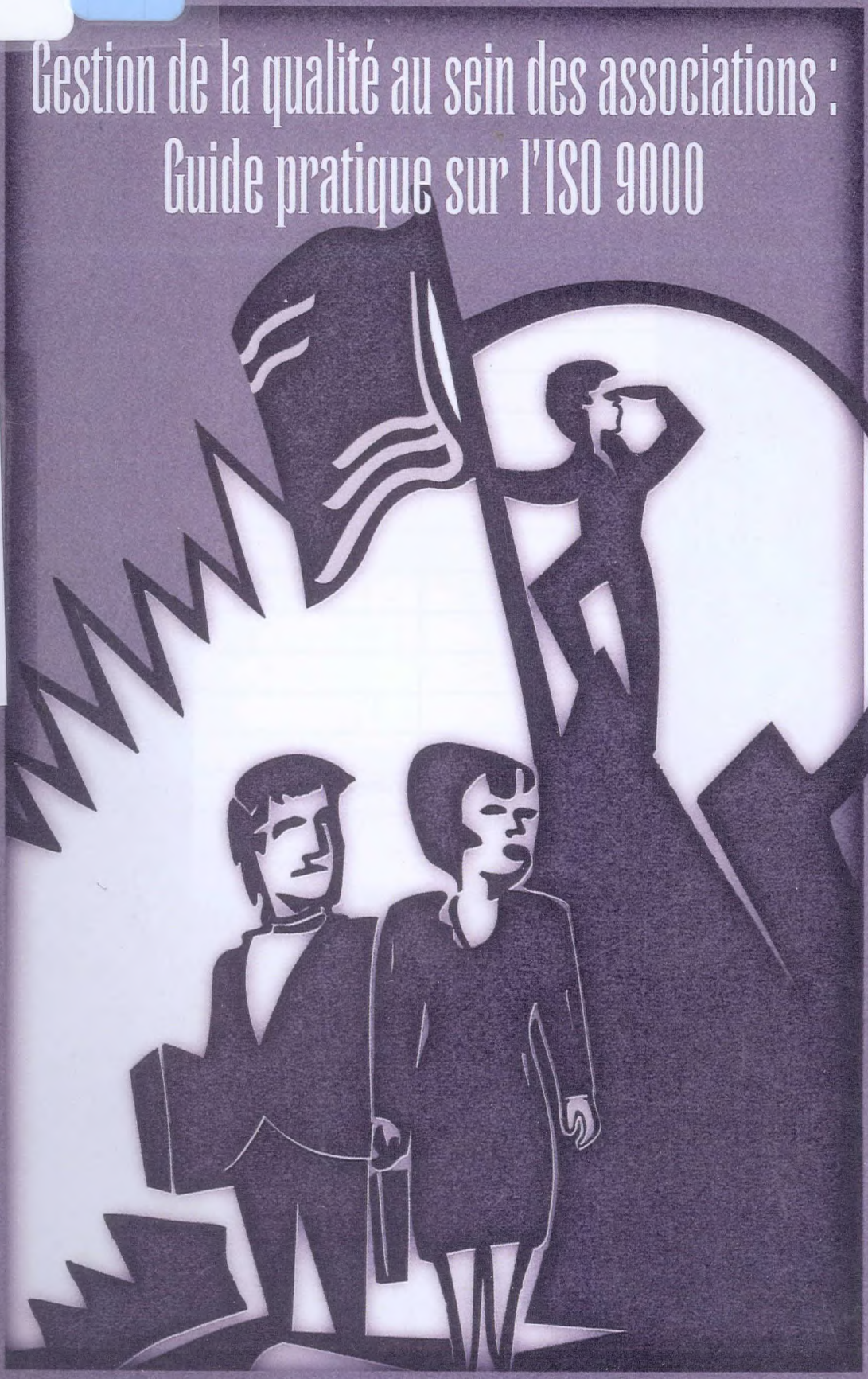
LKC
TS
156.6
.Q3414
1999

IC

Gestion de la qualité au sein des associations : Guide pratique sur l'ISO 9000



Industrie Canada Industry Canada

Canadian Society of Association Executives

Société canadienne des directeurs d'association

Canada

Gestion de la qualité au sein des associations : Guide pratique sur l'ISO 9000

Industrie Canada Industry Canada

Canadian Society of Association Executives

Canada

Pour obtenir des exemplaires du présent document, s'adresser à la :

Société canadienne des directeurs d'association
10, rue King Est, bureau 1100
Toronto (Ontario)
M5C 1C3

Téléphone : (416) 363-3555
Télécopieur : (416) 363-3630
Courriel : **w.amundson@csae.com**

Nota : Aux fins du présent document, la forme masculine désigne, s'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.

Cette publication est également offerte par voie électronique sur le Web :
http://www.associationplace.com/iso

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada (Industrie Canada) 1999
N° de catalogue C2-397/1999F
ISBN 0-662-83376-7
52482F

Also available in English under the title : *Quality Management for Associations : A Practical Guide to ISO 9000.*

IMPRIMÉ AU CANADA
PRINTED IN CANADA

Page couverture : contient 10 p. 100 de matériaux recyclés
Texte : contient 20 p. 100 de matériaux recyclés

Gestion de la qualité au sein des associations : Guide pratique sur l'ISO 9000

Industry Canada
Library - LKC

JUIN JUN 18 2015

Industrie Canada
Bibliothèque - BCS

Industrie Canada Industry Canada

Avez-vous déjà envisagé d'adopter les normes de la série ISO 9000? Bien que beaucoup de gens aient tendance à associer les normes de qualité au secteur manufacturier, cette série de normes peut s'appliquer à un grand nombre d'organisations qui souhaitent améliorer leurs services à la clientèle. Ce pourrait être le cas de votre association.

Plusieurs associations de pointe du secteur industriel ont commencé à envisager le recours aux normes ISO 9000 en vue d'élaborer un système de gestion de la qualité. À l'invitation de l'une d'entre elles, l'Association des industries de l'automobile du Canada (AIA), Industrie Canada a collaboré avec l'AIA à ce projet visant à étudier la possibilité d'appliquer les normes ISO 9000 aux associations.

Le personnel de l'AIA nous a généreusement communiqué les enseignements tirés de sa démarche visant à obtenir l'enregistrement selon ISO 9000, démarche qui a été couronnée de succès. Ces enseignements forment la base de la publication intitulée *Gestion de la qualité au sein des associations : Guide pratique sur l'ISO 9000*. Industrie Canada, conjointement avec la Société canadienne des directeurs d'association, met ce guide à votre disposition pour vous renseigner sur les normes ISO 9000 et sur la façon dont elles pourraient s'appliquer à votre organisation.

À Industrie Canada, nous savons que nous ne pouvons atteindre notre objectif, qui est de contribuer à une économie vigoureuse et novatrice, sans la collaboration de partenaires comme l'AIA. Nous espérons que ce guide vous sensibilisera au rôle que vous pouvez jouer pour renforcer l'économie canadienne en encourageant et en appuyant des initiatives en faveur de la qualité au sein de votre association et des organisations qui en font partie.

L'adoption des normes ISO 9000 n'est pas la seule façon de mettre en œuvre un système de gestion de la qualité, ni un choix qui convient à toutes les associations. Cependant, pour un grand nombre d'organisations, ces normes peuvent s'avérer fort utiles. Si vous avez besoin d'aide pour réaliser votre propre projet de gestion de la qualité, le présent guide contient une foule de renseignements sur les normes ISO 9000, dans un langage simple avec des exemples pratiques.

J.M. Banigan
Sous-ministre adjoint, Secteur de l'industrie
Industrie Canada

Canada

aia Canada

Des services de qualité ne sont pas le fait du hasard. Pour répondre aux besoins des clients, l'engagement doit venir de l'ensemble de l'organisation.

Ce genre d'engagement est le résultat d'un effort coordonné, lorsque le personnel concentre son enthousiasme et son savoir-faire sur la gestion de la qualité. À l'Association des industries de l'automobile du Canada, nous nous efforçons toujours de fournir à nos membres des services de qualité. Après avoir examiné plusieurs options, nous avons décidé d'adopter les normes de qualité ISO 9000 pour créer notre propre système de gestion de la qualité.

À notre invitation, Industrie Canada a accepté avec enthousiasme de prendre connaissance de nos travaux. Ensemble, nous avons entrepris un projet visant à déterminer les possibilités d'application des normes ISO 9000 aux associations. Ce projet a été une réussite et je profite de l'occasion pour remercier encore une fois le Ministère de son soutien.

Le résultat le plus important de ce projet a été de constater que les normes ISO 9000 peuvent être fort utiles aux associations qui souhaitent mettre en place un système de gestion de la qualité. Le présent guide contient un grand nombre d'enseignements. Je le recommande vivement aux associations qui cherchent à améliorer la qualité des services qu'elles fournissent à leurs membres. Que vous cherchiez à obtenir l'enregistrement selon ISO 9000 ou que vous souhaitiez simplement vous inspirer de ces normes pour établir votre propre système de gestion de la qualité, les renseignements qui suivent ne manqueront pas de vous intéresser.

Raymond R. Datt
Président, Association des industries de l'automobile du Canada

CAR CARE

Automotive Industries Association of Canada • Association des industries de l'automobile du Canada
1272 Wellington, Ottawa, Ontario, Canada K1Y 3A7
Tel: (613) 728-5821 Fax: (613) 728-6021
E-Mail: aia@aiacanada.com

PRO

Préface

En tant que directeur d'association, vous savez à quel point la qualité est importante. Vos membres jugent toujours les services et les produits que vous fournissez. Pour les fidéliser, vous devez répondre à leurs attentes, voire les dépasser, et résoudre tous les problèmes rapidement et efficacement.

Une méthode de gestion efficace et systématique de la qualité peut non seulement vous aider à mieux servir vos membres, mais aussi vous faire gagner du temps et économiser de l'argent.

Bien sûr, la qualité est importante, mais il faut aussi savoir comment l'atteindre. L'Organisation mondiale de normalisation (ISO) a conçu une série de normes, la série ISO 9000 (elle comprend les normes ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003) qui, lorsqu'elle est mise en œuvre dans le cadre d'un projet d'amélioration de la qualité, peut aider des organisations à répondre aux exigences de leurs clients en matière de qualité. Ces normes permettent aux organisations d'évaluer des processus clés utilisés dans la production et la livraison de produits, ou dans la conception et la prestation de services, d'assurer leur uniformité et de les améliorer.

L'industrie automobile a adopté un grand nombre de normes de qualité. Un véhicule est un investissement important pour la plupart des gens, et les consommateurs examinent très attentivement ce genre de produits. Les constructeurs de véhicules et les fabricants de pièces d'automobiles ont constaté que le respect des normes de qualité est un moyen efficace d'améliorer la qualité de leurs produits.

Compte tenu de ce qui précède, l'Association des industries de l'automobile du Canada (AIA) a commencé à étudier les normes de qualité. L'AIA et plusieurs autres associations se sont rendu compte que ces normes leur permettraient non seulement de gagner du temps et d'économiser de l'argent, mais aussi d'offrir de meilleurs services à leurs membres. Industrie Canada a accepté de participer à un projet conjoint dans le cadre duquel l'AIA étudierait la pertinence de l'application, aux associations, de l'une des normes de la série ISO 9000, soit l'ISO 9002.

Le présent guide est fondé sur l'expérience acquise par l'AIA, avec la collaboration d'un consultant de l'ISO, qui a réussi à satisfaire aux normes de qualité ISO 9002. Il traite de questions pratiques auxquelles font face les directeurs d'association qui doivent décider si les normes ISO 9000 leur seront utiles et s'ils doivent les appliquer à titre officiel ou officieux. Ce guide peut également servir de manuel d'instruction pour aider les directeurs d'association qui le désirent à obtenir l'enregistrement ISO 9000.

Que signifie le sigle « ISO » ?

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ISO n'est pas un acronyme. Ce mot est dérivé du grec isos, qui signifie « égal ». Savoir déterminer ce qui peut être considéré comme « égal » est un concept essentiel à l'établissement et au respect des normes.

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui, par leur aide et leur soutien, ont rendu possible la publication du présent document.

Le projet n'aurait pas connu autant de succès sans le travail acharné des membres du Comité directeur qui ont mis à contribution leurs connaissances et leur créativité pendant plusieurs mois. Le Comité était composé de représentants de l'Association des industries de l'automobile du Canada, du Conseil canadien des normes, d'Industrie Canada et du ministère canadien des Affaires étrangères et du Commerce international.

Nous tenons à remercier tout particulièrement :

- l'Association des industries de l'automobile du Canada (AIA), notamment son ancien président, M. Dean Wilson, pour sa vision et son soutien inestimable, ainsi que ses vice-présidents, Mme Beverlie Cook et M. Marc Brazeau, pour leur travail acharné et leur collaboration;
- Mme Joan Brough-Kerrebyn, du Conseil canadien des normes, pour ses conseils techniques;
- les consultants, qui ont joué un rôle de premier plan dans la rédaction du guide, notamment M. Michael Haycock, de Strategic Research Associates, M. Christopher LeClair, de Strategic Policy Choices, et l'équipe de Whitehall Associates;
- la Société canadienne des directeurs d'association, notamment M. Wayne Amundson, vice- président exécutif, pour la promotion enthousiaste du projet; et
- le personnel du Programme des initiatives en matière de normes d'Industrie Canada pour son appui.

Table des matières

Introduction 2

Qu'est-ce que l'ISO 9000? 4

Les éléments de l'ISO 9000 et leur application aux associations 7

Analyse des écarts 16

Marche à suivre pour la mise en œuvre 20

L'enregistrement : coûts et avantages 22

Exigences pour l'enregistrement 25

Annexe A : Exemple d'un manuel de gestion de la qualité et de procédures opérationnelles A-1

Annexe B : Registraires des systèmes qualité accrédités au Canada par le Conseil canadien des normes B-1

Annexe C : Renseignements complémentaires C-1

Introduction

Vous avez peut-être remarqué des banderoles sur les façades d'usines et d'immeubles de bureaux portant l'inscription « Enregistré selon ISO 9000 ». Vous vous êtes peut-être aussi demandé ce que cette inscription voulait dire.

L'inscription « Enregistré selon ISO 9000 » signifie tout simplement qu'un organisme autorisé a certifié que l'entreprise ou l'organisation concernée satisfait à une série de normes de qualité appelée ISO 9000 (qui comprend les normes ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003) et qu'elle a été officiellement enregistrée pour cette série de normes.

Fort bien, direz-vous, mais quelle est l'importance de l'enregistrement selon ISO 9000 dans mon cas et dans celui de mon association? Cet enregistrement ne semble utile qu'à de grandes entreprises manufacturières.

L'enregistrement officiel ISO 9000 est important parce qu'il confirme qu'une organisation donnée a mis en place un système efficace de gestion de la qualité. Cependant, dans le cas d'un grand nombre d'organisations, c'est ce dernier aspect, c'est-à-dire la mise sur pied d'un système de gestion de la qualité, qui est important. D'où l'objet du présent guide. Que vous cherchiez ou non à obtenir l'enregistrement selon ISO 9000, vous pouvez utiliser les normes pour vous aider à créer et à mettre en œuvre un système de gestion de la qualité.

> L'intégration des systèmes de gestion de la qualité aux activités quotidiennes de votre association est un excellent moyen de vous assurer que vos membres obtiennent ce qu'il y a de mieux, maintenant et plus tard.
>
> *Judith Wiley, présidente de la Société canadienne des directeurs d'associations*

Le présent guide intéressera avant tout les directeurs d'association qui veulent en savoir davantage sur les normes ISO 9000. Il peut également vous aider à appliquer ces normes d'une manière simple et rentable. Enfin, il contient quelques conseils utiles pour les organisations qui veulent obtenir l'enregistrement selon ISO 9000.

Le présent guide est également disponible sur Internet (**http://www.associationplace.com/iso**).

