

ETUDES

Les exigences de la mise en place des normes de qualité dans les collectivités locales : étude de cas de la commune de Béni Tamou – W. Blida

Samir AIT ISSAD

*Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Pôle universitaire de Koléa-Tipaza
samir.aitissad@gmail.com*

Abdelmalik MEZHOUA

*Professeur, école nationale d'Administration, Alger
abdelmalikmezhouda@gmail.com*

Ratiba CHIBANI

*Consultante freelance en normalisation et enseignante vacataire en normalisation, certification, qualité et accréditation à l'ENSM, Pôle universitaire de Koléa-Tipaza
normesdz@gmail.com*

Résumé

La présente étude a tenté d'explorer les capacités et la disposition des communes, en Algérie, à réussir un projet d'application de la norme ISO 18091 version 2019 relatif aux collectivités locales. Guidée par une approche qualitative, l'étude a interviewé un échantillon d'acteurs de la commune de Beni Tamou de la willaya de Blida composé d'élus, d'administrateurs, de citoyens et d'associations sur la capacité de la commune à remplir les 07 exigences de la norme.

L'étude nous a permis de l'aptitude de la commune à remplir les exigences de l'engagement du top management de la commune, de la disponibilité des ressources humaines compétentes et motivées et de la disponibilité des ressources financières requises.

Mots clés

Service public local, démarche Qualité, système Management Qualité, amélioration continue, collectivités locales, Commune, Norme ISO 18091/2019.

الملخص

هدفت الدراسة إلى استكشاف قدرة ومدى استعداد البلديات في الجزائر لإنجاح مشروع تطبيق معيار الجودة 18091 إصدار 2019 المتعلق بالجماعات المحلية. بالاعتماد على مقارنة نوعية استجوبت الدراسة عينة من الفواعل في بلدية بني تامو بولاية البليدة ضمت منتخبين وإداريين ومواطنين وجمعيات وذلك بشأن قدرة البلدية على تلبية المتطلبات السبعة لتطبيق المعيار في منظومتها التسييرية.

خلصت الدراسة إلى أن بلدية بني تامو يمكن أن تحقق ثلاثة متطلبات من السبعة الواردة في المعيار ويتعلق الأمر بالالتزام الإدارة العليا للبلدية بدعم المشروع، توفر الموارد البشرية المؤهلة والمحفزة وتوفر الموارد المالية الكافية.

الكلمات المفتاحية

الخدمة العمومية المحلية، نهج الجودة، نظام إدارة الجودة، التحسين المستمر، الجماعات المحلية، البلدية، المعيار ايزو 18091/2019

Introduction

Soucieuses de balancer entre la satisfaction des citoyens et la rationalisation budgétaire, les collectivités territoriales, à l'instar des autres organismes publics, ont connu depuis la fin du vingtième siècle une série de réformes et d'actions de modernisation inspirées des principes du Nouveau Management Public prônant le passage de la logique des moyens vers une logique de résultats et de performance (Bensaoula, Bezzar, Damerdjji, 2023).

Le concept du « Nouveau Management Public » porte essentiellement sur le changement de l'administration publique d'un système de contrôle des inputs vers un recours à des mesures quantifiables et objectives du rendement des outputs (Strońska, 2020). Il met l'accent sur les résultats et la performance, ainsi que sur la responsabilisation des gestionnaires publics. L'argument principal de ce changement de paradigme est de remplacer, dans les organismes publics, l'administration orientée vers la conformité et le respect des

procédures par une administration orientée beaucoup plus vers la réalisation des objectifs (Longo & Cristofoli, 2007) et ce dans le but d'assurer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des deniers publics.

C'est dans cette logique que les spécialistes et les praticiens du management public ont plaidé en faveur de la mise en œuvre du management par la qualité au sein des services publics. A cet effet la démarche qualité s'est rapidement répandue dans les services publics durant ces vingt-cinq dernières années en prenant des formes variées (cercles de qualité, engagements de service, chartes qualité, certification, programmes d'amélioration des performances...) (Barouch, 2010). Désormais, la démarche qualité occupe une place centrale dans les politiques de modernisation des services publics y compris ceux fournis par les collectivités territoriales ou locales.

Certes, la démarche qualité nécessite d'abord la conformité des produits et/ou services aux standards reconnus en la matière, mais aussi un système de management des processus garantissant la qualité ciblée tout au long des différentes phases de la production ou de la prestation ainsi qu'un management stratégique centré sur une vision, une mission et des valeurs, permettant le cadrage de la stratégie à mettre en œuvre au profit de l'ensemble des acteurs du service public. (Ségot, Raymond & Favier, 2011).

Dans le but d'assurer la prise en charge de la qualité dans le service public et en assurer la pérennité, France qualité publique a défini sept (07) principes-clés à satisfaire

- replacer l'utilisateur/citoyen au cœur de la qualité publique et de l'efficience ;
- rechercher l'ancrage de la qualité et de l'amélioration dans la vie réelle de l'organisation ;
- permettre à chacun et notamment aux agents d'être acteur de la qualité publique ;
- faire converger l'ensemble des disciplines liées à l'amélioration continue ;
- rattacher l'amélioration continue directement à la direction ;
- disposer des moyens nécessaires aux activités de la fonction ;

- inscrire les professionnels de l'amélioration dans un parcours valorisant (Quatrebarbes, 2011).

