de leadership en planification qui est en fait un exercice dynamique.

PRINCIPE 3 — IMPLICATION DU PERSONNEL

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

Avantages clés	Aspects découlant de l'application du principe « Implication du personnel »:
a. Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme. b. Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme. c. Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles. d. Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.	a. Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme. b. Le personnel identifie ce qui freine ses performances. c. Le personnel accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes. d. Le personnel évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels. e. Le personnel recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience. f. Le personnel partage librement le savoir-faire et l'expérience. g. Le personnel débat ouvertement des problèmes et des questions.

Exemple d'application du principe 3

Une communication efficace est le moyen par excellence pour impliquer le personnel dans le processus de mise en œuvre. Si la direction ne partage pas avec son personnel la vision, les besoins des clients, les objectifs et les responsabilités, il est presque impossible pour celui-ci de s'impliquer et de contribuer au succès de l'organisme. (Voir annexe F).

Retirée

PRINCIPE 4 —APPROCHE PROCESSUS

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

Avantages clés	Aspects découlant de l'application du principe « Approche processus »:
a. Coûts et durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources. b. Résultats améliorés, cohérents et prévisibles. c. Focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité.	a. Définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré. b. Établissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés. c. Analyse et mesure du potentiel des activités clés. d. Identification des interfaces des activités clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme. e. Focalisation sur les facteurs – notamment les ressources, les méthodes et les matériels – qui amélioreront les activités clés de l'organisme. f. Évaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.

Exemple d'application du principe 4

Un organisme du secteur public peut utiliser des centaines de processus. Chaque processus contribue à l'atteinte des buts et objectifs de l'organisme et à la satisfaction des besoins des clients.

PRINCIPE 5 —MANAGEMENT PAR APPROCHE SYSTÈME

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

Avantages clés	Aspects découlant de l'application du principe « Management par approche système »:
a. Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés. b. Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés. c. Conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.	a. Structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente. b. Compréhension des interdépendances entre les processus du système. c. Approches structurées avec harmonisation et intégration des processus. d. Assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages interfonctionnels. e. Comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources. f. Cibler et définir comment devraient s'opérer des activités particulières au sein d'un système. g. Amélioration continue du système par le biais de mesures et d'évaluations.

Exemple d'application du principe 5

Il y a une interaction entre la majorité des centaines de processus d'un organisme. Ce dernier doit avoir une « vue d'ensemble » des interrelations de chacun des processus. La représentation graphique de ces processus interreliés est le début d'une approche système.

Retirée

PRINCIPE 6 — AMÉLIORATION CONTINUE

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

Avantages clés	Aspects découlant de l'application du principe « Amélioration continue »:
a. Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées. b. Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme. c. Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.	a. Utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme. b. Assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue. c. L'amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'organisme. d. Établir des buts afin d'orienter l'amélioration continue et des mesures pour en assurer le suivi. e. Reconnaître et prendre acte des améliorations.

Exemple d'application du principe 6

Tous et chacun apprécient une gestion saine des fonds publics. Étant donné que les attentes des particuliers et des collectivités envers les organismes publics augmenteront au fil du temps, le leadership (principe 2) et l'orientation client (principe 1) devraient dicter les priorités de l'amélioration continue.

PRINCIPE 7 — APPROCHE FACTUELLE POUR LA PRISE DE DÉCISION

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

Avantages clés	Aspects découlant de l'application du principe « Approche factuelle pour la prise de décision »:
a. Décisions bien informées. b. Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées. c. Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.	a. Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables. b. Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin. c. Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides. d. Prises de décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

Exemple d'application du principe 7

Un organisme sait qu'il s'améliore uniquement s'il possède un ensemble de mesures de la performance et s'il en assure le contrôle. Des graphiques, des indicateurs de performance, la collecte et l'analyse de données sont des exemples d'outils de mesure pouvant servir à prendre des décisions informées. Les données obtenues des différents outils de mesure peuvent servir à mesurer la satisfaction des clients (principe 1), les objectifs (principe 2) et les processus (principe 4). Certains organismes publics qualifient ces programmes de mesure de « tableaux de bord ».