Qu'est-ce que la qualité?

Le mot *qualité* est un mot ordinaire du langage courant et la plupart des gens sont sûrs de savoir ce qu'il signifie... tant qu'on ne leur demande pas de le définir.

Un manuel sur la norme ISO 9000 publié par Industrie Canada à l'intention des petites entreprises de services professionnels (*Assurance de la qualité des services : Un guide de travail sur l'ISO 9000 pour les petites entreprises de services professionnels*, Industrie Canada, 1995) définit la qualité comme étant la « réponse aux exigences appropriées des clients ». Selon l'Institut canadien de recherche en camionnage, la qualité d'un service ou d'un produit est l'attrait qu'exerce ce produit ou ce service sur le client, en surprenant toujours ce dernier par un meilleur rapport qualité-prix que prévu. Il semble donc que, pour certains, la qualité soit le fait de répondre aux attentes du client, tandis que pour d'autres, il s'agit de les dépasser.

Les clients considèrent également la constance et la fiabilité comme de bons indicateurs de qualité. Pour eux, vous êtes aussi bon que votre produit le plus faible. En outre, vos clients se souviendront toujours de vos produits ou services qui ne répondent pas aux normes de qualité habituelles, et ils ne manqueront pas d'en parler.

Les organisations soucieuses de la qualité savent qu'elles ne doivent pas se contenter de simplement répondre aux attentes de leurs clients. Elles s'efforceront toujours de leur fournir de meilleurs produits et services, et elles n'attendront pas que les clients leur disent comment les améliorer.

Qui dit qualité, dit amélioration

La recherche de la qualité n'est pas synonyme de perfection, mais bien d'amélioration.

John Guasperi, tiré de « Customer means Customer » dans Quality Digest, *octobre 1998*

Qu'est-ce que l'ISO 9000?

ISO 9000 est une série de normes reconnues à l'échelle mondiale qui a été conçue par un des comités techniques de l'Organisation internationale de normalisation (ISO).

Les normes les plus connues de cette série sont l'ISO 9001, l'ISO 9002 et l'ISO 9003. Chacune d'entre elles comprend les éléments d'un système de gestion de la qualité, y compris les processus de travail clés permettant à une organisation de fournir un service ou de fabriquer un produit.

Consciente du fait qu'il faut une certaine souplesse pour que les normes puissent s'adapter à une organisation donnée, l'ISO a créé trois normes comportant chacune une combinaison différente d'éléments : ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003. Le tableau qui suit donne un aperçu de ces trois normes.

Les éléments d'ISO 9000	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
1 Responsabilités de la direction	✓	✓	✓
2 Système qualité	✓	✓	✓
3 Revue de contrat	✓	✓	✓
4 Maîtrise de la conception	✓	☐	☐
5 Maîtrise des documents et des données	✓	✓	✓
6 Achats	✓	✓	☐
7 Maîtrise du produit fourni par le client	✓	✓	✓
8 Identification et traçabilité du produit	✓	✓	✓
9 Maîtrise des processus	✓	✓	☐
10 Contrôles et essais	✓	✓	✓
11 Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai	✓	✓	✓
12 État des contrôles et des essais	✓	✓	✓
13 Maîtrise du produit non conforme	✓	✓	✓
14 Actions correctives et préventives	✓	✓	✓
15 Manutention, stockage, conditionnement,	✓	✓	✓
préservation et livraison	✓	✓	✓
16 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité	✓	✓	✓
17 Audits qualité internes	✓	✓	✓
18 Formation	✓	✓	✓
19 Prestations associées	✓	✓	☐
20 Techniques statistiques	✓	✓	✓

L'ISO 9002 est peut-être le meilleur choix pour un grand nombre d'associations. Cette norme est identique à l'ISO 9001, sauf qu'elle compte un élément en moins, soit le contrôle de la conception, qui est peu susceptible de s'appliquer aux activités des associations. L'ISO 9003 ne comprend que 16 éléments, dont certains ne sont pas traités de manière aussi exhaustive que dans l'ISO 9001 et l'ISO 9002. Il existe également d'autres éléments de la norme (décrits dans le prochain chapitre) qui ne s'appliquent guère à la plupart des associations.

Quelle que soit la norme de la série ISO 9000 que vous choisissiez, vous allez probablement constater que certains de ses éléments ne s'appliquent pas à votre association. C'est normal et tout à fait acceptable, même dans le cas des organisations qui recherchent un enregistrement officiel selon ISO 9000.

La série de normes ISO 9000 peut-elle vous aider?

Si vous et votre équipe de gestion êtes déterminés à faire de la qualité une priorité et à adopter la planification stratégique et la planification opérationnelle comme principaux outils de gestion, la série ISO 9000 peut être fort avantageuse pour votre association. En vous appuyant sur les normes de cette série, vous pouvez mettre en place un système de gestion de la qualité, autrement dit la structure organisationnelle, les procédures, les processus et les ressources dont vous avez besoin pour atteindre et maintenir le degré de qualité voulu.

> Plusieurs études ont révélé que l'application de la série de normes ISO 9000 profite à de nombreuses organisations. Ces normes permettent non seulement de faire de nombreuses économies quantifiables en rationalisant ou en intégrant des processus internes, mais aussi, entre autres, de mieux comprendre les besoins des clients et de sensibiliser davantage les organisations à toute l'importance de la qualité.
>
> *Ramnik Bindra*
> Logistics Quarterly,
> *Association canadienne de gestion de la logistique, novembre 1996*

Cependant, les normes ISO 9000 ne sont ni une condition préalable ni une garantie de qualité. Certaines organisations fournissaient des produits et des services de qualité bien avant que n'existe la série ISO 9000 et d'autres initiatives portant sur la qualité. Les normes ISO vous permettent d'aborder les questions liées à la qualité de façon structurée, pour vous aider à améliorer et à maintenir la qualité.

Tout d'abord, la mise en œuvre des normes ISO 9000 amène votre association à adopter une démarche systématique pour la conception, l'exécution et le suivi de processus clés faisant partie de votre champ d'activités habituel.

Ensuite, pour satisfaire aux normes ISO 9000, vous devez axer vos ressources humaines et financières sur des secteurs d'activité essentiels de votre association. Cette démarche vous aide à lui donner les moyens d'influer sur la qualité des services qu'elle fournit à ses membres, d'identifier leurs plaintes et d'y donner systématiquement suite.

> Ce n'est pas qu'une simple question d'enregistrement. Un système de gestion de la qualité peut comporter une valeur ajoutée, accroître l'efficience, économiser de l'argent et même en faire gagner.
>
> *Julie Press, Quality Certification Bureau Inc. (citée dans le* Calgary Herald *du 29 septembre 1998)*

Enfin, la mise en œuvre d'ISO 9000 permet à votre association d'adopter une démarche plus ordonnée en ce qui a trait à la planification stratégique, à la planification opérationnelle et à la résolution des problèmes.

Les associations peuvent adopter les pratiques fondées sur ISO 9000 sans demander un enregistrement officiel. En outre, rien ne vous empêche de n'adopter que certains éléments de cette série de normes.

Vous devriez tenir compte d'un certain nombre de facteurs avant de déterminer les avantages de la mise en œuvre d'ISO 9000 pour votre association.

Les normes ISO 9000 peuvent présenter plus d'intérêt pour certaines associations que pour d'autres. Cependant, certains de leurs éléments s'appliquent à toutes les organisations. Avant d'appliquer ces normes, pensez aux produits et services que vous offrez à vos membres. Vous pouvez facilement appliquer ces normes à des processus qui produisent des services et des produits distincts, comme des services informatiques, des publications et des foires commerciales. En revanche, il serait plus difficile, voire impossible, de les appliquer si votre organisation se spécialise en relations publiques.

La taille de votre organisation est un autre facteur important dont il faut tenir compte. Si vous n'avez que quelques employés ou une seule activité, il ne sera peut-être pas nécessaire d'appliquer chaque élément des normes ISO 9000. Comme on l'a mentionné précédemment, il est possible de n'appliquer que certains éléments de ces normes.

La gestion de la qualité n'est pas un effort ponctuel. Les normes exigent non seulement que votre organisation mette en place un système de gestion de la qualité, mais également qu'elle le maintienne et qu'elle l'améliore au fil des ans. Pour ce faire, vous devrez y consacrer régulièrement du personnel et des ressources financières.

Les éléments d'ISO 9000 et leur application aux associations

Le présent chapitre explique comment les divers éléments d'ISO 9000 peuvent s'appliquer aux associations. Un des défis que vous aurez à relever lors de la mise en œuvre d'ISO 9000 sera de trouver un juste équilibre entre les normes génériques et les activités de votre organisation.

Un certain nombre de principes généraux s'appliquent à tous les éléments dont il est question ci-après. Premièrement, l'engagement de la haute direction est un aspect essentiel de tout projet de gestion de la qualité axé sur ISO 9000. Deuxièmement, ce qui est tout aussi important, ISO 9000 requiert une documentation complète de tous les processus, pour que vous puissiez évaluer objectivement vos démarches visant à améliorer la qualité. Cette documentation comprend les pièces suivantes :

- documents énonçant vos politiques en matière de qualité;
- procédures écrites pour mettre en œuvre vos politiques;
- consignes à l'intention du personnel qui applique ces procédures;
- dossiers vous permettant de prouver l'efficacité de votre système de gestion de la qualité.

> Comme notre association prône l'importance de la qualité depuis bien des années, nous avons décidé de passer à l'action. En appliquant les normes de qualité ISO 9000, nous avons pu mieux cibler nos initiatives de gestion de la qualité. Aujourd'hui, nous sommes fiers de pouvoir dire que l'Alliance est la première association de gens d'affaires au monde à avoir obtenu l'enregistrement selon la norme de qualité ISO 9001, dont on connaît le prestige.
>
> *Stephen Van Houten, ancien président de l'Alliance des manufacturiers et exportateurs du Canada*

La documentation précitée est essentielle à la bonne application d'ISO 9000, même si votre organisation ne demande pas l'enregistrement. Elle est également essentielle si vous comptez demander l'enregistrement (voir l'élément 2, ci-après).

En lisant ce chapitre, vous devriez consulter la série de normes ISO 9000 pour obtenir plus de renseignements sur chaque élément. Vous pouvez en obtenir un exemplaire auprès du bureau de vente du Conseil canadien des normes (voir page C-2 pour les coordonnées).

Les éléments d'ISO 9000

1 Responsabilités de la direction

Il incombe à votre équipe de gestion d'élaborer une politique en matière de qualité, de déléguer les pouvoirs, les ressources et les responsabilités nécessaires à sa mise en œuvre, et de procéder à un examen périodique de cette politique et de son application.

Une politique en matière de qualité décrit l'engagement et les objectifs de votre organisation à cet égard. Vous et votre équipe devez élaborer et entériner cette politique pour qu'elle soit comprise et mise en œuvre dans toute l'organisation.

Sur le plan organisationnel, vous devez désigner une personne chargée d'assurer la formation du personnel et de répartir des responsabilités clairement définies aux employés en ce qui a trait à la politique en matière de qualité, pour qu'ils puissent prendre les mesures qui s'imposent dans des situations non conformes à cette politique.

En outre, cette personne, qui relèvera de la haute direction, devrait veiller à ce que l'on identifie les questions liées à la qualité et que l'on examine régulièrement les possibilités d'amélioration.

Application aux associations

Cet élément requiert que vous et votre équipe de gestion preniez un engagement officiel en faveur de la qualité. Cet engagement peut s'exprimer de plusieurs façons :

- vous prononcer en faveur de la qualité dans votre énoncé de mission et dans vos objectifs;
- confier à une personne la supervision de votre système de gestion de la qualité;
- donner au personnel les pouvoirs et la formation nécessaires pour prendre des mesures permettant d'assurer la prestation de services de qualité;
- mettre en place un processus permettant d'évaluer l'efficacité de votre système de gestion de la qualité, tant en ce qui concerne la conformité aux normes ISO 9000 que les activités visant à favoriser la prestation de services de qualité.

2 Système qualité

Pour satisfaire aux critères de cet élément, votre association doit élaborer un système de gestion de la qualité et préparer un manuel qui le décrit. Un système qualité comprend la description de procédures déterminées que le personnel de l'association doit suivre pour améliorer et maintenir le niveau de qualité de ses produits et services, et pour se conformer aux normes ISO 9000.

L'annexe A (voir page A-1) contient une ébauche de manuel de gestion de la qualité dans lequel sont énoncées les politiques et les procédures relatives à la qualité que vous pourriez utiliser comme modèle. On peut également se procurer ce manuel en version électronique (**http://www.associationplace.com/iso**).

Pour satisfaire aux exigences de cet élément, vous pourriez faire appel à votre propre connaissance des activités de votre association, recueillir les commentaires de vos membres et consulter les documents rédigés par des spécialistes en gestion de la qualité. Vous voudrez également établir une marche à suivre pour recueillir des commentaires dont vous tiendrez compte dans le cadre de vos processus de planification stratégique et opérationnelle, afin de déterminer les façons d'améliorer la qualité des services et de les intégrer dans un système de gestion de la qualité.

Application aux associations

Il y a deux questions clés que vous devez vous poser au sujet de cet élément :

- Votre association s'est-elle dotée de procédures précises pour mettre en œuvre les normes ISO 9000 et ces procédures font-elles partie de ses activités quotidiennes?
- Dans le cadre général de la planification stratégique et opérationnelle, votre association consulte-t-elle les employés à tous les niveaux sur la façon dont le système de gestion de la qualité est mis en œuvre et sur la qualité des services fournis aux membres?

3 Revue du contrat

Comme nous l'avons déjà précisé, les produits et les services que l'on fournit sont de qualité lorsqu'ils répondent aux attentes des clients ou qu'ils les dépassent. Les projets ISO 9000 accordent beaucoup d'importance à l'examen des contrats de fourniture de biens et de services. Vous devez établir des procédures écrites pour l'examen des contrats, y compris des formulaires d'adhésion ou des bons de commande de produits et services, et vous y conformer. Vous recevrez alors des commandes bien définies et justifiées de la part des membres; les exigences auront été établies de concert par l'association et ses membres; tout écart entre ce qui a été commandé et ce qui a été livré pourra être corrigé; enfin, vous serez en mesure de respecter vos engagements.

En outre, vous devez énoncer clairement toute modification apportée aux contrats.

Le fait de documenter ces procédures est un élément essentiel d'ISO 9000. En effet, c'est en examinant les contrats conclus par votre association et en consignant par écrit les résultats de ces examens que vous pourrez établir des procédures uniformes et y apporter des améliorations.

Application aux associations

Conformément aux normes ISO 9000, lorsque vous passez des contrats, vous devez :

- les examiner avant de les signer, pour vous assurer d'être en mesure de satisfaire aux conditions stipulées;
- établir une procédure visant à informer le personnel de toute modification apportée à un contrat, pour qu'il soit en mesure de réagir en conséquence;
- consigner dans des dossiers que les contrats ont bel et bien été examinés.

4 Maîtrise de la conception

Cet élément comprend un certain nombre de dispositions visant à établir et à documenter des procédures en ce qui concerne la conception de produits et de services. Il est peu probable que cet élément s'applique à la plupart des associations, et il ne fait pas partie de la norme ISO 9002. Vous voudrez peut-être consulter le texte relatif à l'élément 4 dans la norme ISO, afin de déterminer si cet élément s'applique à votre association. Si c'est le cas, c'est sans doute la norme ISO 9001 qui répondra le mieux à vos besoins.

5 Maîtrise des documents et des données

La documentation est essentielle à la mise en œuvre d'ISO 9000. Vous et votre association devrez établir des procédures de contrôle des documents relatifs au système qualité et des données requises par les normes ISO 9000. Ces procédures doivent porter sur la gestion et l'entreposage, l'examen et l'approbation et comporter une méthode fiable pour retrouver et contrôler les modifications apportées aux documents.