Partant, le service public local s'annonce comme un des domaines les plus concernés par la démarche qualité. Cependant l'applicabilité de cette démarche demeure compromise par beaucoup d'exigences et de défis qui ne sont pas toujours facilement relevés notamment dans les pays en voie de développement tels que l'Algérie.

Considérant ce contexte, la présente recherche tente d'explorer les conditions d'applicabilité de la démarche qualité dans les collectivités locales en Algérie selon la ligne directrice de la norme ISO-18091/Version 2019 et essaye de répondre à la question suivante : quelles sont les exigences de l'applicabilité de la norme ISO 18091/2019 dans les collectivités locales en Algérie ? L'implantation d'une démarche qualité dans les services publics locaux en Algérie ?

L'objectif de la présente recherche est d'établir un état des lieux sur l'applicabilité de la norme en question dans une commune algérienne en l'occurrence la commune Beni Tamou à la willaya de Blida.

1. Revue de littérature

La mise en œuvre de la gestion de la qualité a pris ses racines dans les services publics territoriaux lorsque les gouvernements locaux d'Europe occidentale et orientale et des États-Unis ont mis en œuvre avec succès le Total Quality Management (TQM) et les normes ISO 9000. Par exemple, la Grande-Bretagne, le Danemark, la Pologne et la Turquie ont réussi quelques percées dans la mise en œuvre de la gestion de la qualité dans leurs administrations locales respectives. La mise en œuvre de l'ISO 9000 dans l'administration locale polonaise, réalisée en 1998, a suscité un débat public en Pologne sur les méthodes et les outils de fonctionnement de l'administration publique et de la gestion des tâches publiques (Swianiewicz, 2003). Le débat a été repris par Cwiklicki, Pawełek & Pilch (2020) dans une étude intitulée « Organizational Resource Capacity and ISO 9001 QMS Implementation in the Local Government Evidence from Poland » où les chercheurs ont tenté d'étudier la relation entre les ressources liées aux capacités organisationnelles et la mise en œuvre de la norme ISO 9001 QMS dans l'administration locale.

Les chercheurs ont confirmé que la disponibilité des ressources est une condition sine qua non de la mise en œuvre de la démarche qualité. Si le montant des ressources financières investi est le facteur différentiel entre les différentes unités territoriales soumises à l'étude, les compétences de leurs ressources humaines sont le facteur déterminant de la motivation de ces unités à mettre en œuvre le système qualité.

En termes de satisfaction des usagers à l'égard des services publics locaux Karagianni et al. (2018) ont évalué le degré de satisfaction des usagers des services publics fournis par la division des transports et de communication de l'unité régionale de Kavala en Grèce. En utilisant le modèle de SERVQUAL, l'étude a évalué le degré de satisfaction d'un échantillon aléatoire de 802 citoyens utilisant le service. L'étude a conclu que le service a enregistré une performance modérée sur l'ensemble des dimensions du modèle SERVQUAL.

Dans le même ordre d'idées Živković, Glogovac et Kovačević (2019) ont tenté de déterminer la qualité du service public du point de vue des utilisateurs en étudiant un échantillon de municipalités en Bosnie et Herzégovine par un questionnaire basé sur le modèle SERVQUAL. L'analyse a porté sur l'évaluation de la qualité des services à travers cinq (05) déterminants à savoir : la fiabilité, la responsabilité, l'empathie, la sécurité et la tangibilité. L'étude a constaté la non satisfaction des usagers des services des communes étudiées et l'existence d'un important gap entre leurs attentes et la qualité perçue notamment sur les deux déterminants : la fiabilité et la responsabilité.

En utilisant le même modèle (SERVQUAL), Mbassi, Mbarga et Ndeme (2019) ont tenté, de leur part, d'identifier, de décrire et d'évaluer le lien entre la qualité du service public et la satisfaction du client-citoyen dans un échantillon de municipalités. Le questionnaire administré à 1427 usagers des services publics locaux dans 21 conseils municipaux a permis aux chercheurs de conclure que les aspects de la qualité des services, à savoir la tangibilité, l'assurance, la crédibilité, l'empathie, l'accessibilité, la transparence et l'équité ne contribuent pas de la même façon dans la satisfaction des usagers. En effet, les gestionnaires locaux sont appelés à identifier les dimensions qui impactent le plus la satisfaction des usagers et à en prendre en considération dans l'élaboration des politiques locales.

Tahar & Ragaigne (2014) se sont intéressés à la question de l'intégration des exigences des usagers dans le contrôle de la qualité des services publics. En utilisant une méthodologie fondée sur la collecte des perceptions des acteurs face au déploiement d'outils de contrôle de qualité dans deux services publics locaux : la restauration scolaire et le transport. Les chercheurs ont conclu l'évolution du contrôle de gestion et ont proposé une vision élargie de ce type de contrôle allant au-delà des frontières de l'organisation dans le but d'asseoir un dialogue réel avec l'utilisateur.