Retirée

PRINCIPE 8 — RELATIONS MUTUELLEMENT BÉNÉFIQUES AVEC LES FOURNISSEURS

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Avantages clés	Aspects découlant de l'application du principe « Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs »:
a. Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties. b. Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client. c. Optimisation des coûts et des ressources.	a. Établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme. b. Mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires. c. Identifier et choisir les fournisseurs clés. d. Communication claire et ouverte. e. Partage d'information et des plans futurs. f. Établir des activités communes de développement et d'amélioration. g. Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

Exemple d'application du principe 8

Les fournisseurs ne sont pas uniquement des prestataires, ils sont en réalité un prolongement de l'organisme et constituent des partenaires jouant un rôle clé dans le succès des opérations.

Retirée

LA FAMILLE ISO 9000

Les normes, lignes directrices et rapports techniques énumérés ci-dessous, qui composent la famille ISO 9000, sont disponibles séparément ou en collections. Le Compendium ISO 9000 présente la version imprimée de la famille ISO 9000.

Normes et lignes directrices	Objet
ISO 9000:2000: Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire	Établit un point de départ pour comprendre les normes et définit les termes et définitions fondamentaux utilisés dans la famille ISO 9000, qui vous permettent d'éviter tout malentendu dans leur utilisation.
ISO 9001:2000, Systèmes de management de la qualité — Exigences	Norme sur les exigences à utiliser pour évaluer votre aptitude à répondre aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables et, par conséquent, pour traiter de la satisfaction des clients. Cette norme est désormais la seule norme de la famille ISO 9000 permettant d'effectuer une certification par tierce partie.
ISO 9004:2000, Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'amélioration des performances	Cette norme de lignes directrices fournit des conseils pour une amélioration continue de votre système de management de la qualité qui permettra à toutes les parties d'en tirer avantage par une satisfaction continue des clients.
ISO 19011:2002, Lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité et environnemental	Des lignes directrices permettant de vérifier l'aptitude de votre système à réaliser des objectifs qualité définis. Vous pouvez utiliser cette norme en interne ou pour procéder à l'audit de vos fournisseurs.
ISO 10005:1995, Management de la qualité — Lignes directrices pour les plans qualité	Des lignes directrices pour aider à la préparation, à la revue, à l'acceptation et à la révision des plans qualité.
ISO 10006:1997, Management de la qualité — Lignes directrices pour la qualité en management de projet	Des lignes directrices pour vous aider à garantir la qualité des processus et du produit final du projet.
ISO 10007:1995, Management de la qualité — Lignes directrices pour la gestion de configuration	Des lignes directrices pour assurer qu'un produit complexe continue de fonctionner lorsque l'on change des composants individuellement.
ISO/DIS 10012-1, Exigences d'assurance de la qualité des équipements de mesure — Partie 1: Confirmation métrologique de l'équipement de mesure	Des lignes directrices sur les caractéristiques principales d'un système d'étalonnage pour assurer que les mesures sont effectuées avec l'exactitude requise.
ISO 10012-2:1997, Assurance de la qualité des équipements de mesure — Partie 2: Lignes directrices pour la maîtrise des processus de mesure	Des lignes directrices supplémentaires sur l'application de la maîtrise statistique des processus lorsque cela est justifié pour atteindre les objectifs de la Partie 1.
ISO/TR 10013:2001: Guidelines for quality management system documentation (disponible en anglais seulement)	Des lignes directrices pour l'élaboration, la préparation et la maîtrise des manuels qualité adaptés à vos besoins spécifiques.
ISO/TR 10014:1998, Lignes directrices pour le management des effets économiques de la qualité	Des conseils sur la manière d'obtenir des gains d'ordre économique par l'application du management de la qualité.
ISO 10015:1999, Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation	Des conseils sur l'élaboration, la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration de stratégies et de systèmes relatifs à la formation qui affectent la qualité des produits.
ISO/TS 16949:2002, Systèmes de management de la qualité — Exigences particulières pour l'application de l'ISO 9001:2000 pour la production de série et de pièces de rechange dans l'industrie automobile.	Conseils de nature sectorielle pour l'application de la norme ISO 9001 dans l'industrie automobile.

