
**Facility management —
Recommandations relatives au
processus d'approvisionnement
stratégique et d'élaboration des
accords**

*Facility management — Guidance on strategic sourcing and the
development of agreements*
iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 41012:2017

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/15d44217-d147-4298-a225-c1517714951c/iso-41012-2017>



iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

ISO 41012:2017

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/15d44217-d147-4298-a225-c1517714951c/iso-41012-2017>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2017

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
Fax: +41 22 749 09 47
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	v
Introduction	vi
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Stratégie d'approvisionnement et compréhension du contexte du cœur de métier	2
4.1 Stratégie d'approvisionnement	2
4.2 Niveau stratégique, tactique et opérationnel	3
4.2.1 Généralités	3
4.2.2 Niveau stratégique	3
4.2.3 Niveau tactique	3
4.2.4 Niveau opérationnel	4
5 Processus d'approvisionnement en FM	4
5.1 Flux de processus	4
5.2 Identifier et analyser les besoins et les attentes actuels et futurs	5
5.3 Traduire les besoins en exigences	7
5.4 Déterminer les niveaux de service	8
5.5 Identifier les options de fourniture de services	9
5.6 Développement et analyse d'un dossier de décision	10
5.6.1 Généralités	10
5.6.2 Considérations financières	10
5.6.3 Stratégie d'investissement	10
5.6.4 Estimer les coûts et la valeur ajoutée	11
5.6.5 Stratégie de tarification	11
5.6.6 Analyse des risques	13
5.6.7 Différents niveaux d'accord	13
5.6.8 Stratégie de projet	14
5.6.9 Établir un dossier de décision pour les options de service	14
5.7 Sélectionner l'option d'approvisionnement/service préférée	14
6 Fourniture de service de gestion des installations	15
6.1 Principales options	15
6.2 Fourniture de service interne	16
6.3 Fourniture de service externe	17
7 Caractéristiques principales des accords de FM	18
7.1 Généralités	18
7.2 Composants essentiels	18
7.2.1 Terme	18
7.2.2 Sous-traitance	19
7.2.3 Attribution de la responsabilité du management et communication	19
7.2.4 Accords de niveau de service (ANS)	19
7.2.5 Résiliation des contrats	19
7.3 Structure et contenu de l'accord	19
8 Considérations communes dans les accords	20
8.1 Flexibilité	20
8.2 Critères de performance	20
8.3 Responsabilités relativement aux informations	20
8.4 Procédures de consignation et d'audit	20
8.5 Amélioration continue, bonnes pratiques et innovation	21
8.6 Remplacement des actifs et activité de projet	21
8.7 Communication	21
8.8 Règlementations	21

8.9	Normes internes.....	21
8.10	Résiliation des accords.....	21
9	Préparation et élaboration d'un accord.....	21
9.1	Généralités.....	21
9.2	Phase de préparation.....	22
9.3	Phase de préqualification.....	23
9.4	Soumission d'une offre/phase de négociation.....	23
9.5	Phase de préparation de l'accord.....	23
9.6	Phase de signature.....	23
9.7	Phase de mise en œuvre.....	23
9.7.1	Phase de mobilisation.....	23
9.7.2	Phase de validation.....	24
9.7.3	Phase opérationnelle.....	24
9.7.4	Phase de résiliation.....	24
10	Mesurer la performance de la fourniture de service.....	24
10.1	Généralités.....	24
10.2	Mesure de l'efficacité.....	25
10.3	Éléments de sortie.....	25
Annexe A (informative) Exemple d'exigences pour un service.....		26
Annexe B (informative) Exemple de contenu d'un dossier de décision.....		28
Annexe C (informative) Structure d'un accord — Clauses générales.....		30
Annexe D (informative) Accords de niveau de service — Bénéfices, préparation et structure d'un accord (clauses d'un ANS).....		46
Bibliographie.....		61

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/15d44217-d147-4298-a225-c1517714951c/iso-41012-2017>
 ISO 41012:2017

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant: www.iso.org/iso/fr/avant-propos.html.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 267, *Facility management*.

Introduction

Les Normes internationales sur le facility management (FM) élaborées par l'ISO/TC 267 décrivent les caractéristiques du facility management et sont destinées à être utilisées aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public.

NOTE Les termes, «facility management» et «facilities management», peuvent être utilisés l'un pour l'autre.