D'un point de vue processuel, Barouch (2010) a tenté d'explorer la mise en œuvre des démarches qualité dans les services publics en analysant les origines, le développement, les contenus et les résultats des principales démarches dans ce domaine esquissés à l'une des principes du management de la qualité. L'étude a permis au chercheur de constater que l'éclatement des démarches qualité dans le service public rend difficile de porter un jugement d'ensemble. Ces démarches, selon l'auteur, sont arrivées à la croisée des chemins. D'un côté les auteurs appellent à une adaptation de ces démarches au service public et proposent des actions déterminées en la matière. De l'autre, les pratiques observées témoignent, dans l'ensemble, d'une prise en compte insuffisante tant des principes fondamentaux du management de la qualité que des spécificités du service public. Cependant, l'auteur a souligné que les démarches d'amélioration sont passées d'une phase d'émergence à une phase de croissance malgré le manque de politiques nationales d'accompagnement.

Lutabingwa & Auriacombe (2009) se sont intéressés à la mise en œuvre du management de la qualité totale dans l'administration locale précisément dans les collectivités locales de l'Afrique du Sud. L'étude a conclu que ce mode de management n'a pas été suffisamment adopté par les administrations locales. Les responsables locaux sont concentrés plus sur l'amélioration continue en général et sur la tentative d'aller au-delà des attentes des citoyens. Pratiquement les mêmes résultats ont été confirmés par Psomas et al. (2017) qui ont étudié les facteurs principaux du management de la qualité totale adoptés par les autorités locales en Grèce. Les chercheurs ont constaté que le management de la qualité total n'est pas vraiment appliqué dans les municipalités grecques. Néanmoins, l'étude a confirmé que l'application de ce type de management affecte positivement la performance des autorités locales.

L'ensemble de ces études confirment l'importance de la mise en œuvre de la démarche qualité dans les services publics locaux et soulèvent en même temps la réalité controversée de la capacité des collectivités locales à répondre aux attentes des usagers des services publics.

2. Cadre conceptuel

Les fondements du management de la qualité ont été établis par Edwards Deming vers le début des années 1940. Deming, ingénieur statisticien américain, «observait que les produits défectueux avaient en grande majorité pour origine des défauts d'organisation et non la faute de l'ouvrier, comme on le pensait généralement à l'époque» (Barouch, 2010, p. 111). Or le changement ou la modification de l'organisation est une prérogative des gestionnaires par excellence.

Depuis la démarche qualité n'a cessé d'évoluer théoriquement et pratiquement, de s'ancre et de se répandre dans les organisations de toute nature.

2. 1. La notion de la qualité

LAROUSSE définit la qualité d'un produit ou d'un service par son aptitude à satisfaire les besoins du client. Dans le même sens, l'AFNOR considère « qu'un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs » (Bathelot, 2019). Du point de vue normatif « la qualité des produits et services d'un organisme est déterminés par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes. La qualité des produits et services inclut non seulement leur fonction et performances prévues, mais aussi la valeur et le bénéfice perçus par le client » (ISO 9000/2015).

Selon ces définitions, un produit ou un service est de «qualité» si le client/usager est satisfait après son utilisation. A l'inverse, la mauvaise qualité engendrera un sentiment d'insatisfaction.

Ainsi, dans une approche qualité l'écoute du client/usager, que ce soit à travers les réclamations, ou les enquêtes de satisfaction ou encore le recueil de besoin, a une part centrale dans l'identification des besoins et par conséquent la définition des caractéristiques des produits dits de qualité. Selon cette définition la détermination de la qualité passe par les étapes suivantes :

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

2. 2. La démarche qualité

La démarche qualité est un ensemble de méthodes et d'outils mis en œuvre par les organismes qui, à partir d'un état des lieux ou d'un diagnostic, permet de mettre en place un système de management qualité en vue d'améliorer de manière continue l'organisation interne et les processus pour assurer la satisfaction des clients ou des parties prenantes. (Bedaida, 2022).

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

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

2. 3. Le Système Management de la Qualité (SMQ)

La norme ISO 9000/2015 définit Le Système Management de la Qualité (SMQ) comme l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs, optimise ses processus et détermine les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. Il gère les processus et leurs interactions et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties prenantes.

Selon Maes (2012) le SMQ est l'ensemble des mécanismes organisationnels, des procédures, des processus, et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité. Le SMQ s'appuie sur le cycle Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir (PDCA) guidé par les sept (07) principes de la norme ISO 9001/2015 en l'occurrence : l'Orientation Client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration continue, la prise de décision fondée sur des

preuves et le management des relations avec les parties prenantes.