Application aux associations

Deux points clés doivent être pris en considération à cet égard :

- établissement d'un processus d'examen et d'approbation des documents de contrôle de la qualité produits par votre personnel;
- établissement de procédures de contrôle et d'approbation des documents relatifs au système qualité, et mise à jour d'une liste de contrôle de ces documents.

6 Achats

La sous-traitance est de plus en plus importante pour les activités commerciales, étant donné qu'un grand nombre d'organisations, y compris des associations, dépendent de tiers pour la prestation de services et la livraison de produits de manière efficace et économique. Vos membres vous jugeront en fonction de la performance de vos sous-traitants. Vous devez donc documenter des procédures d'achat dans le cadre d'un projet de gestion de la qualité. Les normes ISO 9000 comportent trois aspects clés en ce qui a trait aux achats :

- vous devez évaluer les fournisseurs, pour vous assurer qu'ils satisfont aux exigences de votre système qualité, et inclure dans votre manuel de politiques des procédures pour la tenue de dossiers sur la performance des fournisseurs;
- vous devez recueillir et tenir à jour des données sur les produits et les services pour pouvoir examiner et approuver vos achats;
- vous devez vérifier et évaluer vos achats afin de déterminer s'ils correspondent aux spécifications.

Application aux associations

Dans le cas des associations, les types d'achats à considérer relativement à cet élément pourraient être les services d'imprimerie ou de consultation. Voici quelques exemples de questions à considérer à cet égard :

- Votre association utilise-t-elle des données d'achat clés pour s'assurer que les produits imprimés satisfont à ses exigences?
- Choisissez-vous des sous-traitants grâce à des critères clairement définis?
- Gardez-vous une liste de sous-traitants et de fournisseurs agréés?

7 Maîtrise du produit fourni par le client

Cet élément est peu susceptible de s'appliquer aux associations. Il concerne les entreprises qui reçoivent du matériel de leur clients pour les transformer ou les intégrer à d'autres produits. Par exemple, les imprimeurs reçoivent régulièrement des maquettes de leurs clients; ils devraient donc établir des procédures, dans le cadre de leur système qualité, pour la manipulation et la vérification de ces maquettes, ainsi que des procédures pour communiquer avec les clients lorsque ces maquettes présentent des défauts ou ne conviennent pas à l'impression.

8 Identification et traçabilité du produit

Les normes ISO 9000 requièrent l'établissement et la documentation de procédures d'identification des produits à tous les stades de la conception, de la production, de la livraison, de la réception et de l'utilisation.

Application aux associations

Pour la plupart des associations, l'application de cet élément se limite aux publications. La principale préoccupation dans ce cas a trait à la gestion d'un système de catalogage comportant des noms ou des numéros uniques, afin de pouvoir rappeler des articles qui présentent des lacunes ou des défauts.

9 Maîtrise des processus

Cet élément est important pour tout projet de gestion de la qualité, mais il est difficile à appliquer. Il s'agit d'établir des procédures pour la planification, la surveillance et le contrôle de la fourniture de produits et services. Pour qu'elles soient efficaces et conformes aux normes, ces procédures doivent être assorties d'une bonne tenue des dossiers. Votre défi est d'avoir une incidence positive sur la qualité de vos produits et services. Une approche inefficace ne ferait qu'ajouter une étape bureaucratique supplémentaire à vos activités, sans améliorer ce que vous faites pour vos membres.

Application aux associations

Si, par exemple, votre association organise tous les ans une foire commerciale pour le compte de ses membres et qu'elle effectue une analyse statistique complexe d'un secteur de l'industrie, la série de normes ISO 9000 exige que vous vous dotiez de procédures claires pour contrôler la qualité de la planification et de la réalisation de la foire, de même que pour la collecte, l'analyse et la publication des statistiques.

10 Contrôles et essais

Les exigences que vous établissez dans le cas des produits et services que vous fournissez vous-même ou par l'entremise de tiers ne seront utiles que si vous disposez d'une méthode pour vérifier leur respect. Cette méthode pourrait comprendre les activités suivantes :

- tester tous les produits et services, y compris ceux fournis par des tiers, avant de les utiliser ou de les fournir aux clients;
- tenir des dossiers sur tous les essais et contrôles, afin de vérifier si ceux-ci sont bel et bien effectués, et vérifier les procédures dans le but d'établir si on peut les améliorer.

Application aux associations

Les associations devraient effectuer des essais à trois stades : au moment de la réception de produits ou de services (inspection visuelle, pour établir si le produit ou le service répond aux attentes), lors de leur utilisation (p. ex., vérifier les ébauches avant leur impression) et au moment de l'inspection (dernière inspection des documents imprimés avant de les distribuer). Comme c'est toujours le cas pour les normes ISO 9000, vous devez tenir des registres pour prouver que les contrôles et les essais ont effectivement eu lieu.

Voici trois questions qu'il faut se poser avant d'établir des procédures de contrôle et d'essais pour un système de gestion de la qualité :

- De quels types de procédures disposez-vous pour contrôler et tester des produits au moment de leur réception?
- Dans le cas de produits qui peuvent être testés en cours de fabrication, de quelles procédures disposez-vous pour vous assurer qu'ils répondent à vos principales exigences?

- Quelles sont les procédures dont vous disposez pour contrôler et tester les produits finis avant de les envoyer à vos membres?

11 Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai

ISO 9000 requiert l'établissement et la consignation, par écrit, de procédures pour la vérification, l'étalonnage et l'entretien du matériel de contrôle, de mesure et d'essais utilisé pour prouver la conformité des produits à des normes déterminées. Cet élément est peu susceptible de s'appliquer aux associations. Si vous possédez et utilisez du matériel d'essai spécialisé, vous devriez établir des procédures pour l'étalonnage, l'entretien et le contrôle réguliers de cet équipement, et documenter ces procédures et leurs résultats.

12 État des contrôles et des essais

Dans le cadre d'ISO 9000, les résultats de l'inspection et des essais d'un produit doivent être clairement identifiés afin de déterminer si ce dernier est conforme aux exigences relatives aux contrôles et aux essais.
Des registres doivent être tenus pendant la production, l'installation et l'entretien du produit.

Application aux associations

Vous devez savoir si un produit a été inspecté ou testé, afin de ne pas envoyer de produits défectueux aux membres. Par exemple, si vous réalisez une publication avec d'autres intervenants, vous devriez dresser une liste de contrôle indiquant clairement que chaque stade de production fait l'objet d'un examen et est approuvé.

13 Maîtrise du produit non conforme

Afin de répondre aux exigences des normes ISO 9000, vous devez établir des procédures pour vous assurer que vous n'utilisez pas de produits et services insatisfaisants.
Ces procédures doivent comporter des contrôles permettant d'identifier, d'évaluer et de séparer des produits, de noter les lacunes et d'en aviser les personnes concernées au sein de l'organisation.
Les responsabilités et les pouvoirs se rapportant à l'examen et à l'élimination de produits non conformes doivent être clairement définis, et les critères d'examen, ainsi que les mesures à prendre ultérieurement, doivent être clairement formulés.

Application aux associations

Vous devriez établir des procédures pour les produits qui ne répondent pas aux normes précisées. Si, par exemple, des brochures imprimées contiennent des renseignements non autorisés, vous devriez vous doter de procédures permettant d'en contrôler la diffusion, de les réviser et d'en détruire tous les exemplaires lorsque toutes les erreurs auront été décelées.

14 Actions correctives et préventives

Qu'allez-vous dire à un membre insatisfait qui se plaint de l'inexactitude des renseignements que vous avez publiés? Qu'allez-vous faire si vous constatez que vous avez utilisé des statistiques trompeuses pour renforcer une opinion dans une de vos publications?

Pourquoi mon organisation devrait-elle mettre en œuvre ISO 9000?

Une organisation sans clients, ou dont les clients sont insatisfaits, est en péril! Pour conserver la clientèle – une clientèle satisfaite – votre produit (qui peut fort bien être un service) doit satisfaire à ses exigences. ISO 9000 offre un cadre bien éprouvé qui vous permettra d'adopter une approche systématique pour gérer vos processus (les activités de votre organisation) afin que la production réponde aux attentes de la clientèle – une clientèle qui sera ainsi constamment satisfaite!

Extrait de Voyage initiatique et démystifcateur — ISO 9000; *Organisation internationale de normalisation, 1998*

Votre réaction aux problèmes est aussi importante que les efforts que vous déployez pour qu'il n'y en ait pas. Vous rehausserez votre réputation auprès de vos membres en réagissant rapidement et efficacement à leurs plaintes. Vous devriez également vous doter de procédures claires dans le cas d'un fournisseur clé qui ne livre pas un produit à temps ou dans un état satisfaisant.

Application aux associations

Vous voudrez établir des procédures pour corriger rapidement et efficacement les problèmes touchant les services aux membres. Voici quelques questions que vous devriez vous poser à cet égard.

- Disposez-vous de procédures systématiques pour :
  - donner suite aux plaintes des membres?
  - enquêter sur l'origine des problèmes?
  - déterminer la façon de réagir aux plaintes?
  - assurer le suivi une fois qu'un problème a été résolu?
- Comment votre association essaie-t-elle d'éviter les problèmes liés à la prestation de services et à la livraison de produits?

15 Manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison

Vous devez disposer d'un endroit où tout placer, être sûr que tout soit à sa place et savoir que tout le monde saura où trouver ce dont il a besoin. Il est notamment essentiel d'avoir des méthodes de manutention préétablies et des lieux d'entreposage désignés, afin d'éviter que les produits ne subissent des dommages ou se détériorent. Comme pour toutes les exigences ISO 9000, vous devez énoncer celles qui portent sur l'emballage, la préservation et la livraison des produits, et garder des documents prouvant que ces exigences ont été satisfaites.

Application aux associations

Si, par exemple, votre association garde en stock un grand nombre de publications, vous devriez vous poser les questions suivantes :

- Utilisez-vous une méthode de manutention qui évite d'endommager ou de détériorer les produits?
- Utilisez-vous des zones d'entreposage désignées afin de prévenir les dommages ou les risques de détérioration?
- Disposez-vous de procédures pour l'emballage qui garantissent que les produits restent intacts avant leur expédition aux membres?
- Avez-vous déterminé le mode de livraison qui permet d'assurer la qualité des produits depuis le moment où ils quittent l'association jusqu'à leur arrivée au lieu de destination final?

16 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité

Il ne suffit pas de suivre les procédures relatives à la qualité; il faut également prouver qu'elles ont été suivies. Vous devez donc identifier, rassembler, indexer, archiver, stocker et tenir à jour tous les documents pertinents. En outre, vous ne devez éliminer ces documents que lorsque cela est approprié. Et surtout, vous devez utiliser ces documents à l'appui de votre système de gestion de la qualité.

Application aux associations

Les documents relatifs à la qualité qui sont pertinents dans le cas des associations concernent les examens de la haute direction, les examens des contrats, les rapports de planification de la qualité, les documents d'achat (p. ex., listes de fournisseurs et bons de commande), les rapports de non-conformité, les vérifications internes, les résultats des activités de formation et les sondages auprès des membres. Il se peut que vous utilisiez d'autres types de documents au sein de votre association, ou que vous n'utilisiez pas tous les documents susmentionnés.

17 Audits qualité internes

Tout le monde peut bénéficier de commentaires. Les vérifications faites par les employés qui ne sont pas directement responsables des activités examinées sont très utiles pour déterminer le degré d'efficacité de votre système de gestion de la qualité. Vous devriez consigner par écrit les résultats de ces vérifications, pour que vous-même et votre équipe de gestion puissiez modifier et corriger les procédures au besoin.

Application aux associations

Cet élément est plus susceptible de s'appliquer aux associations qui veulent s'enregistrer officiellement, mais vous pouvez quand même l'appliquer si ce n'est pas le cas. Vous devez établir et appliquer des procédures pour effectuer régulièrement des vérifications de votre système qualité. Ces vérifications devraient être effectuées par un membre du personnel de l'association qui ne participe pas directement aux activités examinées. Les résultats des vérifications doivent être communiqués à tous les employés concernés, pour qu'ils puissent corriger les problèmes repérés.

18 Formation

Un système de gestion de la qualité est un outil, et comme n'importe quel outil, il n'est efficace que s'il est utilisé par des personnes compétentes. Il est donc essentiel de planifier et d'assurer la formation de tous les employés pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs tâches essentielles à l'appui du système qualité. En plus de déterminer continuellement les besoins en matière de formation, les directeurs d'association doivent tenir des dossiers de la formation donnée.

Application aux associations

Vous voudrez vous assurer que tous les employés possèdent la formation nécessaire pour s'acquitter de leurs tâches. Votre système de gestion de la qualité doit comprendre des examens de la haute direction sur les besoins en formation et des dossiers sur celle qui a été dispensée.

Si vous décidez de demander l'enregistrement, vous voudrez vous assurer que votre personnel soit bien formé aux exigences particulières des normes ISO 9000, y compris en ce qui concerne les vérifications internes.

19 Prestations associées

La plupart des associations ne fournissent pas de produits nécessitant de l'entretien ou des réparations. Les quelques associations qui fournissent de tels produits devraient établir et documenter des procédures sur l'entretien des produits, la tenue des dossiers et le genre de vérifications requises.

20 Techniques statistiques

Si vous recueillez des statistiques dans le cadre de vos activités de gestion de la qualité, notamment sur le temps de réponse aux demandes des clients, sur les tendances relatives aux plaintes des clients ou sur les erreurs touchant des services précis, vous devez vous assurer d'utiliser des techniques valables pour la collecte des données et leur bonne interprétation. Les normes ISO 9000 exigent que vous examiniez régulièrement la façon dont vous recueillez et utilisez des données statistiques, et que vous documentiez les méthodes approuvées que vous utilisez pour recueillir et analyser des données. Les normes ISO 9000 s'appliquent également aux statistiques sur les échantillonnages de contrôle.

Application aux associations

Si des sondages sur les besoins ou le degré de satisfaction de vos membres font partie de votre système de gestion de la qualité, vous devez régulièrement passer en revue les méthodes statistiques que vous utilisez, ainsi que leur application.

Analyse des écarts

Les organisations qui envisagent l'enregistrement officiel selon ISO 9000 se servent de « l'analyse des écarts », qui constitue un élément clé de leurs activités de préparation. L'analyse des écarts est également utile aux organisations qui ne souhaitent pas adopter les normes à titre officiel. Dans le cadre de ce processus, il s'agit de déterminer ce qu'il faut faire pour que vos pratiques actuelles soient conformes aux normes ISO 9000. Cette auto-analyse est utile pour toute organisation qui envisage un projet de gestion de la qualité.

Ci-joint, vous trouverez une feuille de travail qui vous permettra, à vous-même et à votre équipe de gestion, d'examiner vos processus actuels de contrôle de la qualité et de les comparer aux exigences des normes ISO 9000. Il existe également une version électronique de cette feuille sur Internet (**http://www.associationplace.com/iso**).

Selon les résultats de l'analyse, vous pourriez décider d'utiliser les éléments d'ISO 9000 comme points de repère pour la mise en œuvre d'un projet de gestion de la qualité, ou ne vous concentrer que sur certains problèmes.

Cette feuille de travail ne comprend que les éléments les plus susceptibles de concerner les associations. Vous voudrez peut-être ajouter une section sur un des éléments manquants ou personnaliser la feuille de travail en fonction de vos besoins.

