



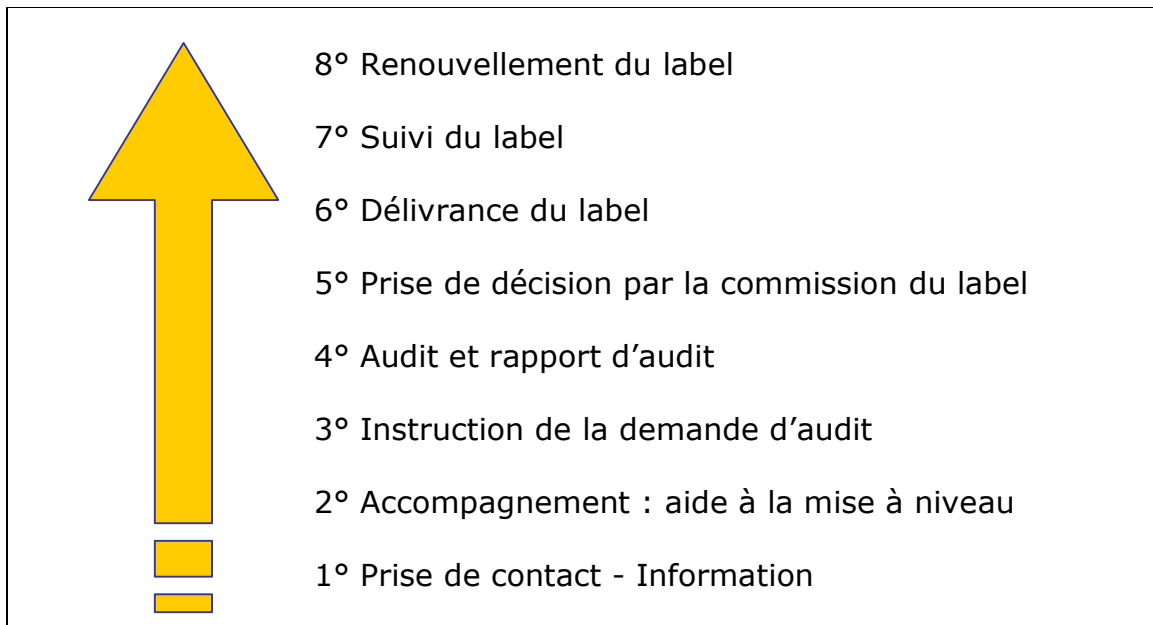
# QUALICITIES

DÉVELOPPEMENT DURABLE  
DES VILLES DE CULTURE  
QUALITY BRAND OF SUSTAINABLE CULTURAL CITIES

Démarche qualité et  
label Qualicities  
Guide de l'utilisateur



## Les 8 étapes de la labellisation



### 1° Prise de contact - Information

#### *Qu'est ce que le label européen Qualicities ?*

#### **La volonté d'offrir un cadre de vie et des services de qualité :**

Qualicities (Quality - cities) est un label européen créé par des collectivités locales pour les collectivités locales. Il récompense les politiques de développement durable des villes et territoires historiques en Europe.

La démarche qualité Qualicities met, en particulier, l'accent sur la mise en valeur des compétences du personnel, la transversalité des services publics et la synergie créée au sein de la collectivité avec les entreprises, les citoyens et les services publics.

Cet outil, basé sur un référentiel de bonnes pratiques communes aux collectivités historiques européennes, permet aujourd'hui à ces dernières de se différencier et de faire reconnaître leurs efforts par les citoyens et par les visiteurs.

Unique dans ses objectifs et son déploiement géographique, le label *Qualicities* est une marque de distinction certifiée conforme par l'AFNOR, une agence de certification et de normalisation française reconnue internationalement.

## Les instances européennes du label Qualicities :

Le label Qualicities est la propriété de l'Alliance des Villes Européennes de Culture (A.V.E.C.). Trois organisations distinctes entrent dans la gestion du label Qualicities :

| Pôle Technique Européen   | Le pool d'auditeurs   | Le Comité du label  |
|---|---|---|
| <p>Au sein d'A.V.E.C., le Pôle Technique Européen est constitué d'une équipe de professionnels formés à la démarche Qualicities,</p> <p><u>Missions :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- information des villes et territoires intéressés</li><li>- assistance à la mise à niveau des villes candidates</li><li>- assistance au diagnostic</li><li>- formation du responsable local désigné pour la démarche</li><li>- instruction de la demande de labellisation</li><li>- préparation de l'audit</li></ul> | <p>Organisation spécialisée indépendante d'A.V.E.C., il sélectionne des auditeurs professionnels qu'il propose ensuite pour vos audits. Les auditeurs maîtrisent l'évaluation de référentiels services; connaissent le secteur d'activité couvert par le référentiel ; participent à la rédaction des points de contrôle;</p> <p><u>Missions :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- réalisation des audits;</li><li>- rédaction du rapport ;</li><li>- proposition d'un avis au comité du label.</li></ul> | <p>Au sein d'AVEC, le Comité du label est constitué d'experts européens indépendants et de représentants de l'association.</p> <p><u>Missions :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- étude du rapport d'audit</li><li>- attribution du label</li><li>- suspension du label</li></ul> |

## 2° Accompagnement : aide à la mise à niveau

### Sensibiliser l'administration locale au projet

Comme pour toute démarche qualité dans une collectivité, la démarche Qualicities demande un engagement des élus. Ce sont eux qui vont désigner un comité local Qualicities et définir un calendrier.