2. 4. Les normes de qualité applicables aux Collectivités locales

Les collectivités locales chargées d'assurer le cadre de vie adéquat aux citoyens de leurs territoires, sont appelées, à l'instar des autres organisations du services publics, à profiter des démarches et des systèmes qualité en les mettant au service de l'optimisation de leurs actions. Les services locaux peuvent profiter de l'ensemble des normes de qualité produites par les organismes spécialisés aux échelles nationales et internationales, cependant les proches à leur domaine d'activité sont :

- Norme ISO 9001/2015 : Management de la qualité ;
- Norme ISO 18091/2019 : Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale.
- Norme ISO 14001/2015 : Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation.
- Norme ISO 37001/2015 : système de management anti-corruption.
- Norme ISO 37100:2016 : Villes et communautés territoriales durables — Vocabulaire.
- Norme ISO 37101:2016 : Développement durable au sein des communautés territoriales.
- Norme ISO 37104:2019 : Villes et communautés territoriales durables
- Norme ISO 37105:2019 : Développement durable des collectivités — Cadre descriptif pour les villes et les collectivités.
- Norme ISO 37106:2018 : Villes et communautés territoriales durables — Lignes directrices pour l'établissement de stratégies pour les villes intelligentes et les collectivités.
- Norme ISO 37120:2018 : Villes et communautés territoriales durables — Indicateurs pour les services urbains et la qualité de vie.

- Norme ISO/TR 37121:2017 : Développement durable des communautés — Recensement des lignes directrices existantes et approches sur le développement durable et résilience dans les villes.

- Norme ISO 37122:2019 : Villes et communautés territoriales durables — Indicateurs pour les villes intelligentes.

- Norme ISO 37123:2019 : Villes et communautés territoriales durables — Indicateurs de performance pour les villes résilientes.

- LA CHARTE MARIENNE : Référentiel Français de promotion de la culture de l'accueil et de la qualité de service dans l'Etat ;

- RÉFÉRENTIEL QUALIVILLE : Une démarche d'amélioration de l'accueil adaptée aux collectivités locales ;

La présente recherche s'intéresse uniquement à la norme ISO- 18091/V.2019, qui sera présentée succinctement dans la section suivante.

2. 5. La norme ISO- 18091/V.2019 : Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale

2. 5. 1. Présentation

La norme ISO-18091, parue pour la première fois en 2005 sous la forme d'un accord international, a été élaborée par le comité technique ISO/TC 176, Management et assurance de la qualité. L'objectif principal de la norme est de donner des lignes directrices aux collectivités locales pour leur permettre de comprendre et de mettre en œuvre un système de management de la qualité conforme aux exigences de l'ISO 9001:2015.

Selon les lignes directrices, la norme est applicable à tous les processus de la collectivité locale, à tous les niveaux (stratégiques, tactiques et opérationnels), afin de constituer un système global de management de la qualité visant à permettre à la collectivité locale d'atteindre ses objectifs. Le caractère complet de ce système est essentiel pour s'assurer que tous les secteurs de la collectivité locale puissent atteindre le niveau de performance escompté.

La norme s'appuie sur les annexes suivantes :

- L'Annexe A : fournit un modèle de diagnostic permettant aux collectivités locales d'évaluer le périmètre et la maturité de leurs processus et de leurs produits et services ;
- L'Annexe B fournit des informations sur les processus typiques des collectivités locales;
- L'Annexe C décrit la création d'un observatoire citoyen intégré comme outil de la participation citoyenne et de la définition des responsabilités de la collectivité locale ;
- L'Annexe D décrit comment la norme peut aider à traduire différents systèmes d'évaluation en indicateurs de réseaux de politiques publiques figurant dans le modèle de diagnostic présenté à l'Annexe A.

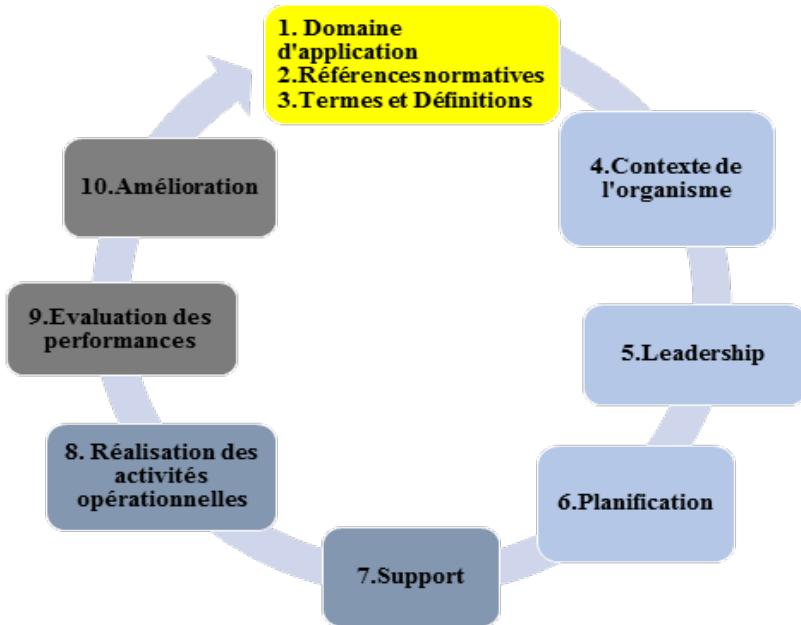
Ainsi, l'application de la norme permettra aux collectivités locales de :

- Donner des outils qui servent à la fois les citoyens et les gouvernements.
- Produire non seulement de l'efficacité, mais de la légitimité.
- Donner aux acteurs politiques et aux techniciens un vocabulaire commun et une même compréhension des enjeux, et permettre la comparabilité entre les collectivités locales de différents pays ;
- Subvenir aux besoins de la population locale en rendant politiquement viables les services techniques indispensables ;
- Créer un outil pratique d'appui aux Objectifs du Millénaire pour le développement durable la création de villes intelligentes.
- Produire de la fiabilité pour l'ensemble de la société.