Retirée

SERVICES AUX CLIENTS

Un des moyens utilisés par le gouvernement pour donner suite à l'orientation client découlant des *Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* et pour moderniser la gestion du gouvernement est l'Initiative d'amélioration des services[C1]. Cette initiative vise à accroître de façon importante et quantifiable (de 10%) la satisfaction de la clientèle à l'égard des services du gouvernement au cours des cinq années à venir. Elle offre aux ministères et aux organismes un cadre visant à améliorer la prestation des services, axé sur une approche « de l'extérieur vers l'intérieur », fondé sur des résultats et orienté sur les attentes des clients face aux services et sur leurs priorités d'amélioration.

Cette initiative, décrite dans le document Accroître la satisfaction des clients: *Guide pratique pour l'initiative d'amélioration des services*[C2], a essentiellement pour objet d'établir que l'accroissement continu et quantifiable de la satisfaction de la clientèle constitue l'indicateur le plus fiable d'amélioration de la qualité et de la prestation des services. Une satisfaction accrue des clients peut être déterminée en mesurant les attentes et les priorités des clients à l'égard de l'amélioration, en établissant des normes de service liées à ces attentes et en révisant les processus de prestation en conséquence, en surveillant la performance à l'égard des normes de services et en mesurant à nouveau la satisfaction des clients et leurs attentes. L'amélioration continue résulte de l'application répétée de ce processus. L'initiative d'amélioration des services engage les ministères à rendre compte au Parlement, par l'entremise de leurs rapports ministériels sur le rendement, des activités suivantes: les normes de services pour tous les services clés offerts au public; la performance à l'endroit des normes de service; les améliorations annuelles au chapitre de la satisfaction des clients et les progrès réalisés vers les objectifs de satisfaction de la clientèle établis.

Un outil important de rétroaction pour l'Initiative d'amélioration des services est l'outil de mesures communes (OMC), mis au point par le Réseau des services axés sur le citoyen du Centre canadien de gestion (CCG) en 1998. L'OMC offre aux organismes publics une série de questions normalisées et d'échelles de mesure permettant de sonder leurs clients. L'outil est fondé sur cinq éléments clés: attentes des clients, perceptions des services reçus, niveaux de satisfaction, niveau d'importance et priorités relatives à l'amélioration des services. Des renseignements supplémentaires se trouvent sur le site Web du CCG (http://www.ccmd-ccg.gc.ca/main_f.html.http://www.ccmd-ccg.gc.ca).

Une application importante de l'OMC est le Citoyen d'abord 2000. Ce sondage mené auprès de 80 000 ménages choisis au hasard a identifié cinq « facteurs de satisfaction » des programmes de service de qualité du gouvernement: la rapidité, un personnel renseigné et compétent, la courtoisie (service efficace avec le sourire de sorte que le client soit satisfait du service reçu), un traitement équitable et des résultats. L'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) et le Conseil de la prestation des services du secteur public ont mandaté la firme Erin Research Inc. de mener un sondage d'opinion publique. Le sondage a été commandité par toutes les provinces, le territoire du Yukon, le gouvernement du Canada et les administrations publiques de Montréal, Toronto et Vancouver. Le sondage a été publié par l'IAPC en 2001 et le rapport se trouve sur le site Web de l'IAPC (http://www.ipaciapc.ca/french/new/citizens.htm).

Les normes communes de service de l'Ontario définissent les niveaux de performance minimaux que les ministères doivent respecter, en visant les cibles quantitatives pour les services suivants:

Normes téléphonique — Par exemple, huit fois sur dix, quelqu'un doit répondre à un appel téléphonique à la troisième sonnerie durant les heures d'ouverture et les appels ne doivent pas être acheminés plus d'une fois.

Norme du courrier — Par exemple, on répondra à votre fax ou à votre courriel dans les 15 jours suivant sa réception ou on vous fournira un accusé de réception dans les cinq jours suivant la date de réception s'il est impossible de donner une réponse définitive à votre demande.