Les agents de la collectivité locale doivent également être fortement motivés et impliqués dans la démarche, car le succès dépend aussi de leur implication.

Le **comité local** est constitué d'un **élu responsable** de la démarche Qualicities, d'un **coordinateur local** désigné par l'instance politique, de **membres** représentant les divers secteurs d'activités concernés par le projet.

En interne, la labellisation peut, dans un premier temps, être perçue comme un travail supplémentaire. L'Elu responsable et le coordinateur devront alors convaincre de la légitimité et des retombées positives du projet.

L'obtention du label est un moyen, non un but. Il convient de mettre en avant l'utilité de la démarche qualité : améliorer la qualité et l'efficacité, mettre la collectivité dans une dynamique de développement local durable, mieux satisfaire les citoyens et visiteurs.

### **Entrer dans une démarche qualité**

- ∂ L'objectif premier de la démarche qualité est de mieux comprendre les besoins des 'utilisateurs' de la collectivité et de pouvoir s'adapter à leurs évolutions.
- ∂ Dans un deuxième temps, on étudiera les processus de la collectivité, c'est-à-dire les activités qui sont menées par ses différents services, pour arriver à un même objectif : la gestion durable de la collectivité.  
Cela revient à s'intéresser à chaque ressource utilisée - personnel, environnement ou outil - et au rôle qu'elle joue pour satisfaire les besoins de l'utilisateur.
- ∂ La démarche qualité nécessite de formaliser ces processus, de les rédiger clairement. Le Pôle Technique Européen dispose d'un outil puissant : le référentiel de bonnes pratiques Qualicities, qui recense tous les critères à mettre en place pour s'assurer que la collectivité atteigne ses objectifs.  
Pour améliorer les processus, on mettra en place des documents de suivi.
- ∂ Il est nécessaire de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Chaque problème rencontré constitue une occasion d'améliorer le système.

### **Consacrer du temps au projet**

Il faut compter un an à un an et demi pour mettre en place la démarche qualité et obtenir le label. L'Élu, le coordinateur et d'autres agents de la collectivité doivent y consacrer un temps important. La difficulté de la démarche vient du changement qu'elle implique en interne. Elle amène à changer les habitudes. Une démarche qualité demande beaucoup de rigueur.

### **∂ Phase de diagnostic : l'Etat des Lieux**

Le comité local Qualicities devra évaluer les activités de sa collectivité par rapport à chacun des critères du référentiel. Pour faciliter ce travail une grille d'auto-évaluation est fournie à chaque collectivité candidate ; elle comporte les critères du référentiel, le tableau SWOT si dessous et les « points de contrôle » qui seront utilisés par l'auditeur.

|   |   |
|---|---|
| <b>Nos faiblesses</b><br>-<br>-                 | <b>Nos Forces</b><br>-<br>-                                 |
| <b>Les Risques</b> (que nous courons)<br>-<br>- | <b>Les Opportunités</b> (que nous pouvons saisir)<br>-<br>- |

Un outil d'auto-évaluation est aussi disponible en ligne sur le site [www.qualicities.org](http://www.qualicities.org)  
 Vous obtiendrez les codes d'accès et le mode d'emploi de l'outil en les demandant au  
 Pôle Technique Européen.

## **Construction du Plan de Progrès Local**

A partir de l'état des lieux réalisé, le comité local devra rédiger un plan de progrès et s'y tenir tout au long de la démarche.

Objectifs du Plan de Progrès Local :

- Programmation à mettre en place afin de parvenir à respecter les exigences du référentiel et suivre les bonnes pratiques.

### **Structure du Plan de Progrès Local**

#### **1 - Définition des patrimoines visés par la démarche**

L'inventaire des patrimoines, qui doit être produit par chaque collectivité, permettra de définir ce **périmètre** géographique et thématique

#### **2 - Stratégie locale Qualicities**

Il s'agit de définir l'orientation qu'ont choisi les politiques de la ville pour la démarche Qualicities. Quels sont les objectifs, les priorités ?

#### **3 - Composition du comité local**

(Indiquer les fonctions des membres)

#### **4 - Programmation** (pour la mise en œuvre de la stratégie) :

- Qui ?
- Quoi ?
- Quand : court, moyen et long terme? => planning des actions
- Comment ?
- Budget ?
- Synergies ?

L'objectif est de réaliser un travail adapté à la collectivité et à ses moyens. Il ne s'agit pas de se fixer des objectifs qui ne seraient pas réalisables par manque de budget, de moyens ou de temps.