2. 5. 2. Structure et les exigences de la norme

La norme 18091 est composée de dix (10) chapitres, contenant les exigences nécessaires sous forme des recommandations pour la mise en place d'un SMQ (ISO 9001) dans les collectivités locales. La figure 1 présente ces dix composantes :

Figure (1): Structure de la norme 18091/2019 selon le principe PDCA



Source : élaboré par les chercheurs

2. 5. 3. Les actions de l'application de la norme

La mise en place de la norme passe par les actions suivantes :

- Engagement de la Direction (lettre d'engagement : Définir la politique qualité) ;
- Définir l'objet de l'organisme ;
- Sensibiliser le personnel ;
- L'état des lieux (analyse de l'existant) ;
- Déployer des objectifs cohérents et mesurables ;
- Définir des plans d'actions ;
- Déterminer les processus de l'organisme ;
- Définir les activités et les séquences des processus ;

- Définir les responsabilités des processus ;
- Définir la documentation des processus (le système documentaire) ;
- Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus (le système de contrôle et de redevabilité) ;
- Engager l'amélioration continue (pour plus de détails, voir les norme ISO 18091, ISO 9001).

3. Méthode et contexte organisationnel de la recherche

3. 1. Choix méthodologiques

La présente étude tente de mettre en exergue la disposition de la commune de Beni Tamou (willaya de Blida) à appliquer la norme 18091/2019 au sein de la commune de Beni Tamou (willaya de Blida). L'étude s'intéresse aux exigences de l'applicabilité de la norme dans la commune, objet de l'étude, ainsi qu'aux contraintes qui pourraient l'entraver. En effet, les chercheurs ont opté pour une approche qualitative de collecte de données dans le but d'étudier la problématique en profondeur et de collecter des données riches et diverses.

L'outil de collecte de données le plus utilisé dans ce genre de recherche est l'entretien. Celui-ci permet d'avoir les avis des différents acteurs sur l'applicabilité de la norme dans leurs communes, comme il pourrait fournir aussi des éléments probants plaçant pour la possibilité de la mise en œuvre de la norme dans la commune.

Les chercheurs ont opté pour deux types d'entretiens : l'entretien collectif ouvert et l'entretien individuel semi directif.

Le premier a été adopté lors de la première phase de l'étude qualitative où les chercheurs ont tenté de collecter les informations générales sur la qualité des services publics de la commune et la disposition de celle-ci à s'engager dans un projet de norme de qualité. Le deuxième type a été choisi pour échanger avec les acteurs individuellement sur les 07 exigences principales de la norme à savoir :

- L'engagement du top management ;
- Un plan stratégique de développement à long terme ;
- Une organisation adaptée et précise ;

- Les services ;
- Un personnel compétent et motivé ;
- Les ressources ;
- L'évaluation de la performance.

Quant à la population, l'étude a tenté de couvrir l'ensemble des acteurs principaux du service public de la commune et ses parties prenantes en l'occurrence : les autorités locales, les élus, les citoyens, les fonctionnaires et les associations.

Les réponses collectées ont été retranscrites dans des verbatims qui ont fait l'objet d'une analyse de contenu.

3. 2. Le contexte empirique de la recherche

3. 2. 1. Présentation de la commune de Beni Tamou

La commune de Beni Tamou, daïra de Oued El Alleug, willaya de Blida, est issue du découpage administratif de 1984. Cette jeune commune, située à six (06) KM au nord de la ville de Blida, occupe une superficie de 24,67 km² et compte environ 55214 habitants avec une densité de population de 2136 h/ km².

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

La municipalité compte également certaines activités industrielles et commerciales dans divers domaines d'investissement, en particulier les industries alimentaires et certains métiers de l'industrie du meuble domestique.

La commune vise, à l'instar de toutes les communes de l'Algérie, à soutenir le bien-être de ses habitants et d'améliorer le cadre de vie tant au niveau des services publics offerts qu'au niveau des infrastructures et équipement qu'elle réalise. En effet, la commune, selon ses responsables, s'investit et mobilise tous les moyens dont elle dispose pour :

- prendre en charge, de manière intégrée et hiérarchisée, les besoins de la population ;

- assurer l'organisation et la programmation de la distribution des services publics locaux selon les exigences, les délais et les niveaux de qualité requis ;
- assurer l'hygiène, la salubrité et la lutte contre les nuisances et les fléaux sociaux ;
- rendre son territoire attractif aux investissements productifs.
- assurer le perfectionnement et le recyclage de leurs personnels communaux ;
- contribuer à la promotion et à la protection de l'environnement ;
- développer l'urbanisme et rénover le patrimoine de la commune.
- favoriser l'offre culturelle, et la promotion des sports divers.