> L'analyse des écarts a été fort utile dans le cas de l'Association des industries de l'automobile du Canada. Elle lui a permis de savoir exactement où elle en était en matière de gestion de la qualité et ce qui lui restait encore faire. Ce fut une véritable révélation!
>
> *Beverlie Cook, c.a.é., vice-présidente, Association des industries de l'automobile du Canada*

Feuille de travail pour l'analyse des écarts

Secteurs clés d'un système de gestion de la qualité	Degré actuel de gestion de la qualité			
	Aucun	Faible	Moyen	Élevé
1 Responsabilités de la direction				
☐ Mesure dans laquelle la politique de gestion de la qualité est bien comprise, mise en œuvre et respectée dans toute l'organisation	☐	☐	☐	☐
☐ Mesure dans laquelle les responsabilités et les pouvoirs en matière de gestion de la qualité sont définis et documentés	☐	☐	☐	☐
☐ Mesure dans laquelle les ressources ont été identifiées et fournies pour la gestion, l'exécution et le contrôle des mesures de contrôle de la qualité	☐	☐	☐	☐
☐ Mesure dans laquelle on a désigné des représentants de la direction pour superviser le système qualité	☐	☐	☐	☐
☐ Mesure dans laquelle on a mis en œuvre un processus régulier d'examen du système qualité par la haute direction	☐	☐	☐	☐
2 Système qualité				
☐ Mesure dans laquelle on a rédigé un manuel qualité pour documenter un système qualité et le tenir à jour	☐	☐	☐	☐
☐ Mesure dans laquelle des procédures relatives au système qualité ont été documentées et mises en œuvre	☐	☐	☐	☐
☐ Mesure dans laquelle les activités de planification de la gestion de la qualité ont été documentées et mises en œuvre	☐	☐	☐	☐
3 Revue de contrat				
☐ Mesure dans laquelle des procédures d'examen des contrats ont été documentées et mises en œuvre	☐	☐	☐	☐
☐ Mesure dans laquelle on a établi et mis en œuvre des procédures pour la modification de contrats	☐	☐	☐	☐
☐ Mesure dans laquelle on a utilisé et tenu à jour des dossiers sur l'examen des contrats	☐	☐	☐	☐
5 Maîtrise des documents et des données				
☐ Mesure dans laquelle des procédures de contrôle des documents et des données ont été établies et mises en œuvre pour que leur diffusion fasse l'objet d'une approbation préalable.	☐	☐	☐	☐
☐ Mesure dans laquelle les changements apportés aux documents et aux données sont documentés et systématiquement consignés.	☐	☐	☐	☐
6 Achats				
☐ Mesure dans laquelle les sous-traitants font l'objet d'une évaluation avant, pendant et après la fourniture de services et de produits	☐	☐	☐	☐
☐ Mesure dans laquelle les informations sont clairement énoncées dans les documents d'achat, afin de pouvoir les examiner et les approuver	☐	☐	☐	☐
☐ Mesure dans laquelle le processus de vérification des produits achetés est documenté et mis en œuvre	☐	☐	☐	☐

Secteurs clés d'un système de gestion de la qualité	Degré actuel de gestion de la qualité			
	Aucun	Faible	Moyen	Élevé
8 Identification et traçabilité du produit				
☐ Mesure dans laquelle les produits peuvent être repérés à l'aide d'un système d'identification unique	☐	☐	☐	☐
9 Maîtrise des processus				
☐ Mesure dans laquelle on a identifié les processus qui ont une incidence directe sur la qualité et imposé des conditions contrôlées pour respecter les normes de qualité	☐	☐	☐	☐
10 Contrôles et essais				
☐ Mesure dans laquelle des procédures d'inspection et d'essais ont été mises en œuvre pour les produits reçus, les produits en cours de fabrication et les produits finis	☐	☐	☐	☐
☐ Mesure dans laquelle on tient des registres sur les contrôles et les essais	☐	☐	☐	☐
12 État des contrôles et des essais				
☐ Mesure dans laquelle on a identifié et documenté l'état de l'inspection et des essais des produits	☐	☐	☐	☐
13 Maîtrise du produit non conforme				
☐ Mesure dans laquelle on a établi des procédures d'examen et de mise en œuvre de correctifs dans le cas de produits non conformes	☐	☐	☐	☐
14 Actions correctives et préventives				
☐ Mesure dans laquelle on a établi des procédures pour la mise en œuvre de mesures correctives	☐	☐	☐	☐
☐ Mesure dans laquelle on a établi des procédures pour la mise en œuvre de mesures préventives	☐	☐	☐	☐
15 Manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison				
☐ Mesure dans laquelle on a établi des procédures pour la manutention, l'entreposage, l'emballage, la préservation et la livraison de produits	☐	☐	☐	☐
16 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité				
☐ Mesure dans laquelle on tient des dossiers sur la conformité des produits et le bon fonctionnement du système qualité	☐	☐	☐	☐
17 Audits qualité internes				
☐ Mesure dans laquelle on a planifié et mis en œuvre des vérifications internes	☐	☐	☐	☐
18 Formation				
☐ Mesure dans laquelle on a déterminé les besoins en matière de formation et comblé ces besoins	☐	☐	☐	☐
20 Techniques statistiques				
☐ Mesure dans laquelle on a déterminé les besoins en techniques statistiques, et mesure dans laquelle leur utilisation est contrôlée	☐	☐	☐	☐

Interprétation de vos résultats

Les points suivants vous aideront à déterminer dans quelle mesure votre association est prête à mettre en œuvre les normes ISO 9000.

- Si la plupart des résultats sont faibles, il est probable qu'il faudra beaucoup de travail.
- Si la plupart des résultats sont moyens, votre association dispose d'une bonne base comme point de départ, même s'il reste encore du travail à faire.
- Si la plupart des résultats se classent dans la catégorie « élevé », plusieurs exigences des normes ISO 9000 sont déjà satisfaites et il est probable qu'il faudra peu de travail.

De nombreux résultats faibles peuvent également révéler qu'il faut affecter des employés ou des ressources externes à l'amélioration de la qualité (p. ex., un consultant ISO 9000).

Les résultats de l'analyse des écarts ne doivent être utilisés qu'à titre indicatif, car ils peuvent parfois se révéler subjectifs.

Marche à suivre pour la mise en œuvre

On trouvera, ci-après, les étapes que doit franchir une association pour obtenir l'enregistrement selon ISO 9000. Les associations qui veulent appliquer les éléments ISO 9000, sans demander l'enregistrement, constateront que cette marche à suivre est une façon efficace de mettre en œuvre un système de gestion de la qualité.

Engagement

Vous et votre équipe de gestion devez décider de consacrer le temps et les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un projet de gestion de la qualité axé sur les normes ISO 9000, après en avoir évalué attentivement les coûts et les avantages. (Voir page 23 pour de plus amples renseignements.)

Planification stratégique et répartition des responsabilités

Vous commencez votre planification en désignant une personne chargée de diriger le processus de mise en œuvre. Dans la terminologie ISO 9000, cette personne est le représentant de la direction.

> Les organisations qui recherchent la qualité doivent faire preuve de persévérance.
>
> *Monthly ISO Newsletter, 1995, Intégrateurs des systèmes qualité*

Exigences en matière de formation

Tout le personnel de l'association suit un cours d'orientation sur les normes ISO 9000. Le représentant de la direction et les personnes qui effectueront les vérifications internes devront suivre un cours supplémentaire de vérification interne. Veuillez consulter un registraire accrédité. (Veuillez consulter un registraire accrédité dont la liste figure à l'annexe B pour savoir qui offre de la formation.)

Analyse des écarts

Vous devez évaluer vos politiques et procédures actuelles, afin de déterminer celles qui ne répondent pas aux exigences ISO 9000.

Préparation de la documentation

Compte tenu des résultats de votre analyse des écarts et de l'examen que la haute direction aura faite de toutes les procédures relatives à la qualité, vous devrez élaborer un système de gestion de la qualité et le décrire dans un manuel qualité. L'annexe A (voir page A-1) est un exemple de manuel de gestion de la qualité.

Mise en œuvre du système

Vous appliquez le système qualité pendant au moins six mois.

Examen des documents

Après six mois, votre équipe de gestion passe en revue le manuel qualité et les documents de mise en œuvre, afin de déterminer si l'association répond aux exigences des divers éléments de la série ISO 9000.
Si vous demandez l'enregistrement officiel, vous choisirez un registraire qui s'occupera de cette phase du processus avec vous. (Voir page 25 pour de plus amples renseignements sur le choix d'un registraire.)

Audits internes

Tous les ans, vous devrez effectuer une vérification interne, afin de vous assurer que votre association satisfait toujours aux exigences ISO 9000. Les résultats de ces vérifications représentent également un volet important de vos dossiers de gestion de la qualité, et la direction peut s'en servir dans le cadre de sa planification stratégique. (Voir page 25 pour de plus amples renseignements.)

Vérification de l'enregistrement (uniquement dans le cas des organisations qui demandent l'enregistrement officiel selon ISO 9000)

Un registraire de votre choix se rend à votre association pour examiner le fonctionnement de votre système de gestion de la qualité, afin de déterminer dans quelle mesure votre association répond aux exigences ISO 9000.

Vérification de suivi (uniquement dans le cas des organisations qui demandent l'enregistrement officiel selon ISO 9000).

Dès que votre organisation aura été enregistrée selon ISO 9001, ISO 9002 ou ISO 9003, vous participerez régulièrement à des vérifications de suivi, afin d'établir dans quelle mesure votre association continue de se conformer aux normes de qualité. Ces vérifications seront faites par votre registraire.

De l'aide à peu de frais

Nombreuses sont les associations qui ne peuvent pas se permettre de réaffecter des employés pendant une période de quatre à six mois pour mettre sur pied un système de gestion de la qualité. Une solution serait de communiquer avec le programme « À LA SOURCE ». Dans le cadre de ce programme national, une personne qualifiée peut se rendre dans votre organisation pendant six mois pour l'aider à instaurer votre système. Les honoraires des employés affectés à ce programme sont assumés par l'assurance-emploi. Les organisations qui participent au programme « À LA SOURCE » lui versent un droit modique pour couvrir ses frais d'administration et d'exploitation (à peine 2 600 $ pour un placement de six mois). Les organisations qui se prévalent du programme « À LA SOURCE » peuvent réduire les frais inhérents à la mise en œuvre de leur système de gestion de la qualité. Pour obtenir de plus amples renseignements sur ce programme ou le numéro de téléphone du bureau le plus proche de votre organisation, veuillez composer le 1 800 565-2427, envoyer un courriel à l'adresse : **onsite@epi.ca** ou vous rendre à l'adresse **http://www.epi.ca** .

L'enregistrement : coûts et avantages

Jusqu'ici, le contenu du présent guide portait sur l'utilisation des normes ISO 9000 comme modèle pour la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité. Il reste à répondre à une question évidente : votre association devrait-elle demander l'enregistrement selon ISO 9000?

Votre association peut être enregistrée selon ISO 9000 si un registraire accrédité détermine qu'elle satisfait aux exigences précisées par les normes. (Voir la liste de registraires à l'annexe B.)

L'enregistrement n'est pas un acte unique. Après l'enregistrement initial, votre association devra également faire l'objet de vérifications périodiques, pour s'assurer qu'elle continue de satisfaire aux normes. Le respect de ces exigences nécessitera du temps et de l'argent. Comme pour toute décision portant sur l'utilisation de ressources importantes, vous voudrez vous assurer de faire un bon investissement avant de demander l'enregistrement.

Il y a avantage à satisfaire à une norme, quelle qu'elle soit. Cependant, peu importe le degré de confiance, comme dans le cas d'un coureur qui se demande s'il peut faire un marathon, c'est seulement une fois dans la course, donc dans la pratique, qu'il fera ses preuves. L'être humain est parfois peu objectif quand il s'agit de s'auto-évaluer. Toutefois, toutes les organisations et toutes les personnes dont les activités sont couronnées de succès s'évaluent régulièrement par rapport à des normes extérieures pour déterminer leur rendement et se motiver à faire encore mieux.

La raison la plus simple de viser l'enregistrement selon ISO 9000 est donc de faire reconnaître les mérites de votre organisation et de son personnel. Si votre demande est acceptée, votre enregistrement sera un gage de votre efficacité. Si elle ne l'est pas, vous pourrez utiliser cette expérience pour fixer des objectifs et apporter les correctifs nécessaires en vue d'une demande d'enregistrement ultérieure.

Certaines associations peuvent également être incitées par leurs propres membres à demander l'enregistrement selon ISO 9000, comme dans les secteurs de l'industrie où le taux d'enregistrement est très élevé.

Il faut également tenir compte du fait qu'ISO 9000 traduit la capacité d'une organisation à instituer un système de gestion de la qualité répondant à certaines exigences. La conformité n'est pas fondée sur une quelconque mesure de la qualité des services ou des produits d'une organisation.

Pour que votre système de gestion de la qualité ait une incidence sur vos produits et services, vous devriez préalablement déterminer ce que vous voulez obtenir en matière de qualité. Quelles sont les améliorations objectives que vous et votre équipe de direction voudriez apporter? Voulez-vous, par exemple, réduire le nombre d'erreurs contenues dans des publications? Préférez-vous plutôt respecter un plus grand nombre d'échéances? Peut-être estimez-vous que le nombre de plaintes formulées par les membres de votre association est trop élevé et qu'il faudrait le réduire? Avant d'entreprendre un projet de gestion de la qualité, il faut bien comprendre les questions liées à la qualité et savoir ce que l'on espère réaliser sur ce plan.

Le coût de l'enregistrement selon ISO 9000 est important, tant en ressources humaines que financières. Ainsi, pour une association de taille moyenne de dix employés, il faudrait qu'un d'entre eux consacre environ la moitié de son temps à la mise en œuvre des normes de la série ISO 9000 durant la période initiale, qui est de quatre à six mois. En outre, de nombreuses organisations doivent faire appel à des consultants externes pour mener à bien les tâches inhérentes à l'enregistrement selon ISO 9000.

> « Malgré son coût relativement élevé, l'enregistrement selon ISO 9000 est un investissement qui en vaut la peine. Vous-même et votre conseil d'administration devriez le considérer comme un investissement à long terme pour votre association et ses membres. Les améliorations apportées à l'efficacité de vos activités devraient, à la longue, l'emporter sur le coût de l'enregistrement ».
>
> *Raymond R. Datt, président,*
> *Association des industries de l'automobile du Canada*

Compte tenu de l'aide dont vous aurez besoin de la part de consultants, de la taille de votre association et du nombre de bureaux ou de sections qu'elle comporte, vous pourriez devoir consacrer de 10 000 à 15 000 $ pour l'enregistrement ISO 9000, surtout pour la formation et la rédaction du manuel. Vous devrez également prévoir un montant supplémentaire de 3 500 à 7 000 $ pour couvrir les frais d'un registraire accrédité.

Avant d'aller de l'avant, vous devriez également déterminer la portée de votre éventuel enregistrement selon ISO 9000, car celui-ci ne s'applique qu'à un emplacement précis. Ainsi, une organisation qui compte des bureaux dans cinq villes pourrait les faire enregistrer tous, ou n'en faire enregistrer qu'un seul. Le choix vous appartient. Vous pourriez décider de ne demander l'enregistrement que pour votre bureau national, ou pour votre bureau national et vos bureaux régionaux. De la même façon, vous pourriez ne vous concentrer que sur les sections qui fournissent des produits ou des services clés.

Enfin, vous devriez effectuer une analyse rigoureuse des écarts et en étudier attentivement les résultats avant de prendre une décision définitive concernant l'enregistrement selon ISO 9000. Plus les écarts entre vos pratiques actuelles et les exigences des normes seront grands, plus vous devrez consacrer d'efforts pour obtenir l'enregistrement.

Regard sur le passé et sur l'avenir

Le présent guide est en grande partie fondé sur l'expérience acquise par l'Association des industries de l'automobile du Canada (AIA), qui a obtenu l'enregistrement selon ISO en avril 1998. L'obtention de cet enregistrement n'a pas été facile. En effet, il a fallu qu'un grand nombre d'employés de l'AIA y consacrent beaucoup de temps et d'efforts, avec l'appui de la haute direction. On trouvera, ci-après, un résumé des avantages que cette association a retirés de ce système.