Le plan de progrès n'est pas un document figé pour les 10 ans à venir. Il sera évolutif, sur la base des évaluations annuelles ; il est à l'image de la vie de la démarche au sein de la collectivité.

Si la stratégie doit être définie pour le long terme, la programmation<sup>1</sup> évoluera au cours des années.

Un guide pour faciliter l'élaboration du plan de progrès vous sera fourni. Il reprend le référentiel en ajoutant à chaque critère le tableau suivant :

| <b>Le but que notre collectivité se fixe pour respecter cet engagement (synthèse) :</b> |                    |               |                       |                                     |                        |                |
|---|--------------------|---------------|-----------------------|-------------------------------------|------------------------|----------------|
| -   |                    |               |                       |                                     |                        |                |
| <b>Echéances</b>  | <b>Description</b> | <b>Etapas</b> | <b>Moyens humains</b> | <b>Moy . techniques, procédures</b> | <b>Moy. financiers</b> | <b>Preuves</b> |
| <b>Nos engagements à Court terme (1 année)</b>  | -<br>-             | -<br>-        | -<br>-                | -<br>-                              | -<br>-                 | -<br>-         |
| <b>Nos engagements à Moyen terme (1 mandature)<sup>2</sup></b>                          | -<br>-             | -<br>-        | -<br>-                | -<br>-                              | -<br>-                 | -<br>-         |
| <b>Nos engagements à Long terme (au delà)</b>   | -<br>-             | -<br>-        | -<br>-                | -<br>-                              | -<br>-                 | -<br>-         |
| <b>Commentaires</b>   |                    |               |                       |                                     |                        |                |

<sup>1</sup> Élaboration et définition d'un programme avec évaluation de son coût et établissement d'un échéancier prévisionnel

<sup>2</sup> Moyen Terme: jusqu'à la fin de la mandature actuelle, si elle se termine dans plus d'une année. Sinon, engagements prévus pour la durée de la mandature suivante.

Les engagements à Court terme sont à redéfinir à la fin de chaque exercice, sur la base de l'évaluation de l'exercice terminé.

Les engagements à Moyen et Long termes sont à revalider au début de chaque mandature.

### 3° Instruction de la demande d'audit

La demande d'audit doit être faite auprès du Pôle Technique Européen, qui vérifiera l'avancement de la collectivité dans la démarche avant de fixer une date d'audit avec le pool d'auditeurs indépendants.

### 4 °Audit et rapport d'audit

#### **Passer l'étape de l'audit**

L'audit ne devrait logiquement être qu'une formalité pour une collectivité qui a bien suivi la méthode. Le label Qualicities est organisé en un cycle de trois ans.

- ∂ Le premier audit, le plus complet, dure une à deux journées, selon la collectivité, et repose sur les 53 engagements du référentiel Qualicities. Il est effectué par un organisme de certification indépendant. S'il n'y a pas de non conformité majeure, la collectivité reçoit un certificat et peut prétendre à l'utilisation du label.
- ∂ Un audit de suivi a lieu 18 mois plus tard. Les mêmes auditeurs viennent vérifier l'évolution de l'application du Plan de Progrès Local en fonction des remarques formulées lors du premier audit.
- ∂ Ensuite, 3 ans après l'audit initial, le cycle reprend à zéro. Si l'audit de renouvellement se passe bien, le Comité du label délivre un renouvellement de certificat.

### 5° Prise de décision par le comité du label

Comme indiqué dans le chapitre précédent, c'est le comité du label qui prend la décision final d'attribution du certificat après étude du rapport d'audit et de l'avis de l'auditeur.

### 6° Délivrance du label

Une fois le label délivré, il est utile et important de communiquer sur votre réussite.

- ∂ En interne, vous pouvez, par exemple, organiser un pot ou un repas pour fêter la labellisation. Pour l'équipe qui a mené le projet, son aboutissement sera certainement une source de motivation pour la suite. N'hésitez pas à adresser un courrier à vos

concitoyens, aux acteurs locaux de l'économie, du patrimoine et du tourisme et aux médias et informez vos visiteurs du fait que vous avez mérité cette marque de distinction qui est, pour eux, une garantie de qualité de service.

🔔 Pour une communication plus large, vous pouvez également envoyer un communiqué de presse.

Sur votre site Internet, cartes de visite ou plaquettes, vous pouvez faire figurer le logo du label, en respectant la charte de communication Qualicities.

## 7° Suivi du label

Entre deux audits de renouvellement, la collectivité s'engage à appliquer son Plan de Progrès Local et à mettre tout en œuvre pour améliorer les points qui ont fait l'objet de remarques de l'auditeur.

## 8° Renouvellement du label

Tous les trois ans un audit de renouvellement du label mettra à plat et évaluera le travail de la collectivité. La notion d'amélioration continue est très importante. La collectivité doit conserver les traces de ses précédents rapports annuels d'évaluation et faire évoluer son Plan de Progrès Local en fonction de nouveaux objectifs qu'elle se sera fixés pour tendre toujours vers un niveau d'excellence. La crédibilité du label et des collectivités labellisées repose sur ce principe.