Une coopération internationale dans la préparation de ces Normes internationales a identifié des pratiques communes pouvant être appliquées à une grande variété de secteurs marchands, de types d'organismes, d'activités de processus et de lieux géographiques, et leur mise en œuvre contribuera à:

- améliorer la qualité, la productivité et les performances financières;
- améliorer la durabilité et réduire l'impact environnemental négatif;
- développer des environnements de travail fonctionnels et motivants;
- entretenir la conformité réglementaire et offrir des lieux de travail sécurisés;
- optimiser la performance et les coûts du cycle de vie;
- améliorer la résilience et la pertinence;
- projeter l'identité et l'image de l'organisme plus efficacement.

Le FM et les biens et services associés viennent appuyer les activités et les objectifs clés de l'organisme. L'objet du présent document est de permettre aux organismes d'identifier et de sélectionner les options les plus appropriées relativement à la conception, l'approvisionnement et la fourniture de FM. Le présent document donne des recommandations étape par étape sur le processus général d'approvisionnement stratégique et sur la manière de préparer et de mettre en œuvre des accords de FM internes ou externes adéquats.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/15d44217-d147-4298-a225-c1517714951c/iso-41012-2017>

Le présent document donne également des recommandations concernant:

- les types d'accords;
- l'élaboration, la structure et le contenu des accords;
- la clarification des définitions, si nécessaire.

Le présent document promeut une méthodologie allant du niveau stratégique au niveau opérationnel, au moyen d'exemples et de listes de contrôle. L'application de cette approche d'approvisionnement vise à contribuer de manière significative à ajouter de la valeur et à optimiser les coûts d'exploitation pour les professionnels du FM et les équipes des achats, des finances et de cadres dirigeants.

Les [Annexes A](#) et [B](#) donnent des exemples d'exigences relatives aux services typiques et un exemple de dossier de décision. Les [Annexes C](#) et [D](#) proposent des clauses générales et spécifiques et des listes de contrôle structurées d'accords typiques. Ces annexes facilitent la sélection de clauses importantes et de préférences dans l'élaboration des accords, qui permettent d'exposer les différences d'origine, d'objectif et de règles et réglementations nationales, et sont basées sur une plateforme générale.

Le présent document est principalement rédigé pour les services complexes achetés en interne ou en externe, et peut devoir être réduit en proportion s'il est utilisé pour des projets de moindre envergure. Toutes les informations données par le présent document ne sont pas applicables à tous les processus de FM ni à tous les accords.

Dans le présent document, les références aux termes «accord», «service» ou «fournisseur de services» sont spécifiques au FM et désignent un accord de services de gestion des installations, un service de gestion des installations ou un fournisseur de services de gestion des installations (interne ou externe). Toute référence à un service unique peut également inclure plusieurs services.

Facility management — Recommandations relatives au processus d'approvisionnement stratégique et d'élaboration des accords

1 Domaine d'application

Le présent document donne des recommandations relatives au processus d'approvisionnement et d'élaboration des accords en facility management (FM). Il souligne:

- les éléments essentiels des processus d'approvisionnement de FM;
- les rôles et responsabilités relatives au FM dans les processus d'approvisionnement;
- les processus d'élaboration et les structures des modèles d'accords courants.

Le présent document est applicable:

- aux processus stratégiques associés aux fonctions de service et de support du cœur de métier;
- au développement de stratégies de FM;
- à l'élaboration d'accords de fourniture de service de gestion des installations qui couvrent la demande publique comme privée et les options de production et fourniture internes et externes;
- au développement de systèmes d'information de FM;
- à l'éducation et la recherche en FM;
- au développement des organismes et aux processus de reconfiguration dans les principaux types d'environnements de travail (par exemple industrie, commerce, administration, secteur militaire, santé, logement).

2 Références normatives

Les documents suivants cités dans le texte constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 41011, *Facility management — Vocabulaire*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions de l'ISO 41011 s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>

4 Stratégie d'approvisionnement et compréhension du contexte du cœur de métier

4.1 Stratégie d'approvisionnement

La mise en correspondance des structures et de la fourniture de services de FM et de support avec la stratégie professionnelle de l'organisme demandeur est critique pour réussir à atteindre les objectifs professionnels fondamentaux. Il est important que l'organisme de FM analyse la stratégie de l'organisme demandeur. Un processus d'approvisionnement efficace est important pour atteindre cet objectif.