3. 2. 2. Engagement de la Direction envers le Projet de politique qualité et son domaine d'application

L'engagement de la direction générale ou du top management est la condition de base de tout projet de mise en application des normes de qualité. En effet, les chercheurs ont organisé un entretien collectif avec un échantillon d'acteurs principaux de la commune composé du :

- Président d'assemblée populaire ;
- Les élus ;
- Le secrétaire général de la commune ;
- Deux présidents d'association nationale, ayant une représentation à la commune.

Ledit entretien a discuté notamment du degré de l'importance que ces acteurs accordent à un éventuel projet de mise en place de la norme 18091/2019 au sein de leur commune ainsi que du domaine de son application.

Au long des discussions, les différents acteurs ont exprimé leur intérêt à ce genre de projets et ont confirmé qu'il cadre bien et bien avec leur vision de changement à opérer dans le mode de gestion des affaires publiques de la commune.

L'ensemble des acteurs se sont montrés aussi favorables à la lettre d'engagement requise pour la mise en place de ladite norme comprenant une liste d'engagement d'amélioration des services publics de la commune tels que le bon accueil des citoyens, la diffusion des informations relatives aux différents services de la commune aux usagers au moment opportun, la délivrance des autorisations dans le respect des procédures requises par la réglementation en vigueur, etc.

Concernant le domaine d'application de la norme, les débats ont porté sur l'ensemble des services publics touchant directement à la vie du citoyen avec plus d'accent sur les services suivants :

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

4. Résultats et discussion

4. 1. Echantillon

Avant d'analyser et de discuter les avis des interviewés sur les exigences principales de la mise en application de la norme 18091/2019 au sein de la commune de Beni Tamou, nous présentons le tableau des acteurs interviewés par fonction et par durée de l'entretien.

Tableau n° (1) : Tableau de présentation des acteurs interviewés.

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

Source : établi par les chercheurs

Le tableau n°1 montre la diversité des acteurs de l'échantillon de l'étude composés d'élus, d'administrateurs nommés, de fonctionnaires, d'associations et de citoyens. Une telle diversité permettra certainement de confronter les avis des uns et des autres et, par conséquent, d'avoir une vision 360° sur la « readiness » de la commune à s'aventurer dans une démarche qualité.

Certes, la précision des conclusions et la maturation des avis nécessitent un nombre plus grand dans chaque catégorie d'acteurs, néanmoins le budget temps de l'étude et l'indisponibilité de beaucoup d'acteurs sollicités ont fait défaut.

4. 2. Positionnement de la commune par rapport aux exigences de la norme 18091/2019

La commune de Beni Tamou offre un large spectre de services publics à ses citoyens à des degrés de satisfaction différents. La commune, à l'instar des autres communes de la willaya, dispose d'un important potentiel d'investissement et de création de richesse, néanmoins elle confronte un ensemble de contraintes limitant son efficacité et son efficience. En termes de disposition de la commune à mettre en place un système de management de qualité (norme 18091/2019) la situation se présente, selon les avis des acteurs interviewés sur les 07 exigences principales de la norme, comme suit :

1. L'engagement du top management :

L'ensemble des interviewés ont confirmé la volonté du top management de la commune à instaurer une politique visant l'amélioration de la qualité des services publics locaux fournies par la commune, bien qu'ils aient conditionné la concrétisation de cette volonté à la disponibilité des ressources requises. D'autres interviewés ont souligné les contraintes liées aux prérogatives des élus locaux astreints à s'engager dans un tel projet sans l'accord de la tutelle même si le projet a été validé par une délibération de l'assemblée populaire de la commune.

2. Un plan stratégique de développement à long terme :

La majorité des interviewés ont lié l'élaboration des plans stratégiques au mandat de l'assemblée délibérante (5 ans). Toutefois, l'ingérence de la tutelle des communes dans l'approbation des délibérations des communes rend l'adoption de ce genre de plans tributaire de l'accord des Walis.

3. Une organisation adaptée et précise :

La plupart des interviewés ont confirmé l'inadéquation de l'organisation actuelle des communes à l'implantation de la norme en question. L'organisation des communes souffre, selon les interviewés des chevauchements de missions des cadres qui s'ajoutent à ceux caractérisant les prérogatives des élus et des administrateurs.

4. Services :

En réaction à la qualité des services fournis par la commune, l'ensemble des interviewés ont souligné l'existence de certains services de qualité, tels que ceux de l'état civil qui se sont nettement améliorés après la numérisation du fichier national et de l'amélioration des conditions d'accueil des citoyens. Toutefois, ils ont soulevé l'absence des critères d'évaluation de la qualité des services rendus par la commune et le manque de l'implication du citoyen dans cette évaluation.