Avantages pour le personnel

- les processus de travail ont été mieux définis;
- les rôles de chacun sont plus clairs;
- les documents sont de meilleure qualité;
- le moral du personnel, plus fier du travail accompli, s'est amélioré;
- les fonctions administratives prennent moins de temps.

Avantages pour la haute direction

- mise en place d'un meilleur système de gestion de la qualité;
- évaluation plus facile de la progression des travaux;
- contrôle plus serré du budget;
- utilisation plus judicieuse des ressources (financières et humaines).

Avantages pour les membres

- le personnel peut consacrer davantage de temps aux membres;
- le service à la clientèle s'est amélioré (et devrait encore s'améliorer à l'avenir).

Les résultats sont probants. L'AIA se félicite d'avoir appliqué les normes de qualité ISO 9000 et d'être aujourd'hui dûment enregistrée.

Exigences pour l'enregistrement

Si vous choisissez de demander l'enregistrement une fois que vous aurez mis en place votre système de gestion de la qualité, vous devrez choisir un registraire accrédité, obtenir l'enregistrement et satisfaire à des vérifications de suivi. La recherche de l'enregistrement aura également une incidence sur la façon dont vous effectuez vos vérifications internes.

Choix d'un registraire

Lorsque vous aurez créé et institué votre système de gestion de la qualité, vous pourrez songer à l'enregistrement et rédiger une demande de propositions à des registraires potentiels pour vous aider à obtenir l'enregistrement.

Il n'est pas facile de déterminer exactement où et comment s'appliqueront les éléments d'ISO 9000 à votre association. Les normes ISO 9000 sont forcément génériques. En lisant les explications sur les exigences, dans les sections précédentes, vous aurez remarqué que les 20 éléments d'ISO 9000 ne s'appliquent pas de la même manière à toutes les organisations. Il vous faut un registraire qui comprenne bien le fonctionnement de votre association et qui sache appliquer les normes dans la pratique.

Lorsque vous interviewez des registraires potentiels, demandez-leur de pouvoir rencontrer les vérificateurs qui seront affectés à votre association. Vous devrez également déterminer si votre futur registraire est en mesure d'entreprendre le processus d'enregistrement dans les limites budgétaires et dans les délais que vous aurez établis. Comme vous aurez de nombreux contacts avec votre registraire, il est essentiel d'en choisir un qui vous convienne.

Audits internes

Les vérifications internes doivent se faire périodiquement, au moins une fois par an. Les employés qui en auront la responsabilité doivent recevoir une formation spécialisée. Précisons ici qu'une personne ne peut agir comme vérificateur dans les secteurs du système qualité où elle travaille. Si c'est le cas dans votre association, vous devrez peut-être recourir à un vérificateur externe.

Lorsque vous disposerez d'une équipe de vérificateurs dûment formés, vous devrez établir un calendrier des vérifications avec eux et vous assurer qu'ils respectent les délais et les exigences clés aux dates prévues. Les vérificateurs internes doivent pouvoir consulter les employés clés ayant la responsabilité des fonctions qui font l'objet d'une vérification. Il est donc utile de fixer d'avance les dates de ces consultations.

La planification de vos vérifications internes et l'établissement d'un calendrier de ces vérifications passe nécessairement par l'établissement d'une liste de contrôle dont les vérificateurs se serviront pour évaluer dans quelle mesure votre association se conforme aux politiques et aux procédures qui sous-tendent votre système de gestion de la qualité. La solution la plus simple est d'utiliser la même liste de contrôle que celle dont se servira le registraire pour effectuer la vérification d'enregistrement, mais vous voudrez peut-être la modifier ou l'adapter à vos propres vérifications internes.

Lorsqu'il aura terminé son travail, le vérificateur interne rendra compte des résultats et des constatations de sa vérification à la direction et aux personnes dont les responsabilités et les fonctions ont été passées en revue. Il est presque certain que le vérificateur désignera des secteurs dans lesquels vos pratiques actuelles ne sont pas conformes aux exigences ISO 9000. Vous devez donc faire savoir à vos employés qu'il n'y a rien d'anormal à cela, afin qu'ils se concentrent sur les lacunes.

En outre, la vérification interne débouchera sur un examen régulier, par la haute direction, de l'adéquation et de l'efficacité du système qualité de votre association, aux termes des exigences ISO 9000. Pour y satisfaire, vous et votre équipe de direction devrez tenir compte des résultats des vérifications internes et des rapports sur les mesures correctives qui ont été prises.

Vérification d'enregistrement

Votre vérification interne vous aura donné, à vous et à votre personnel, une très bonne idée de ce à quoi vous devez vous attendre pour la vérification d'enregistrement. Tout le monde connaîtra les questions à considérer et saura comment réagir. Pour mieux se préparer à cette vérification, tous les employés appelés à y participer devraient s'assurer que tous les documents pertinents, y compris les politiques, les procédures et les consignes de travail, puissent être facilement accessibles au cas où il faudrait les consulter.

> « Pour nos membres, l'enregistrement selon ISO 9000 par un tiers accrédité est une garantie que l'Alliance s'est dotée des procédures requises lui permettant de s'assurer que les produits et les services qu'elle offre sont de la meilleure qualité possible. Il est aussi une garantie que les améliorations font bel et bien partie de notre philosophie. »
>
> *Stephen Van Houten, ancien président de l'Alliance des manufacturiers et exportateurs du Canada*

Il est également conseillé de choisir un endroit, comme une salle de conférence, où l'équipe de vérification pourra se réunir pendant la durée de la vérification. Généralement, la phase initiale de la vérification d'enregistrement prend la forme d'une rencontre entre la haute direction et le vérificateur. Celle-ci porte sur la nature du processus d'enregistrement et permet d'obtenir des précisions de part et d'autre.

Type et nature des constatations

Le vérificateur évaluera la situation de votre association par rapport à chacun des éléments et, le cas échéant, des sous-éléments d'ISO 9000.

Cette personne vous présentera les résultats de la vérification, à vous et à votre équipe de direction, pendant une réunion qui se tient habituellement le jour qui marque la fin de la vérification. Ces résultats comprennent une revue systématique de chaque élément et sous-élément, ainsi qu'une évaluation du degré de conformité de vos activités aux exigences ISO 9000. Cette réunion est l'occasion pour le vérificateur, pour vous-même et pour vos employés de discuter des constatations de la vérification et d'approfondir certaines questions. Le vérificateur vous informera de son évaluation globale et vous précisera où se trouvent les lacunes, mais il ne vous proposera pas de mesures correctives.

À la suite de la vérification d'enregistrement, le vérificateur vous remettra un rapport détaillé sur les secteurs qui requièrent des correctifs ou des modifications. Il vous imposera un délai pour apporter les correctifs nécessaires. Vous pouvez également demander la tenue d'une autre réunion si vous souhaitez obtenir de plus amples explications.

Les commentaires du vérificateur n'ont pas un caractère normatif. En effet, cette personne se contente de déterminer les secteurs où il faut apporter des mesures correctives et c'est à vous qu'il incombe d'y donner suite.

Lorsque vous aurez apporté les correctifs nécessaires et que ceux-ci auront été validés par un examen ou une vérification subséquente, le registraire recommandera l'enregistrement selon ISO 9000 de votre association. Il faut généralement de trois à quatre semaines pour l'obtenir. Par la suite, il vous incombe de respecter les normes pour satisfaire aux vérifications subséquentes.

Le registraire déterminera, dans chaque cas, la fréquence des vérifications subséquentes. En général, elles se font tous les six ou 12 mois.

Annexe A

Exemple d'un manuel de gestion de la qualité et de procédures opérationnelles

Remarque

Le présent manuel de gestion de la qualité et les procédures opérationnelles ont été élaborés, à partir de la documentation utilisée par l'association chargée d'effectuer les essais. Ils reflètent les activités de cette association et ses besoins en matière de prestation de services, et ne doivent donc servir qu'à titre d'exemples.

Exemple d'un manuel de gestion de la qualité

Le présent manuel de gestion de la qualité est la propriété de l'Association

_____

et décrit le système de gestion de la qualité qu'elle utilise.

Adresse de l'association : _____

_____

Signature du président ou du directeur général :

_____

Date : _____

Introduction

Objet

L'objet du présent manuel de gestion de la qualité et de la documentation connexe est de clairement définir et faire connaître l'engagement de l'association de fournir à ses membres des services de qualité qui répondent à leurs attentes ou les dépassent.

En plus du manuel de gestion de la qualité, le système de gestion de la qualité doit comprendre des procédures, qui sont donc également décrites dans le présent manuel.

Services et produits offerts

L'association nationale représente des entreprises industrielles œuvrant dans la fabrication, la transformation et la vente en gros ou au détail de pièces, d'outils, d'équipement, d'accessoires et de services vendus sur le marché industriel de l'automobile.

L'association fournit à ses membres différents produits et services dans les domaines suivants :

- formation et perfectionnement professionnel;
- études de marchés, gestion et données statistiques;
- promotion du commerce international;
- foires commerciales;
- relations publiques et communications;
- relations gouvernementales;
- réseautage;
- programmes de rabais de groupe.

Exigences du système de gestion de la qualité

4.1* Responsabilités de la direction

4.1.1 Politique en matière de qualité (cf. PO 4.1.1**)

La politique de l'association en matière de qualité est exprimée dans l'énoncé de mission de l'association, qui se lit comme suit :

« Favoriser, de façon responsable, la croissance et la prospérité du marché industriel canadien et de ses intervenants. »

Cette politique sera axée sur la promotion des buts et des objectifs suivants :

1) Se développer et regrouper, au sein d'une association nationale, les principaux segments de l'approvisionnement, de la distribution et de la vente au détail du marché industriel canadien.
2) Former et maintenir des divisions efficaces.
3) Recenser et faire connaître les problèmes de l'industrie en agissant à titre de porte-parole des membres.
4) Créer et renforcer des alliances stratégiques avec les associations des domaines industriels connexes.
5) Exercer une influence sur les gouvernements dans les affaires industrielles.
6) Promouvoir l'image de l'industrie grâce à des relations publiques efficaces.
7) Fournir des possibilités de formation professionnelle.
8) Fournir des données pertinentes sur les études de marché et des informations de gestion.
9) Rechercher des occasions d'affaires à l'échelle internationale pour les membres de l'association.
10) Avoir suffisamment de revenus pour atteindre les objectifs.

4.1.2 Organisation

4.1.2.1 Responsabilités et pouvoirs (cf. PO 4.1.2.1)

1) L'association est divisée en conseils de secteurs, en comités spéciaux et en services consultatifs qui ont chacun un mandat précis décrivant clairement les pouvoirs et responsabilités du personnel et des bénévoles.
2) La communication et la coopération entre les services fonctionnels et les employés sont favorisées par la tenue de réunions régulières du personnel et de la direction.
3) Les descriptions de tâches des employés dont les fonctions ont une incidence sur la qualité font référence à leurs responsabilités dans la mise en œuvre des politiques en matière de qualité. Ces descriptions devraient être incluses dans une annexe au présent manuel.

---

* Remarque : Ce système de numérotation (commençant à 4.1) correspond à celui utilisé par l'ISO dans sa documentation sur les éléments des normes de la série ISO 9000.

** Renvoie à la procédure opérationnelle (PO) applicable de l'association. Voir page A-15.

4) Tous les employés de l'association dont les fonctions ont une incidence sur la qualité ont la responsabilité et les pouvoirs requis pour éviter les non-conformités, pour relever les problèmes liés aux produits, aux procédés et au système de gestion de la qualité, pour rechercher des solutions par les voies prévues, pour vérifier la mise en œuvre des solutions, et pour limiter les activités jusqu'à ce que les lacunes ou les conditions insatisfaisantes aient été corrigées sous la supervision de la direction.

4.1.2.2 Ressources (cf. PO 4.1.2.2)

L'association a déterminé les besoins en matière de ressources et fournit les ressources et la formation nécessaires afin d'assurer la gestion, l'exécution du travail et la vérification, dont les audits qualité internes. Les descriptions de tâches et l'organigramme devraient être inclus en annexe au présent manuel.

4.1.2.3 Représentant de la direction (cf. PO 4.1.2.3)

Le président de l'association a nommé un membre de l'équipe de direction qui, en plus de ses responsabilités courantes, s'est vu attribuer des responsabilités précises pour l'élaboration, la mise en œuvre et la mise à jour du système qualité ISO 9002 de l'association. En outre, le représentant de la direction doit rendre compte à la direction de l'association de l'efficacité de la norme ISO 9002, dans le but d'améliorer le système de gestion de la qualité.

4.1.3 Revue par la direction (cf. PO 4.1.3)

1) La haute direction passera régulièrement en revue l'efficacité du système qualité ISO 9002 de l'association. Cette revue se fera à l'occasion de réunions régulières, dont un procès-verbal sera dressé.
2) Les résultats des audits internes, des rapports sur les actions correctives et préventives appliquées, des plaintes des clients ou des membres et des modifications apportées au système qualité, de même que toute question touchant l'efficacité du système qualité, pourront figurer à l'ordre du jour.

4.2 Système qualité

4.2.1 Généralités (cf. PO 4.2.1)

L'association a élaboré son système qualité conformément à la norme ISO 9002. Ce système porte sur la prestation de services aux membres et sur les programmes, tels qu'ils sont décrits dans la Section II du présent manuel, « Services et produits offerts ». L'association entend appliquer la norme ISO 9002 aux activités de son bureau national d'Ottawa, conformément au présent manuel de gestion de la qualité. Le cas échéant, le présent manuel fera référence à des procédures particulières et à la documentation requise pour la mise en œuvre et le fonctionnement de son système qualité ISO 9002.

4.2.2 Procédures du système qualité (cf. PO 4.2.2)

Les procédures que l'association suivra pour la mise en œuvre et le fonctionnement de son système qualité ISO 9002 sont contenues dans le présent manuel. Le niveau de détail de ces procédures reflète la complexité, la nature du travail et la formation requise pour accomplir les principales tâches au sein de l'association. Étant donné que les employés de l'association occupent des postes à long terme, il n'est pas nécessaire d'établir des procédures complexes et des directives connexes.

4.2.3 Planification de la qualité (cf. PO 4.2.3)

La planification de la qualité au sein de l'association fait partie du processus annuel de planification stratégique et du processus de planification opérationnelle. La procédure opérationnelle 4.2.3 de l'association établit le processus de planification visant à assurer le respect des exigences en matière de qualité (voir page A-16). La planification de la qualité comprend toutes les procédures pertinentes.

4.3 Revue de contrat

4.3.1 Généralités (cf. PO 4.3.1)

1) L'association fournit à ses membres différents services pour lesquels le processus de revue des contrats est simple. Cependant, lorsque certaines exigences peuvent avoir une incidence sur la qualité, des procédures de revue des documents interviennent.
2) En ce qui concerne la revue des contrats, l'association a quatre types de contrats pour lesquels des procédures ont été élaborées en vue d'assurer le maintien de la qualité.
   - Demande d'adhésion
   - Commande de programmes de formation et de publications sur les statistiques, les recherches et l'information de gestion
   - Réservation de kiosques dans les foires commerciales
   - Contrats pour des projets spéciaux (projets gouvernementaux)

4.3.2 Revue (cf. PO 4.3.2)

En ce qui concerne la revue des contrats, le représentant désigné de l'association doit approuver les types de contrats suivants :

Type de contrat	Représentant désigné
Demande d'adhésion*	président
Commande de publications sur les statistiques, les recherches et l'information de gestion	coordonnateur, approvisionnement et services
Commande de programmes de formation	administrateur, programmes de formation et de perfectionnement
Réservation de kiosques dans les foires commerciales	vice-président
Contrats pour des projets spéciaux (projets gouvernementaux)	président

**Le conseil d'administration doit également approuver les demandes d'adhésion.*

Les demandes de produits et de services peuvent se faire par téléphone, mais il faut remplir un formulaire pour tous les contrats. Dans tous les cas, le représentant désigné de l'association qui est responsable du contrat doit, dans le cadre du processus de revue, s'assurer que l'association est en mesure de satisfaire les besoins de l'activité ou du service.