Norme de service au comptoir et de traitement des plaintes — Par exemple, on accusera réception de vos plaintes dans un délai de deux jours ouvrables.

[C1] *Secrétariat du Conseil du Trésor,* Un cadre stratégique pour l'amélioration de la prestation des services au gouvernement du Canada *(juin 2000); disponible sur le site Web - http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/sipubs/si_as/pfsi_f.html*

[C2] *Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (décembre 2000); disponible sur le site Web - http://www.tbs-sct.gc.ca/si-si/sii-ias/howto /index_f.shtml.*

Retirée

LA ROUE DE DEMING

Le concept de la « roue de Deming », désignée en anglais par cycle **PDCA,** est un cycle dynamique pouvant être appliqué au processus d'un organisme. Il est intimement lié à la planification, à la mise en œuvre, au contrôle et à l'amélioration continue au niveau de la réalisation du produit et des autres processus du système de management de la qualité. Le maintien des processus et leur amélioration continue peuvent tout aussi bien être appliqués aux processus stratégiques de niveau élevé, comme la planification des systèmes de management de la qualité ou la revue de direction, qu'à de simples activités opérationnelles effectuées dans le cadre des processus de réalisation des produits.

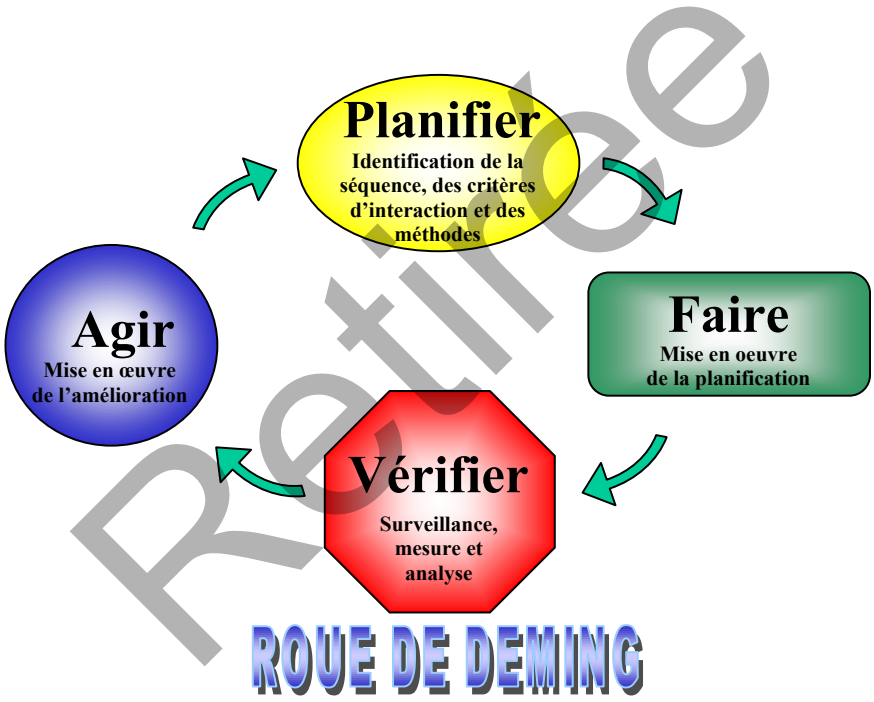
L'article 0.2 de la norme ISO 9001:2000 [D1] explique la roue de Deming qui s'applique à tous les processus comme suit:

Planifier: établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme.

Faire: mettre en oeuvre les processus

Vérifier: surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats.

Agir: entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus.



Retirée

FIGURE D1

Roue de Deming

[D1] *[ISO] Organisation internationale de normalisation,* Systèmes de management de la qualité — Exigences: *ISO 9001:2000 (Genève: ISO, décembre 2000).*

REPRÉSENTANT QUALITÉ DE LA DIRECTION

Dans certains organismes, le représentant qualité de la direction peut être désigné comme représentant de la qualité, coordonnateur de la qualité, leader qualité ou l'équivalent.