5. Un personnel compétent et motivé :

Une certaine confiance de la majorité des interviewés a été affichée à l'égard de la motivation et de la compétence du personnel de la commune et sa capacité à fournir des services publics de qualité. Cependant la soutenabilité de ces résultats demeure tributaire de certaines conditions organisationnelles et matérielles (disponibilité des moyens requis).

En outre, les chercheurs ont constaté, à travers les entretiens, la sensibilisation et la conscience élevée chez le personnel de la commune à relever les défis de l'amélioration de la qualité de ses services et de se mettre, ainsi, en conformité avec les instructions des pouvoirs publics en la matière mais sans pour autant avoir suffisamment d'informations sur la démarche qualité et la norme en question.

6. Ressource :

Comparativement aux autres communes de la wilaya de Blida, l'ensemble des interviewés ont confirmé la jouissance de la commune de l'aisance financière ce qui est un levier important pour la mise en place réussie de la démarche qualité au sein de la commune.

7. L'évaluation de la performance :

L'absence de l'évaluation de la performance au sein de la commune a été confirmée par la majorité des interviewés, notamment en ce qui concerne les indicateurs de performance. La commune n'exerce que l'évaluation classique du personnel pour des raisons de gestion de carrière professionnelle ou d'octroi de la prime de rendement.

Les interviewés ont constaté, aussi, l'absence de l'implication des parties prenantes, notamment les associations, dans l'évaluation des services publics fournies par la commune. Ce qui est considéré comme handicap majeur pour la réussite du projet de l'implantation de la démarche qualité. Surtout que la norme en question prévoit un observatoire des citoyens dans la cartographie des processus.

4. 3. Discussion

L'introduction des concepts de qualité et de SMQ dans la gestion des communes étant relativement récente, le développement des démarches qualité au sein des collectivités locales en Algérie constitue en lui une réforme de fond qui pourrait amener, si bien conduite, à un bouleversement des pratiques, des mentalités et voire même des structures de gouvernance des communes.

La situation des services publics de la commune de Beni Tamou telle que décrite par les interviewés semble permettre songer à la mise en place de la démarche qualité au sein de la commune notamment dans certains services. La littérature sur les expériences de la mise en place de la démarche qualité

dans les collectivités locales mentionne, en premier lieu, le facteur ressource comme frein principal pour de tel projet (Cwiklicki, Pawełek & Pilch, 2020 ; Karagianni et al. 2018) y compris les ressources humaines compétentes, or la commune de Beni Tamou présente une certaine aisance en la matière. Si on ajoute à cette aisance la volonté du top management de la commune à distinguer son mandat par un projet marquant, les premiers jalons de l'adoption de la démarche qualité seraient déjà lancés.

D'ailleurs, l'enthousiasme exprimé par les responsables de la commune envers le projet lors de l'entretien collectif confirme clairement l'éligibilité de la commune au projet.

Par ailleurs, les contraintes soulignées par les interviewés demeurent, aussi, de réels freins pour le projet. On mentionne ici, notamment, les questions de la gouvernance telles que les prérogatives et les compétences des élus, le cadre réglementaire des collectivités locales, les relations avec les autres instances constituant l'administration locale et la relation avec la tutelle.

Notant que ces questions semblent être prises en charge par l'Etat via les trois grands chantiers de réformes engagés par l'Etat en l'occurrence :

- La réforme des deux codes de la willaya et de la commune;
- La mise en œuvre de la LOLF entrée en vigueur à partir du 1er janvier 2023 et qui vise à substituer la gestion axée sur les résultats à la gestion axée sur les moyens ;
- La numérisation et de modernisation des services publics lancées par les différents secteurs ministériels.

La concrétisation de ces trois grandes réformes permettra certainement d'assurer aux collectivités locales l'environnement propice à la mise en œuvre des systèmes de management qualité (SMQ). La gestion axée sur les résultats supportée par un système e-gouvernement et un cadre réglementaire favorable, imposera, sans doute, aux gestionnaires de reconfigurer leurs approches managériales avec les 07 exigences des normes qualité, d'impliquer les différents acteurs du service public, notamment le citoyen, dans tout processus d'évaluations de la qualité, et de se faire assister par les études et les expertises pour la mise en œuvre des approches de développement local durable.

Certes, les trois réformes phares de l'Etat, citées précédemment, sont incontournables, néanmoins les

gestionnaires des collectivités locales sont appelés à leur tour de prendre les initiatives permettant le changement radical du paysage managérial des collectivités locales. Parmi ces initiatives on cite :

- Le lancement des jalons de la culture qualité et l'appropriation de ses concepts clés ;

- L'intégration de l'approche qualité dans la vision stratégique du conseil municipal et l'engagement de ce dernier à en faire un des objectifs stratégiques de son mandat ;

- La communication intensive des avantages de la démarche qualité et de ses répercussions sur l'ensemble des parties prenantes ;

- Adopter un esprit collaboratif avec les autres acteurs de la gouvernance locale (Daïra, Willaya, partis politiques, société civile)

- La formation des ressources humaines sur la démarche ;

- L'adoption d'une approche projet appuyée par une démarche de conduite de changement ;

- L'ancrage de la démarche dans la culture organisationnelle de la commune par la valorisation des résultats auprès des acteurs principaux.