4.3.3 Modifications au contrat (cf. PO 4.3.3)

1) Lorsqu'un membre ou un client de l'association propose des modifications à un contrat, le représentant désigné indiquera son acceptation des modifications en question en signant l'original du contrat. Ce représentant devra informer tous les autres employés concernés de l'association des modifications apportées.
2) Les modifications demandées verbalement sont revues pour s'assurer qu'elles sont faites par des employés autorisés et que les employés concernés de l'association en ont été avisés.

4.3.4 Dossiers (cf. PO 4.3.4)

On tiendra des dossiers sur la revue des contrats.

4.4 Maîtrise de la conception (sans objet)

Cet élément ne s'applique pas à la norme ISO 9002.

4.5 Maîtrise des documents et des données

4.5.1 Généralités (cf. PO 4.5)

L'association a établi des procédures de maîtrise des données et des documents liés aux exigences de la norme ISO 9002, y compris pour tout document pertinent de source externe.

4.5.2 Approbation des documents et des données (cf. PO 4.5)

1) Une liste de contrôle de tous les documents de l'association relatifs à la norme ISO 9002 sera conservée et mise à jour, afin de déterminer l'étape de révision de tous les documents.
2) Tous les documents relatifs à la norme ISO 9002 seront passés en revue par la personne responsable des secteurs visés et par le vice-président responsable de l'administration.
3) Les procédures de maîtrise des documents de l'association permettront d'atteindre les objectifs suivants : i) les versions pertinentes des documents appropriés seront accessibles dans tous les endroits où l'accès à ces documents est essentiel à l'activité réalisée; ii) les documents non pertinents ou périmés seront éliminés, afin d'éviter tout usage non prescrit; iii) les documents périmés seront identifiés ou conservés, le cas échéant.
4) Les documents et les données de source externe seront contrôlés de la même façon que les documents internes et seront inclus dans la liste de contrôle, le cas échéant.

4.5.3 Modification des documents et des données (cf. PO 4.5)

1) L'association veillera à ce que les modifications apportées aux documents et aux données soient revues et approuvées par la même personne, ou par son suppléant, qui a revu le document initial et qui a accès à des renseignements lui permettant d'effectuer la revue et d'approuver le document.
2) Dans la mesure du possible, la nature de la modification sera indiquée sur le document ou dans les annexes appropriées.

4.6 Achats

4.6.1 Généralités (cf. PO 4.6.1)

1) L'association a établi des procédures particulières relatives à ses achats afin que les produits et les services achetés répondent aux exigences requises.
2) Aux fins du présent manuel de gestion de la qualité, ces procédures ne portent que sur l'achat des produits et services qui permettent à l'association de répondre aux besoins de ses membres. Ces procédures sont décrites dans le présent manuel. Cependant, elles ne couvrent pas, par exemple, les achats de fournitures de bureau effectués par l'association.
3) Tous les achats sont approuvés par le vice-président responsable de l'administration.

4.6.2 Évaluation des sous-traitants (cf. PO 4.6.2)

1) L'association évaluera régulièrement les sous-traitants potentiels à partir de critères permettant de déterminer leur capacité de répondre aux besoins de l'association. L'association a établi une liste des fournisseurs admissibles, compte tenu de leurs antécédents, auprès desquels on peut acheter des produits et services.
2) Les employés qui ont transigé avec un fournisseur donné peuvent recommander que son nom soit supprimé de la liste des sous-traitants admissibles.
3) Sur recommandation du personnel, le vice-président responsable de l'administration peut, de temps à autre, supprimer des entreprises de la liste des sous-traitants admissibles.

4.6.3 Données sur les achats

Pour ses achats, l'association utilisera des documents, notamment des bons de commande, décrivant clairement le produit ou le service commandé et contenant tout autre renseignement pertinent. Le contenu et le format de ces documents seront déterminés de temps à autre par le vice-président responsable de l'administration. Les documents doivent préciser le type, la classe, la qualité, la catégorie, ou toute autre spécification, en plus de la quantité, du prix et de l'autorisation.

4.6.4 Vérification des produits achetés

Conformément aux pratiques de l'association en matière d'achats, il n'est pas nécessaire de procéder à une vérification des produits achetés dans les installations du sous-traitant. De même, les contrats qu'elle a conclus avec ses membres ne comportent pas de dispositions prévoyant que ceux-ci ont le droit de vérifier un produit dans les installations d'un sous-traitant. Cet élément de la norme ne s'applique donc pas à l'association.

4.7 Maîtrise du produit fourni par le client (sans objet)

Il n'existe aucun cas où l'association aurait des produits fournis par le client, tels qu'ils sont décrits dans la norme ISO 9002-4.7. Cet élément de la norme ne s'applique donc pas à l'association.

4.8 Identification et traçabilité du produit (cf. PO 4.8)

Tous les produits et services de l'association sont identifiés par titre et figurent sur le bon de commande.

4.9 Maîtrise des processus (cf. PO 4.9)

1) L'association a déterminé que les activités suivantes étaient essentielles à la qualité de ses opérations;
   - recrutement et maintien des membres;
   - activités des divisions et des comités;
   - communication avec l'industrie;
   - alliances stratégiques;

- relations avec le gouvernement;
- relations publiques;
- formation et perfectionnement professionnel;
- études de marchés;
- expansion des exportations;
- production de recettes.

2) Le cas échéant, l'association veillera à ce que ces activités soient réalisées dans des conditions contrôlées, ce qui comprend :
   a) procédures spécifiques pour le maintien de la qualité;
   b) équipement et milieu de travail appropriés;
   c) conformité avec les normes ou les codes en vigueur, les plans d'assurance de la qualité et les procédures spécifiques;
   d) suivi et contrôle des paramètres de fonctionnement et des caractéristiques des produits et services;
   e) approbation des procédés et de l'équipement, le cas échéant.

Des sondages seront effectués parmi les membres pour assurer la qualité de l'ensemble du procédé. En raison de la nature des services, il est difficile de mesurer leur acceptabilité. Par conséquent, les méthodes de prestation de services doivent être très claires. Le personnel doit bien comprendre les responsabilités, et la formation est continue.

4.10 Contrôles et essais

4.10.1 Généralités (cf. PO 4.10.1)

L'association a mis en place des procédures relatives aux contrôles et aux essais afin d'assurer que les produits reçus répondent aux exigences. La nature et le détail de ces procédures reflètent le type de produits et de services fournis, de même que le niveau de contrôles et d'essais requis.

4.10.2 Contrôles et essais à la réception (cf. PO 4.10.2)

Tous les produits et services reçus sont contrôlés visuellement avant d'être utilisés afin de vérifier s'ils respectent les exigences prévues.

4.10.3 Contrôles et essais en cours de fabrication (cf. PO 4.10.3)

Si nécessaire, l'association a établi des procédures de contrôle et d'essai en cours de fabrication. Ces procédures se limitent aux procédés pour lesquels l'absence de contrôles et d'essais pourrait se traduire par un produit ou un service non conforme.

4.10.4 Contrôles et essais finals (cf. PO 4.10.4)

L'association a mis en place des procédures de contrôles et d'essais de manière à ce qu'aucun produit ou service ne soit offert aux membres avant d'avoir fait l'objet d'un contrôle final. En raison de la nature des services que l'association fournit à ses membres, il est très difficile d'effectuer un contrôle final. Par conséquent, l'association fait appel aux connaissances et au professionnalisme de ses employés.

4.10.5 Dossiers de contrôle et d'essai (cf. PO 4.10.5)

Lorsqu'il faut procéder à un contrôle et à des essais, l'association conservera des dossiers de ces activités indiquant si les produits ont été acceptés ou refusés et précisant le nom du responsable du procédé et de la diffusion du produit.

4.11 Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai (sans objet)

Cet élément de la norme ISO 9002 s'applique à l'équipement utilisé pour confirmer la conformité des produits qui doivent être calibrés. Étant donné la nature des produits et services fournis par l'association, le calibrage nécessitant de l'équipement de contrôle, de mesure et d'essai n'est pas nécessaire. Cet élément de la norme ne s'applique donc pas à l'association.

4.12 État des contrôles et des essais (cf. PO 4.12)

1) Aux fins de cet élément de la norme, les procédures relatives à l'état des controles et des essais précisent la manière de déterminer la conformité ou la non-conformité d'un produit afin d'en permettre la livraison ou l'élimination.
2) La signature ou les initiales de la personne responsable du produit en question constitueront l'avis de conformité.

4.13 Maîtrise du produit non conforme

4.13.1 Généralités (cf. PO 4.13.1)

L'association a établi des procédures visant à assurer qu'un produit ou un service non conforme aux exigences ne puisse servir à un usage non prévu. Ces procédures permettent d'identifier, de consigner, d'évaluer, d'isoler et d'éliminer les produits non conformes et d'en aviser le personnel concerné de l'association.

4.13.2 Revue et élimination de produits non conformes (cf. PO 4.13.2)

1) La responsabilité de la revue et le pouvoir de disposer des produits et services non conformes incomberont au membre de la direction ou à son suppléant qui est responsable du produit ou du service concerné.
2) L'association revoit les produits et services non conformes à la lumière des procédures établies afin de déterminer s'il faut les retravailler ou les éliminer.
3) Tout produit ou service retravaillé sera soumis à un nouveau contrôle et à de nouveaux essais conformément aux exigences établies dans le présent manuel et dans les procédures prévues.

4.14 Actions correctives et préventives

4.14.1 Généralités (cf. PO 4.14.1)

1) L'association a établi des procédures relatives à la mise en œuvre d'actions correctives et préventives.
2) Toute action corrective ou préventive prise par l'association pour éliminer une non-conformité devra corriger les problèmes et éliminer les risques.
3) L'association consignera et appliquera toutes les modifications apportées à ses procédures établies à la suite de la mise en œuvre des actions correctives et préventives.

4.14.2 Actions correctives (cf. PO 4.14.2)

Les procédures de l'association relatives aux actions correctives comprennent :

a) le règlement efficace des plaintes des membres et des clients, et des rapports de non-conformité des produits et services;
b) une enquête sur les causes de non-conformité des produits, méthodes et système de gestion de la qualité, et la consignation des résultats de l'enquête;
c) l'application de mesures de contrôle pour vérifier si les actions correctives sont efficaces.

4.14.3 Actions préventives (cf. PO 4.14.3)

L'association a établi des procédures relatives aux actions préventives afin d'assurer :

a) que les sources appropriées de renseignements soient utilisées pour déceler, analyser et éliminer les causes potentielles de non-conformité;
b) que les mesures requises pour prévenir les problèmes soient clairement définies;
c) que des actions préventives soient appliquées et que leur efficacité soit bien contrôlée;
d) que les renseignements pertinents sur les actions prises soient présentés à la direction et fassent partie de l'ordre du jour des réunions pour lesquelles un procès-verbal sera dressé.

4.15 Manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison

4.15.1 Généralités (cf. PO 4.15.1)

L'association a établi des procédures relatives à la manutention, au stockage, au conditionnement, à la préservation et à la livraison des produits.

4.15.2 Manutention (cf. PO 4.15.2)

L'association prévoit des méthodes de manutention des produits pour éviter qu'ils ne soient endommagés ou qu'ils ne se détériorent.

4.15.3 Stockage (cf. PO 4.15.3)

L'association utilise des zones de stockage désignées afin de prévenir les dommages ou la détérioration des produits qui doivent être utilisés ou livrés. Des mesures appropriées relatives à l'autorisation de leur réception et de leur expédition seront stipulées.

4.15.4 Conditionnement (cf. PO 4.15.4)

L'association contrôle l'emballage, le conditionnement et le marquage des produits conformément aux exigences établies.

4.15.5 Préservation (cf. PO 4.15.5)

L'association utilise des méthodes appropriées de préservation et de regroupement des produits dont elle assume la responsabilité.

4.15.6 Livraison (cf. PO 4.15.6)

L'association assurera la protection et le maintien de la qualité de ses produits jusqu'à leur livraison.

4.16 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité (cf. PO 4.16)

1) L'association a établi et met à jour des procédures relatives à l'identification, à la collecte, à l'indexation, à l'accès rapide, au classement, à l'entreposage, à l'entretien et à la disposition des enregistrements relatifs à la qualité.
2) En ce qui concerne le système qualité de l'association et les éléments de la norme ISO 9002 qui s'y rapportent, les politiques et procédures décrites dans la présente section s'appliquent aux dossiers suivants :
   - revue de la haute direction;
   - planification de la qualité;
   - contrats;
   - bons de commande;
   - liste des fournisseurs agréés;
   - résultats des audits internes;
   - rapports sur la non-conformité et les actions correctives;
   - formation;
   - sondages auprès des membres.

4.17 Audits qualité internes (cf. PO 4.17)

1) L'association a établi des politiques et des procédures relatives à la planification et à la mise en œuvre d'audits qualité internes afin de vérifier la conformité avec la norme ISO 9002 et d'évaluer l'efficacité du système qualité.
2) Le vice-président chargé de représenter la direction demandera des audits qualité internes en fonction du statut et de l'importance de l'activité devant être vérifiée et y affectera des employés qualifiés indépendants de l'activité concernée.
3) L'association veillera à ce que les résultats des audits qualité internes soient consignés et portés à l'attention du personnel directement responsable de l'activité concernée.

4) Les résultats des audits internes et les mesures prises pour corriger les lacunes dans le système qualité ou dans les secteurs exigeant des actions correctives ou préventives constitueront des points clés du processus de revue de la haute direction de l'association. Dans la mesure du possible, les actions correctives devront être prises dans les deux semaines qui suivent l'identification d'une lacune.

4.18 Formation (cf. PO 4.18)

1) Tous les employés affectés à la qualité doivent avoir les connaissances, la formation ou l'expérience requises pour effectuer les tâches qui leur sont assignées.
2) Toutes les évaluations annuelles du personnel comportent une référence aux exigences particulières de formation pour assurer que le personnel ait l'occasion de se perfectionner, le cas échéant.
3) Les dossiers de formation constituent un élément clé des dossiers du personnel.

4.19 Prestations associées (sans objet)

L'association étant une association industrielle, ses services ne comportent pas de garanties ou d'exigences contractuelles relatives à l'entretien et aux réparations. Cet élément de la norme ISO 9002 ne s'applique donc pas à l'association.

4.20 Techniques statistiques

4.20.1 Définition des besoins (cf. PO 4.20.1)

L'association a défini ses besoins en matière de techniques statistiques pour l'établissement, le contrôle et la vérification du processus destiné à évaluer la satisfaction des membres.

4.20.2 Procédures (cf. PO 4.20.2)

L'association a mis en place des procédures relatives à la mise en œuvre et au contrôle, le cas échéant, de l'application des techniques statistiques utilisées dans les sondages sur la satisfaction des membres.

Exemple de procédures opérationnelles

PO 4.1* Responsabilités de la direction

PO 4.1.1 Politique en matière de qualité

a) La politique en matière de qualité, la mission et les objectifs seront affichés bien en vue dans les bureaux de l'association.

b) Tout nouvel employé sera mis au courant de la politique pendant sa formation initiale et cette politique sera incluse dans le manuel du personnel.

c) Conformément à la PO 4.1.2 , les descriptions de tâches des employés renvoient à des éléments particuliers de la politique en matière de qualité et constituent la base de l'évaluation du personnel.

d) Tous les nouveaux membres du conseil d'administration seront sensibilisés à la politique par l'entremise de documents qui leur seront remis lorsqu'ils y sont nommés.

e) Toute nouvelle activité ou initiative de l'association sera conforme à la politique et à ses objectifs et doit être approuvée par le conseil d'administration dans le cadre du processus annuel de planification stratégique.