La haute direction doit nommer un membre de l'encadrement qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité en particulier pour:

a. Assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus.

b. Rendre compte à la direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration.

c. Assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme est encouragée.

Des responsabilités types assignées au représentant qualité de la direction englobent notamment les tâches suivantes:

a. Tenir des réunions annuelles de revue de direction.
b. Préparer et tenir à jour le manuel qualité.
c. S'assurer que les exigences ISO sont respectées.
d. Administrer le programme d'audit interne de qualité.
e. Faire rapport de l'information relative aux actions préventives.
f. S'assurer de la mise en œuvre rapide des actions correctives.
g. Traiter les plaintes des clients.
h. Identifier les besoins en formation en matière de qualité.
i. Convoquer des séances spéciales du comité directeur ou du comité qualité.
j. Approuver l'ordre du jour des réunions de revue de direction.

Des pouvoirs types conférés au représentant qualité de la direction englobent notamment les tâches suivantes:

a. Avaliser les actions correctives.
b. Approuver et assigner les auditeurs internes.
c. Réaffecter le personnel qualité.
d. Modifier la fréquence ou les représentants des réunions de revue de direction.
e. Autoriser les changements aux procédures du système qualité ministériel.
f. Autoriser les dépenses.

Retirée

PROCESSUS DE COMMUNICATION

Les processus de communication favorisent l'échange d'information nécessaire au projet de mise en œuvre. Ils permettent que l'information appropriée relative au projet soit générée, recueillie, diffusée, archivée et éliminée en temps opportun.

Les éléments clés d'une stratégie de communication sont:

— la planification des communications
— la gestion de l'information
— le contrôle des communications.

Planification des communications

La haute direction et son équipe de mise en œuvre devraient s'assurer que des processus de communication appropriés sont établis pour le projet et que les communications sont axées sur l'efficacité du système de management de la qualité.

La planification des communications devrait tenir compte des besoins du projet de mise en œuvre, des clients et des autres intervenants. Le plan de communication devrait définir l'information qui sera officiellement communiquée, les médias utilisés pour la véhiculer et la fréquence des communications. Les exigences relatives à l'objectif, à la fréquence, à l'échéancier et aux comptes rendus des réunions devraient être définies dans le plan de communication.

Le format, la langue et la structure du plan de communication du projet devraient être normalisés afin d'assurer la compatibilité. Le plan de communication devrait définir le système de gestion de l'information, identifier qui doit envoyer et recevoir l'information, et faire des renvois aux processus relatifs à la maîtrise des documents, à la maîtrise des enregistrements et à la sécurité.

La complexité du système de gestion de l'information dépend de la taille de l'organisme, du nombre d'installations et de ses structures.

Gestion de l'information

Il conviendrait de définir les procédures relatives à la préparation, à la collecte, à l'identification, à la classification, à la mise à jour, à la diffusion, au classement, à l'archivage, à la protection, à la récupération, à la durée de conservation et à l'élimination des informations.

Le mode de gestion de l'information devrait tenir compte des besoins à la fois de la complexité de la mise en œuvre et de la structure des organismes. L'information consignée devrait indiquer les conditions qui prévalaient au moment où l'activité a été enregistrée de façon qu'il soit possible d'établir la validité et la pertinence de l'information à vérifier pour utilisation dans d'autres projets.