Conclusion

Le lancement du projet de mise en place d'une démarche qualité dans les communes en Algérie consiste en un challenge majeur et, à la fois, un passage incontournable vers un développement durable local et un service public local performant. La réussite d'un tel projet passe obligatoirement par la réunion d'un ensemble de conditions et par la satisfaction des exigences requises pour la mise en place d'un système management qualité.

La présente étude, qui a porté sur la disposition de la commune de Beni Tamou à appliquer la norme 18091/2019, a bien révélé la satisfaction de certaines exigences de la norme notamment l'engagement du top management de la commune à mettre en œuvre la norme, la disponibilité des ressources humaines compétentes et motivées et l'aisance financière dont jouit la commune outre le niveau de qualité atteint déjà dans certains services de la commune. Certes les autres exigences non satisfaites ne sont pas de moindre valeur, néanmoins les

chantiers de modernisation des services publics, de l'adoption de la gestion axée sur les résultats et de révision du cadre réglementaire des collectivités locales, lancés par les pouvoirs publics sont capables de garantir l'environnement propice à mettre en œuvre la démarche qualité au sein de la commune de Beni Tamou en particulier et dans l'ensemble des collectivités locales en Algérie en général.

Bibliographie

- Barouch, Gilles (2010), La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition, Politiques et management public, Vol 27/2. p. 109-127.
- Bathelot, B (2019), Qualité, Définitions marketing, source internet : <https://www.definitions-marketing.com/definition/qualite/#::~:~:text=La%20qualit%C3%A9%20est%20d%C3%A9finie%20par,relative%20bas%C3%A9e%20sur%20le%20besoin.>
- BEDAIDA, Aimad (2022); The Implementation of a Quality Management System in Accordance with ISO 9001: 2015 Standard: A Case Study, International Journal of Economics and Business Administration, Volume X, Issue 1, p. 261-286.
- Bensaoula, Sarah ; Bezzar, Mohammed Soufyane & Oudjedi Damerdji, Yasmine (2023), Le Nouveau Management Public et la modernisation des organisations publiques algériennes, Revue Elbachair économiques, Volume IX, n°01, p. 947 - 958
- Ćwiklicki, Marek & Pawełek, Barbara & Pilch, Kamila (2021), Organisational Resource Capacity and ISO 9001 QMS Implementation in the Local Government. Evidence from Poland, Public Organization Review (2021) 21:205–219.
- Karagianni, Thomai; Theriou, Georgios (2018), Service quality in local government and its effect on citizen satisfaction: The case of the Division of Transportation and Communications of the Regional Unit of Kavala in the region of Eastern Macedonia and Thrace, Greece, International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research, Vol. 11, Issue. 2, p. 7-16.
- Živković, Nedeljko; Glogovac, Maja & Kovačević (2019), Determining the quality of municipal services using SERVQUAL model, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 108, 5th IPMA SENET Project Management Conference.

- Longo, Francesco & Cristofoli, Daniela (2007), *Strategic Change Management in the Public Sector*, John Wiley and Sons.
- Lutabingwa, Jesse & Auriacombe, Christelle (2009), Total quality management (TQM) in the public sector: A case of local government in South Africa, *Administratio Publica* Vol 17 No 2 May.
- Maes, Alain (2012), *Le management par la qualité (SMQ)*, dans « *Le management intégrateur Fondements, méthodes et applications* », De Boeck Supérieur.
- Mbassi, Jean Claude ; Mbarga, Axel Dieudonné & Ndeme, Richard Nkene (2019), Public Service Quality and Citizen-Client's Satisfaction in Local Municipalities, *Journal of Marketing Development and Competitiveness* Vol. 13(3), p. 110-123.
- Norme ISO 18091/2019, 2ème éd. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/72808/f1de7db47af14036a5910d183e9948cf/ISO-18091-2019.pdf>
- Psomas, Evangelos; Vouzas, Fotis; Bouranta, Nancy & Mary Tasiou (2017) Effects of total quality management in local authorities, *International Journal of Quality and Service Sciences*, № 1, p. 41-66.
- Quatrebarbes, Bertrand (2011), Les acteurs de la qualité du service public : nature, rôles et caractéristiques, P 119-134, dans : Bouvier, A. *L'école de la qualité : une chance pour le management public*, collection « profession cadre service public.
- Ségot, Jacques ; Raymond, Julie & Favier, Lise (2011), *Management de la qualité et de la performance*, éd. Lexitis.
- Stroińska, Ewa (2020), New Public Management as a Tool for Changes in Public Administration, *Journal of Intercultural Management*, Vol. 12, No. 4, p. 1–28.
- Swianiewicz, Pawel (2003), "Reforming local government in Poland. Top-down and bottom-up processes" in: Norbert Kersting & Angelika Vetter "Reforming Local Government in Europe", Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Tahar, Caroline & Ragainé, Aurélien (2013), Contrôler la qualité des services publics : quelle place pour les usagers ? Étude de deux expériences de collectivités territoriales françaises. Comptabilité sans Frontières. May, Montréal, Canada.