PO 4.1.2 Organisation

PO 4.1.2.1 Responsabilités et pouvoirs

L'organigramme de l'association et les descriptions de tâches fournies doivent figurer dans une annexe.

PO 4.1.2.2 Ressources

a) Le personnel affecté aux audits internes sera initié aux techniques de vérification.

b) Conformément à la PO 4.18, l'évaluation annuelle du personnel comprend une évaluation des besoins de formation, auxquels on donnera suite, si nécessaire.

PO 4.1.2.3 Représentant de la direction

a) Le vice-président responsable de l'administration est le représentant de la direction de l'association.

b) Le vice-président responsable de l'administration supervisera l'établissement, la mise en œuvre et le suivi du système qualité ISO 9002.

c) Le vice-président responsable de l'administration rendra compte à la direction du rendement du système qualité afin d'en faciliter l'amélioration.

---

* Remarque : Ce système de numérotation (commençant à PO 4.1) correspond à celui utilisé par l'ISO dans sa documentation sur les éléments des normes de la série ISO 9000.

PO 4.1.3 Revue par la direction

a) La direction tiendra au moins une réunion d'examen chaque année, à la suite de l'audit interne.

b) Les réunions d'examen de la direction se tiendront avant le début du cycle de planification qualité et de planification stratégique de l'association afin de faciliter le processus de planification.

c) Au moins une semaine avant la réunion d'examen de la direction, le vice-président responsable de l'administration préparera et distribuera un ordre du jour proposé. Les points à l'ordre du jour incluront, sans s'y limiter, les sujets suivants : les résultats des audits internes, les rapports sur les actions correctives et préventives qui ont été prises, les plaintes des clients ou des membres et les modifications apportées au système qualité, de même que toute question relative à l'efficacité du système qualité.

d) Le représentant de la direction ou son suppléant conservera un dossier des réunions. Le compte rendu de toutes les réunions sera communiqué à tout le personnel à l'occasion de réunions subséquentes.

PO 4.2 Système qualité

PO 4.2.1 Généralités

a) L'association mettra en place le système qualité ISO 9002 et le tiendra à jour.

b) La mise en application du présent manuel et des procédures qu'il contient assureront la conformité avec la norme ISO 9002.

PO 4.2.2 Procédures du système qualité

a) Des procédures ont été élaborées à l'intention du personnel de l'association, en conformité avec la norme ISO 9002.

b) Toutes les procédures doivent être approuvées par le représentant de la direction.

c) Toute modification apportée aux procédures du système qualité doit être signalée aux employés concernés.

PO 4.2.3 Planification de la qualité

a) Le processus de planification se déroule chaque année de mai à septembre et il en résulte un plan stratégique triennal et un nouveau plan d'action annuel.

b) En mai de chaque année, le personnel de l'association ayant des responsabilités particulières en ce qui concerne les buts et objectifs établis à la section 4.1.1 du manuel de gestion de la qualité fournit des renseignements sur le statut des mesures clés devant permettre de les atteindre. Ces renseignements seront regroupés en documents d'information devant être utilisés par le comité de planification.

c) Le comité de planification de l'association est mis sur pied en mai. Il est coprésidé par les deux vice-présidents du conseil d'administration et prévoit une représentation des présidents des comités et des conseils, ainsi que des cadres supérieurs de l'association.
d) Les documents d'information sont envoyés en juin au comité de planification.
e) Le comité de planification se réunit chaque année, en juillet. Il élabore des propositions de modifications au plan stratégique et une liste de mesures destinées à faciliter la réalisation de nouveaux objectifs ou d'objectifs déjà établis.
f) Les résultats des réunions du comité de planification sont consignés dans un procès-verbal préparé par le personnel de l'association et présenté au conseil d'administration, qui le ratifie en septembre de chaque année.
g) Les mesures et les objectifs approuvés entrent dans les fonctions des conseils, des comités et du personnel.
h) Les évaluations annuelles du rendement des employés tiendront compte du rendement de chaque employé face aux mesures approuvées.
i) Le comité exécutif est l'organe permanent qui assure le contrôle des progrès de l'association en ce qui concerne la mise en œuvre des objectifs et des mesures connexes.

PO 4.3 Revue de contrat

PO 4.3.1 Généralités

a) À moins d'indication contraire, le vice-président désigné est le principal responsable de la revue des contrats au sein de l'association.
b) Il existe quatre domaines au sein de l'association qui exigent la conclusion d'un contrat :
   1) adhésion des membres à l'association;
   2) kiosques dans les foires commerciales;
   3) commande de publications, d'information et de programmes de formation;
   4) projets gouvernementaux.

PO 4.3.2/PO 4.3.3 Revue de contrat et modifications

a) Avant qu'un contrat ou un changement ne soit accepté, il est revu par l'association qui vérifie si les exigences sont bien définies, si les divergences entre le contrat et la commande initiale ont été éliminées et si l'association est en mesure de respecter les exigences du contrat.
b) Le processus de revue ou de modification diffère pour chaque type de contrat. Ces processus sont décrits ci-après :

Adhésion des membres à l'association

1) Les demandes d'adhésion sont présentées à l'association par la personne qui connaît le futur nouveau membre ou par les représentants de l'association.

2) Une lettre et une trousse sont expédiées avec copie au représentant pour le suivi.
3) Le formulaire de demande est rempli et reçu par l'association, avec paiement des cotisations.
4) La demande est codée, un numéro de membre y est attribué et les cotisations sont établies au prorata.
5) Le formulaire de demande est entré dans la base de données de l'association et un accusé de réception est expédié au nouveau membre.
6) Une note de service demandant l'approbation de la demande est expédiée à l'exécutif, aux présidents des divisions concernées, au président du comité chargé de revoir les demandes d'admission ou du marketing et, le cas échéant, aux présidents des conseils concernés.
7) Trente jours après que la demande d'adhésion ait été entrée dans la base de données, l'admission du membre est approuvée si elle n'a pas été refusée par les présidents susmentionnés.
8) Une lettre d'approbation est expédiée au membre, avec copie conforme aux représentants, au président de la division et au président du conseil d'administration.

Kiosques dans les foires commerciales

1) Onze mois avant la foire commerciale, les trousses et les contrats sont envoyés aux membres.
2) Si le contrat est rempli et retourné avant la fin septembre, le dépôt est payé avec le solde. Si le contrat est retourné après la fin septembre, le solde doit être acquitté en entier.
3) Les paiements sont déposés et chaque contrat est revu. L'exposant potentiel se voit attribuer un nombre de points de priorité en fonction de sa participation antérieure à titre d'exposant. Le contrat doit être reçu avant le 1er octobre pour que le kiosque reçoive un emplacement de choix.
4) Un accusé de réception du contrat et du paiement est envoyé à chaque exposant.
5) Après le 1er octobre, les emplacements sont attribués selon le principe du premier arrivé, premier servi.
6) Au plus tard la première semaine de décembre, chaque exposant reçoit une lettre et une trousse d'information lui indiquant l'emplacement qui lui a été attribué et les directives pertinentes.

Commande de publications, d'information et de programmes de formation

Pour les commandes de publications, d'informations et de programmes de formation, il faut utiliser les bons existants de l'association. Ils sont remplis et traités par la personne qui reçoit la commande ou renvoyés au coordonnateur de l'approvisionnement et des services ou à l'administrateur de la formation et du perfectionnement professionnel, ou aux deux.

Projets gouvernementaux

1) Tous les contrats relatifs à des travaux pour le compte du gouvernement sont revus par le vice-président responsable de l'administration et le responsable du service concerné de l'association.
2) Le format du contrat utilisé sera conforme aux normes de l'association et du gouvernement.

PO 4.3.4 Dossiers

Tous les contrats mentionnés aux points 4.3.1 à 4.3.3 du manuel de gestion de la qualité et les documents relatifs au processus de revue sont conservés dans les dossiers de l'association.

PO 4.4 Maîtrise de la conception (sans objet)

PO 4.5 Maîtrise des documents et des données

a) Le vice-président responsable de l'administration s'occupe de la mise à jour et de la maîtrise des documents. Une liste de contrôle de tous les documents de l'association relatifs à la norme ISO 9002 sera conservée (voir les pages suivantes).
b) Le vice-président responsable de l'administration conservera, à son bureau, un original du document.
c) La revue se fera régulièrement. Toutes les procédures seront revues avant d'être soumises par le vice-président responsable de l'administration.
d) Cette maîtrise portera sur tous les documents et toutes les données internes et externes, imprimées ou électroniques.

Maîtrise des documents et des données

Manuel de gestion de la qualité

Politique		Révision	Date	Révision	Date
4.1	Responsabilités de la direction	0	13/02/98		
4.2	Système qualité	0	13/02/98		
4.3	Revue de contrat	0	13/02/98		
4.4	Maîtrise de la conception	s.o.	13/02/98		
4.5	Maîtrise des documents et des données	0	13/02/98		
4.6	Achats	0	13/02/98		
4.7	Maîtrise du produit fourni par le client	s.o.	13/02/98		
4.8	Identification et traçabilité du produit	0	13/02/98		
4.9	Maîtrise des processus	0	13/02/98		
4.10	Contrôles et essais	0	13/02/98		
4.11	Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai	s.o.	13/02/98		
4.12	État des contrôles et des essais	0	13/02/98		
4.13	Maîtrise du produit non conforme	0	13/02/98		
4.14	Actions correctives et préventives	0	13/02/98		
4.15	Manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison	0	13/02/98		
4.16	Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité	0	13/02/98		
4.17	Audits qualité internes	0	13/02/98		
4.18	Formation	0	13/02/98		
4.19	Prestations associées	s.o.	13/02/98		
4.20	Techniques statistiques	0	13/02/98		

Maîtrise des documents et des données

Procédures opérationnelles

	Politique	Révision	Date	Révision	Date
4.1	Responsabilités de la direction	0	13/02/98		
4.2	Système qualité	0	13/02/98		
4.3	Revue de contrat	0	13/02/98		
4.4	Maîtrise de la conception	s.o.	13/02/98		
4.5	Maîtrise des documents et des données	0	13/02/98		
4.6	Achats	0	13/02/98		
4.7	Maîtrise du produit fourni par le client	s.o.	13/02/98		
4.8	Identification et traçabilité du produit	0	13/02/98		
4.9	Maîtrise des processus	0	13/02/98		
4.10	Contrôles et essais	0	13/02/98		
4.11	Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai	s.o.	13/02/98		
4.12	État des contrôles et des essais	0	13/02/98		
4.13	Maîtrise du produit non conforme	0	13/02/98		
4.14	Actions correctives et préventives	0	13/02/98		
4.15	Manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison	0	13/02/98		
4.16	Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité	0	13/02/98		
4.17	Audits qualité internes	0	13/02/98		
4.18	Formation	0	13/02/98		
4.19	Prestations associées	s.o.	13/02/98		
4.20	Techniques statistiques	0	13/02/98		

Maîtrise des documents et des données

Divers

Description	Révision	Date	Révision	Date

PO 4.6 Achats

PO 4.6.1 Généralités

Le vice-président de l'administration est le principal responsable des achats. Le coordonnateur de l'approvisionnement et des services le seconde dans cette fonction.

PO 4.6.2 Évaluation des sous-traitants

a) Les fournisseurs sont choisis par le personnel de gestion et par le coordonnateur de l'approvisionnement et des services. Selon la nature des achats, on demandera un devis de deux à quatre fournisseurs. S'il s'agit d'un nouveau fournisseur, on vérifiera ses références. Les sous-traitants seront choisis en fonction de la qualité de leur travail, de leur fiabilité et des coûts.

b) Le coordonnateur de l'approvisionnement et des services établira et tiendra à jour une liste de sous-traitants agréés.

c) Les sous-traitants qui ne répondraient pas aux attentes et aux exigences d'une association en seront informés verbalement.

d) Les sous-traitants qui, pour une deuxième fois, ne répondraient pas aux besoins de l'association seront avisés par écrit que leur nom a été supprimé de la liste des sous-traitants agréés.

PO 4.7 Maîtrise du produit fourni par le client (sans objet)

PO 4.8 Identification et traçabilité du produit

a) Toutes les publications et tous les documents produits par l'association porteront un numéro d'identification sur la couverture arrière.

b) Pour chaque commande de publications et de documents, on enregistrera la demande du membre ou du non-membre à l'aide du numéro d'identification du produit.

PO 4.9 Maîtrise des processus

a) Les principales activités de l'association qui ont une incidence sur la qualité sont expliquées dans le *Plan stratégique 1997-1999* et dans le *Plan d'action 1997*.

b) Les procédures relatives au processus seront élaborées chaque année, dans le cadre du cycle de planification de la qualité de l'association.

c) Les procédures relatives au processus seront élaborées par le comité de planification de l'association et approuvées par le conseil d'administration.

d) Une fois approuvées, ces procédures constitueront les procédures officielles de l'association pour le manuel de gestion de la qualité, section 4.9.

e) Le processus sera contrôlé lors de l'établissement, de la mise en œuvre et de la vérification des plans d'action énonçant les principales tâches et activités s'y rapportant.

f) Le contrôle du processus se fait à deux niveaux. Il incombe au président de rendre régulièrement compte au comité exécutif des résultats de l'association relativement à l'exécution des plans d'action établis pour chacune des activités. De plus, les descriptions de tâches et les évaluations du personnel font référence aux principales activités.

g) L'exécution des activités et des tâches principales est évaluée dans le cadre du processus d'évaluation annuelle du personnel. Le processus d'évaluation permet en outre d'évaluer les besoins en formation.

PO 4.10 Contrôles et essais

PO 4.10.1 Généralités

La nature des produits et des services de l'association nécessite le contrôle et l'essai des produits matériels. Il s'agit le plus souvent de publications. Des procédures de contrôle et d'essai sont appliquées aux produits et services offerts par l'association. La nature et la portée de ces procédures dépendent de la mesure dans laquelle les sous-traitants appliquent leurs propres contrôles et procédures aux fins de conformité.

PO 4.10.2 Contrôles et essais à la réception/PO 4.10.4 Contrôles et essais finals.

a) Tous les produits reçus sont placés dans une zone de réception désignée.
b) Ces produits font alors l'objet d'un contrôle visuel et sont identifiés comme conformes ou non conformes à l'aide d'initiales apposées sur les documents de réception.
c) L'employé qui reçoit les produits doit procéder à un contrôle visuel ou aviser la personne responsable du produit pour que le contrôle puisse se faire rapidement.
d) Aucun produit ne peut être expédié à des membres ou des non-membres, ni stocké dans une zone désignée, s'il n'est pas accompagné des documents de conformité appropriés, tel qu'il est précisé en (b) ci-dessus.
e) Les produits non conformes sont placés dans une zone de stockage désignée, où ils seront éliminés ou retravaillés, conformément à la PO 4.13.2.

PO 4.10.3 Contrôles et essais en cours de fabrication

a) Lorsque la nature du produit permet le contrôle en cours de fabrication, des essais seront effectués pour vérifier la conformité aux exigences.
b) Dans le cas de l'association, les activités de contrôles et d'essais en cours de fabrication se rapportent à la correction des épreuves et des publications avant leur impression.
c) Les épreuves et les publications ne peuvent être retournées à l'imprimeur tant que l'employé responsable du produit n'a pas donné son autorisation.

PO 4.10.5 Dossiers de contrôle et d'essai

Tous les dossiers liés aux activités de contrôle et d'essai au moment de la réception, en cours de fabrication ou à l'étape finale seront conservés et mis à jour dans le dossier du produit par le responsable du produit.