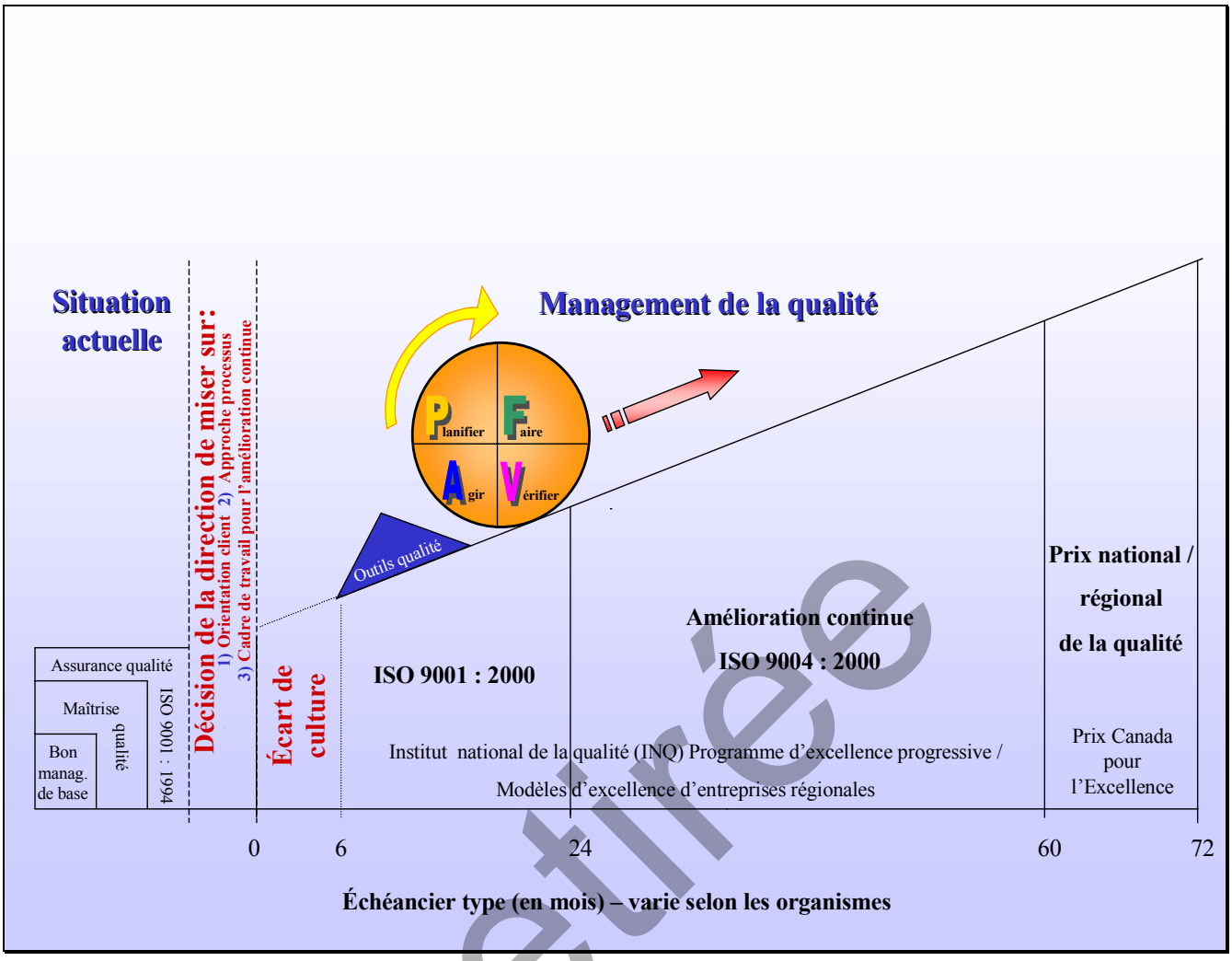
Pour être efficace, l'information devrait convenir aux besoins des destinataires, la présentation devrait être claire et la diffusion devrait respecter scrupuleusement l'échéancier établi. Tous les accords, y compris ceux de nature informelle, ayant une incidence sur le projet devraient être documentés de façon officielle.

Les règles et les lignes directrices régissant les réunions devraient être établies de façon à être adaptées au type de réunion. Les ordres du jour devraient être diffusés à l'avance et préciser, pour chaque point, le personnel devant être présent. Le compte rendu des réunions devrait comprendre les décisions prises, les questions non réglées, les interventions convenues et les personnes chargées des suivis. Les comptes rendus devraient être diffusés aux personnes concernées dans un délai convenu.

Contrôle des communications

Le système de communication devrait être mis en œuvre selon les plans, surveillé et révisé afin de s'assurer qu'il continue de satisfaire aux besoins du projet. Une attention particulière devrait être accordée aux interfaces entre les fonctions et les organismes lorsque des mésententes ou des conflits pourraient se produire.

Retirée



Retirée

FIGURE G1

Itinéraire de l'amélioration continue

SITES WEB ET OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

Les liens électroniques suivants étaient valides à la date de publication.

Organisation internationale de normalisation (ISO)

a. Page d'accueil de l'ISO: information générale sur le programme de révision ISO 9001:2000 et ISO 9004:2000; http://www.iso.org/iso/fr/ISOOnline.frontpage

b. ISO 9000 et 14000: http://www.iso.org/iso/fr/iso9000-14000/index.html

c. Comité technique ISO (TC) 176:

   i. Information générale sur la structure et le programme de travail de l'ISO/TC 176, comprenant des liens avec d'autres sites Web; http://www.tc176.org

   ii. Ce site est hébergé par le British Standards Institution (BSI), qui assure le secrétariat du ISO/TC 176/SC 2, et donne des informations détaillées sur le programme de révision ISO 9001 et ISO 9004; http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2/

d. Communiqué de presse ISO « Lignes directrices ISO 9000 pour le secteur des soins de santé »; http://www.iso.org/iso/fr/commcentre/pressreleases/2001/Ref802.html

Sites Web canadiens

Centre canadien de gestion (CCG): http://www.ccmd-ccg.gc.ca/main_f.html

Association canadienne de la qualité dans le secteur public: http://www.orioncanada.com/cpsqa/amain.html

Conference Board of Canada: http://www.conferenceboard.ca/

Gouvernement de l'Ontario:

a. Normes communes de service: http://www.ontariodelivers.gov.on.ca/french/generic.pdf

b. Initiative qualité des services dans la Fonction publique de l'Ontario: http://www.ontariodelivers.gov.on.ca/french/qs_cornerstones/intro.htm

Institut national de la qualité (INQ): documentation sur l'ISO et la qualité portant notamment sur les normes ISO et l'INQ — critères du Programme d'excellence progressive. Le site contient aussi des articles tels « The New ISO 9000:2000 Standard and Organizational Excellence — Paving the way toward greater organizational performance »; http://www.nqi.ca/Francais/index.html

Project Management Institute: *A Guide to Project Management Body of Knowledge;* http://www.pmi.org

Conseil canadien des normes (CCN): Le CCN offre de nombreux documents sur ISO 9000, notamment *Normes des systèmes de management: L'expérience canadienne des normes ISO 9000, ISO 14000 et QS-9000* (octobre 2000); http://www.scc.ca/home_f.html

Secrétariat du Conseil du trésor du Canada:

a. Références ISO 9000 pour les Normes de l'information et de la technologie (IT); http://www.cio-dpi.gc.ca/its-nit/st_tbit_qa_f.asp

b. *Rapport du groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada;* http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/partners/rirp_f.html

Retirée

c. Initiative d'amélioration des services, site Web avec des liens aux documents suivants:

i. *Un cadre stratégique pour l'amélioration de la prestation des services au gouvernement du Canada*; http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/sipubs/si_as/pfsi_f.html

ii. *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes: Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada;* http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_f.html

iii. *Accroître la satisfaction des clients: Guide pratique pour l'initiative d'amélioration des service (décembre 2000)*; http//www.tbs-sct.gc.ca/si-si/sii-ias/howto/index_f.shtml

Autres sites utiles

American National Standards Institute (ANSI): http://web.ansi.org/

American Society for Quality (ASQ): http://www.asq.org/

Association française de normalisation (AFNOR): cliquer sur le drapeau britannique au haut de la page d'accueil pour obtenir la version anglaise; http://www.afnor.fr/Portail/portail.asp

Institute of Quality Assurance (IQA): http://www.iqa.org/

Le Mouvement québecois de la qualité: http://www.qualite.qc.ca

Standards Australia: http://www.standards.com.au/catalogue/script/search.asp

Ouvrage de référence

Association canadienne de normalisation (CSA): Guide *ISO 9000: Lignes directrices pour l'application des normes ISO 9000*. Cette publication peut être obtenue de la CSA, 178, boulevard Rexdale, Toronto (Ontario) M9W 1R3.

Retirée