PO 4.11 Maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai (sans objet)

PO 4.12 État des contrôles et des essais

a) Conformément aux PO 4.10.1 à 4.10.5, l'état des contrôles et des essais sera déterminé (a) par les initiales sur le bordereau de l'emballage; (b) par l'emplacement du produit dans la zone de stockage, ou (c) en consultant le dossier du produit.

b) Conformément aux PO 4.10.2 à 4.10.4c, les employés qui reçoivent des produits peuvent effectuer un contrôle visuel et mettre leurs initiales sur l'avis de conformité ou de non-conformité, ou demander au responsable désigné du produit en question de le faire.

c) Lorsque les contrôles et les essais ont été effectués en cours de fabrication, c'est le responsable désigné du produit en question qui doit indiquer l'état des contrôles et des essais en apposant ses initiales, conformément à la PO 4.10.3.

PO 4.13 Maîtrise du produit non conforme

PO 4.13.1 Généralités

a) Tout employé qui décèle une non-conformité durant les contrôles et les essais, en vertu de la PO 4.10, devra s'assurer que le produit n'est pas utilisé.

b) Une fois la non-conformité d'un produit établie, cette non-conformité sera indiquée sur le bordereau de l'emballage et le produit sera placé dans la zone des produits non conformes.

c) Le personnel des divisions responsables du produit sera avisé de la non-conformité du produit, aux fins de revue et d'élimination.

PO 4.13.2 Revue et élimination du produit non conforme

a) L'employé responsable du produit non conforme doit l'examiner afin de déterminer s'il faut (a) y apporter des correctifs pour satisfaire aux exigences ou (b) en disposer ou le détruire. La revue permettra de déterminer la méthode la plus appropriée de disposition en fonction du type de non-conformité.

b) Tous les produits retravaillés qui sont retournés à l'association devront faire l'objet d'une inspection et d'essais, en vertu de la PO 4.10.

PO 4.14 Actions correctives et préventives

PO 4.14.1 Généralités/PO 4.14.2 Actions correctives/PO 4.14.3 Actions préventives

a) Toutes les non-conformités sont consignées dans un rapport de non-conformité (RNC) approuvé par l'association. La revue et l'approbation des actions correctives seront conformes au formulaire RNC.

b) Les non-conformités sont revues régulièrement par la haute direction, en vue de déterminer les actions correctives et préventives requises pour y remédier.

c) La revue de toutes les actions correctives et préventives envisagées permettra de déterminer s'il faut modifier la procédure ISO 9002.

d) Tous les employés peuvent proposer des modifications aux procédures.

e) Avant d'être mises en vigueur, les modifications aux procédures opérationnelles de l'association seront approuvées par le vice-président désigné comme représentant de la haute direction.

f) Les non-conformités devant faire l'objet d'actions correctives seront consignées sur le RNC, avec la date prévue à laquelle elles seront prises et contrôlées aux fins d'efficacité.

PO 4.15 Manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison

PO 4.15.1 Généralités

a) Le coordonnateur de l'approvisionnement et des services de l'association est le principal responsable de cette fonction.

b) Les méthodes de manutention, de stockage, de conditionnement, de préservation et de livraison sont établies de temps à autre par le coordonnateur de l'approvisionnement et des services, compte tenu des commentaires des employés responsables d'un produit donné.

c) Le vice-président de l'administration sera chargé de superviser cette fonction.

PO 4.15.2 Manutention

En raison de la nature des produits de l'association, les risques de dommages ou de détérioration à l'étape de la manutention sont minimes.

PO 4.15.3 Stockage/PO 4.15.5 Préservation

a) À la réception, tous les produits de l'association sont placés dans une zone désignée, où ils sont protégés contre la détérioration et les dommages.

b) Après les contrôles et les essais, ils sont placés dans des zones de stockage situées au sous-sol de l'association, par la personne responsable des contrôles et des essais.

c) Des rayonnages sont utilisés pour le stockage et la préservation des produits contre l'humidité, la poussière et tout autre risque de dommages ou de détérioration.

d) Le coordonnateur de l'approvisionnement et des services est responsable du stockage et de la préservation de tous les produits. Il contrôle un tableau mural de gestion des stocks, où le personnel doit consigner les données sur les produits reçus et distribués.

e) Avant l'expédition des produits stockés, ceux-ci sont revus afin d'y déceler des signes de dommages et de détérioration.

PO 4.15.4 Conditionnement

Le personnel établit régulièrement des méthodes efficaces pour le conditionnement de certains produits, en vue de les protéger durant le stockage et le transport.

PO 4.15.6 Livraison

a) Les exigences de livraison sont évaluées pour chaque produit, afin de déterminer la meilleure façon de les protéger pendant la livraison.

b) Au besoin, les produits devant faire l'objet de soins particuliers ou d'une attention spéciale durant la livraison seront expédiés aux membres/clients par messageries. Les autres produits sont expédiés par Postes Canada. Dans les deux cas, le sous-traitant doit contrôler la protection du produit pendant la livraison.

PO 4.16 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité

L'association tient des dossiers à jour conformément aux exigences de la norme ISO 9002. Elle détermine les dossiers qui seront conservés, les personnes qui en sont responsables, l'endroit où ils se trouvent et leur durée de conservation. Voici un exemple :

Dossier	Responsable	Endroit	Durée de conservation
Revue par la direction	v.-p. (adm.)	bureau	2 ans
Planification en matière de qualité	président	bureau	2 ans
Contrats	v.-p. (adm.)	bureau	1 an
Bons de commande	v.-p. (adm.)	bureau	3 ans
Liste des fournisseurs agréés	v.-p. (adm.)	bureau	1 an
RNC	v.-p. (adm.)	bureau	2 ans
Audit interne	v.-p. (adm.)	bureau	2 ans
Formation	président	bureau	3 ans
Sondage des membres	v.-p. (membres)	bureau	1 an

PO 4.17 Audits qualité internes

a) Une fois par année, le vice-président de l'association chargé de représenter la direction organise une réunion de planification des audits internes, à laquelle tout le personnel est invité à participer.

b) Le calendrier des audits de chacune des activités de l'association sera établi pendant cette réunion, et les auditeurs internes seront désignés.

c) Le vice-président de l'administration fera ensuite circuler le calendrier officiel des audits internes, pour s'assurer que le personnel est disponible et dans le but de minimiser les conflits d'horaires.

d) Toutes les activités feront l'objet d'un audit au moins une fois par an. Le calendrier et l'exécution des audits internes dépendent de l'état et de l'importance de l'activité en question. Les décisions prises tiendront compte des commentaires formulés par le personnel à la réunion annuelle de planification des audits internes.

e) Lorsque les auditeurs auront été choisis, le vice-président de l'administration prendra les mesures nécessaires pour qu'ils reçoivent la formation voulue par un formateur dûment qualifié pour les procédures d'audit interne de conformité à la norme ISO 9002.
f) Les auditeurs internes se serviront de la liste de vérification fournie par le registraire de la norme ISO 9002 de l'association.
g) Les auditeurs internes remettront au vice-président de l'administration un exemplaire de la liste de vérification remplie, précisant les actions correctives requises et les lacunes auxquelles il faut remédier.
h) Toute non-conformité repérée pendant un audit interne fera l'objet d'un RNC.
i) Les résultats des audits internes seront transmis au personnel de gestion responsable du secteur vérifié. Le vice-président de l'administration et le personnel concerné établiront, à ce moment-là, un plan et un calendrier d'exécution des actions correctives à apporter.
j) Les résultats des audits internes constitueront un point régulier à l'ordre du jour des réunions de revue de la direction, convoquées par le vice-président de l'administration. Au cours de ces réunions, le personnel responsable de la mise en œuvre des actions correctives cernées pendant les audits internes présenteront un rapport à la direction sur les progrès réalisés.
k) Les résultats des audits internes et les activités de suivi seront consignés dans les dossiers de l'association se rapportant au système qualité ISO 9002, en vertu de la PO 4.16.

PO 4.18 Formation

a) Une fois par an, les employés seront évalués par leur supérieur immédiat.
b) L'évaluation du personnel permettra d'évaluer ses aptitudes à s'acquitter des tâches et fonctions qui ont une incidence sur la politique qualité de l'association, comme indiqué à la section 4.1.1.
c) Pour chaque poste, le président déterminera et mettra à jour les tâches et les responsabilités qui serviront de critère d'évaluation du rendement.
d) L'établissement des besoins de formation quant aux aptitudes et compétences requises pour l'accomplissement des tâches assignées constituera une étape formelle du processus d'évaluation du personnel.
e) Lorsqu'un besoin de formation est établi, l'employé évalué ou la personne qui l'évalue déterminera les cours de formation requis et prendra les mesures nécessaires à cet effet.
f) Les résultats des évaluations de rendement, y compris les besoins en formation et les rapports sur la formation suivie, conformément aux paragraphes c) et d) de la présente procédure, seront incorporés au dossier de chacun des employés.

PO 4.19 Prestations associées (sans objet)

PO 4.20 Techniques statistiques

PO 4.20.1 Définition des besoins

a) Au moins tous les deux ans, la division responsable des membres de l'association, en collaboration avec le personnel de gestion, effectuera un sondage sur les besoins et la satisfaction des membres. Ces sondages viseront à déterminer si la qualité des produits et des services offerts par l'association correspond aux besoins et aux attentes de ses membres.

b) Le type et la nature des techniques statistiques seront fonction de la nature du sondage auprès des membres et des exigences établies, afin d'assurer la validité et la crédibilité statistiques de la technique d'enquête.

PO 4.20.2 Procédures

a) Au besoin, le personnel responsable des membres de l'association suivra une formation en vue d'acquérir les qualifications nécessaires en matière de conception, d'élaboration et d'interprétation des techniques statistiques utilisées pour évaluer les besoins et la satisfaction des membres. L'association pourrait aussi décider de retenir les services d'une firme de sondage qualifiée pour effectuer cette recherche.

b) Le vice-président de la division responsable des membres examinera les versions préliminaires de tous les sondages et devra les approuver avant que ceux-ci ne soient expédiés aux membres.

c) Les résultats des sondages auprès des membres seront distribués à tout le personnel de gestion visé par l'un des thèmes du sondage. Le personnel pourra, le cas échéant, se servir des résultats de ces sondages pour le processus de planification.

d) Un résumé des sondages auprès des membres sera remis au Conseil d'administration de l'association, qui pourra s'en servir pour la planification stratégique.

Annexe B

Registraires des systèmes qualité accrédités au Canada par le Conseil canadien des normes

(Veuillez vous reporter au site Web du Conseil canadien des normes à l'adresse **http://www.ccn.ca** pour obtenir une liste exhaustive à jour.)

Quality Management Institute
Sussex Complex, bureau 300
90, chemin Burnhamthorpe
Mississauga Ouest (Ontario)
L5B 3C3

Téléphone : (905) 272-3920
Télécopieur : (905) 272-3942
Site Web : **http://www.pic.net/qmi/index.html**

Office des normes générales du Canada
Place du Portage, Phase III, 6B1
11, rue Laurier
Hull (Québec)
K1A 1G6

Téléphone : (819) 956-3500
Télécopieur : (819) 956-5644
Courriel : **bill.cunningham@pwgsc.gc.ca**
Site Web : **http://w3.pwgsc.gc.ca/cgsb**

Intertek Testing Services NA Ltd.
1829, 32e avenue
Lachine (Québec)
H8T 3J1

Téléphone : (514) 631-3100
Télécopieur : (514) 631-1133

Bureau de normalisation du Québec
8475, avenue Christophe-Colomb
Montréal (Québec)
H2M 2N9

Sans frais : 1 888 256-0660
Télécopieur : (514) 383-3260
Site Web : **http://www.criq.qc.ca/bnq**

SGS International Certification Services Canada Inc.
5925, chemin Airport, bureau 300
Mississauga (Ontario)
L4V 1W1

Téléphone : (905) 676-9595
Télécopieur : (905) 676-9519
Site Web : **http://www.sgsna.ca**

International Quality System Registrars
7025, chemin Tomken, bureau 271
Mississauga (Ontario)
L5S 1R6

Téléphone : (905) 565-0116
Sans frais (Toronto) : 1 800 267-0861
Sans frais (Québec) : 1 888 472-9831
Télécopieur : (905) 565-0117
Courriel : **iqsr@istar.ca; clarabie@istar.ca**
Site Web : **http://home.istar.ca/~iqsr**

Laboratoire des assureurs du Canada
7, chemin Crouse
Scarborough (Ontario)
M1R 3A9

Téléphone : (416) 757-3611
Télécopieur : (416) 757-9540
Site Web : **http://www.ulc.ca**

Quality Certification Bureau Inc.
Bureau 103, Advanced Technology Centre
9650, 20e avenue
Edmonton (Alberta)
T6N 1G1

Téléphone : (403) 496-2463
Télécopieur : (403) 496-2464

QUASAR
(Quality Systems Assessment Registrar)
7250, avenue West Credit
Mississauga (Ontario)
L5N 5N1

Téléphone : (905) 542-1312
Sans frais : 1 800 461-9001
Télécopieur : (905) 542-1318
Site Web :
http://www.cwbgroup.com/french/quasar.htm

KPMG Quality Registrar Inc.
Bureau 1500, Four Robert Speck Parkway
Mississauga (Ontario)
L4Z 1S1

Téléphone : (905) 949-7800
Télécopieur : (905) 949-7799
Sans frais : 1 800 862-6752
Site Web : **http://www.kpmg.ca**

AOQC Moody International Registration Ltd.
57, rue Simcœ Sud, bureau 2H
Oshawa (Ontario)
L1H 4G4

Téléphone : (905) 433-2955
Télécopieur : (905) 432-9308
Courriel : **aoqc_osh@compuserve.com**

Annexe C

Renseignements complémentaires

Les organismes suivants peuvent fournir de plus amples renseignements sur les normes de la série ISO 9000.

Organisation internationale de normalisation (ISO)

L'ISO est un organisme mondial, non gouvernemental, regroupant des organismes nationaux de normalisation de 130 pays, dont le Conseil canadien des normes (CCN). L'ISO a pour mission de favoriser l'élaboration de normes internationales en vue de faciliter les échanges et la coopération entre les pays. L'ISO s'intéresse à de nombreux secteurs de l'économie. Ces normes sont élaborées à l'initiative du secteur privé et font l'objet d'un consensus international parmi les experts des domaines concernés.

1, rue de Varembé
Case postale 56
CH – 1211 Genève 20
Suisse

Téléphone : 41-22-749-01-11
Télécopieur : 41-22-733-34-30
Site Web : **http://www.iso.ch**
Courriel : **central@iso.ch**

Conseil canadien des normes (CCN)

Le CCN est une société d'État dont le mandat est de superviser le système des normes nationales du Canada. Il met en œuvre des programmes d'accréditation d'organismes chargés de l'enregistrement ISO 9000 et ISO 14000, de l'élaboration de normes, des essais, du calibrage, de la certification, de l'accréditation des vérificateurs et des cours de formation. Le CCN, qui représente le Canada au sein de l'ISO, a signé deux accords multilatéraux de promulgation des enregistrements selon ISO 9000. Le CCN offre aux Canadiens un service d'information complet sur les normes, les règlements techniques et les procédures d'évaluation de la conformité à l'échelle mondiale. Une grande partie de cette information est accessible sur le site Web du CCN.

45, rue O'Connor, bureau 1200
Ottawa (Ontario)
K1P 6N7

Téléphone : (613) 238-3222
Télécopieur : (613) 995-4564
Courriel : **info@scc.ca**
Site Web: **http://www.ccn.ca**

Pour commander un exemplaire des normes de la série ISO 9000, veuillez communiquer avec le distributeur canadien exclusif des publications de l'ISO pour le compte du CCN :

Global Info Centre Canada
240, rue Catherine, pièce 305
Ottawa (Ontario)
K2P 2G8

Téléphone : (613) 237-4250
Télécopieur : (613) 237-4251
Courriel : **global@ihs.com**
Site Web : **http://global.ihs.com**

LKC
TS 156.6 .Q3414 1999
Gestion de la qualité au sein des
associations guide pratique sur l'ISO 900

DATE DUE
DATE DE RETOUR

CARR McLEAN 38-296

INDUSTRY CANADA / INDUSTRIE CANADA
223247