Les critères pouvant avoir un impact sur la stratégie d'approvisionnement comprennent entre autres:

- l'environnement concurrentiel;
- les inducteurs de valeur (y compris l'analyse des coûts/bénéfices);
- le besoin de flexibilité des ressources;
- le risque métier;
- la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement/le risque de trop se fier à des fournisseurs uniques;
- les interdépendances opérationnelles;
- la disponibilité d'une expertise de FM interne;
- la disponibilité et les capacités des diverses options d'approvisionnement;
- les politiques d'entreprise (par exemple, la responsabilité environnementale et d'entreprise);
- les exigences de conformité réglementaire et les changements légaux prévus;
- la culture de l'organisme et le style de management;
- les exigences de consignment et relatives aux systèmes d'informations de management;
- les cibles de l'entreprise aux niveaux stratégique et opérationnel;
- l'innovation;
- la stratégie immobilière et de FM;
- le portefeuille de biens.

La plupart des organismes existent dans un environnement de changements dynamiques; il convient donc que ces processus soient continus et soient à tout moment étroitement associés à la stratégie professionnelle générale de l'organisme.

Il est vital que des compétences adéquates soient disponibles pour soutenir le processus d'approvisionnement par l'intermédiaire de sources internes et/ou externes. Il convient que ces compétences incluent, entre autres:

- la compréhension du cœur de métier;
- des compétences analytiques;
- des compétences de management;
- des compétences de communication;
- une connaissance appropriée du FM;
- des compétences d'achat;

- des compétences juridiques;
- une conscience environnementale, sociale et culturelle;
- une capacité à évaluer les options et les résultats requis.

4.2 Niveau stratégique, tactique et opérationnel

4.2.1 Généralités

Pour pouvoir réussir à produire les résultats demandés, il convient que le FM soit étroitement synchronisé avec la mission, la vision, les objectifs et les domaines du cœur de métier. Le rôle du FM est de donner des recommandations stratégiques pour le cœur de métier, d'interpréter les besoins et de les traduire en demandes de services et en exigences spécifiques. Le FM agit sur les trois niveaux principaux:

- stratégique;
- tactique;
- opérationnel.

NOTE Le «niveau stratégique», le «niveau tactique» et le «niveau opérationnel» sont définis dans l'ISO 41011.

4.2.2 Niveau stratégique

Au niveau stratégique, le but est d'atteindre les objectifs de l'organisme à long terme au moyen des actions suivantes:

- définition de la stratégie de FM en conformité avec la stratégie de l'organisme;
- élaboration des politiques, des lignes directrices pour l'espace, les actifs, les processus et les services;
- éléments d'entrée et réponse actifs;
- initiation d'analyse et d'atténuation des risques et information de la direction afin qu'elle s'adapte aux changements dans l'organisme;
- définition de la politique de management de la performance et des résultats;
- évaluation de l'impact des installations sur les activités principales, l'environnement externe et la communauté;
- entretien de relations avec les autorités et les autres parties prenantes;
- approbation de plans d'action et de budgets;
- fourniture de services de conseils à l'organisme demandeur;
- définition des critères de réapprovisionnement;
- prises de décisions d'achat.

4.2.3 Niveau tactique

Au niveau tactique, le but est de mettre en œuvre les objectifs stratégiques au sein de l'organisme à moyen terme, par exemple par l'intermédiaire des aspects suivants:

- administration;
- consignation dans des rapports (définition et réalisation);

- consignation dans des enregistrements (statut et événements);
- mise en œuvre et surveillance de lignes directrices pour les stratégies;
- développement de plans d'action et de budgets;
- traduction des objectifs de FM en exigences de niveau opérationnel;
- définition d'accords de niveau de service (ANS);
- définition d'indicateurs clés de performance (ICP);
- gestion des projets, des processus et des accords;
- gestion des équipes de FM;
- gestion des équipes de services;
- optimisation de l'utilisation des ressources;
- adaptation aux changements et statuts et consignation dans des rapports;
- communication avec les fournisseurs de services internes et externes à un niveau tactique.

4.2.4 Niveau opérationnel

Au niveau opérationnel, le but est de créer l'environnement requis pour les utilisateurs finaux au quotidien, par exemple au moyen des aspects suivants:

- fourniture de services conformément à l'ANS;
- surveillance et contrôle des processus de fourniture de services;
- surveillance des fournisseurs de services;
- réception de demandes de services (par exemple via une assistance physique ou téléphonique);
- collecte de données pour les évaluations de performance, les retours et les demandes des utilisateurs finaux;
- consignation au niveau tactique;
- communication avec les fournisseurs de services internes et externes à un niveau opérationnel.

5 Processus d'approvisionnement en FM

5.1 Flux de processus

Le processus d'approvisionnement comprend les étapes décrites dans les [Articles 5 à 10](#), comme illustré à la [Figure 1](#).

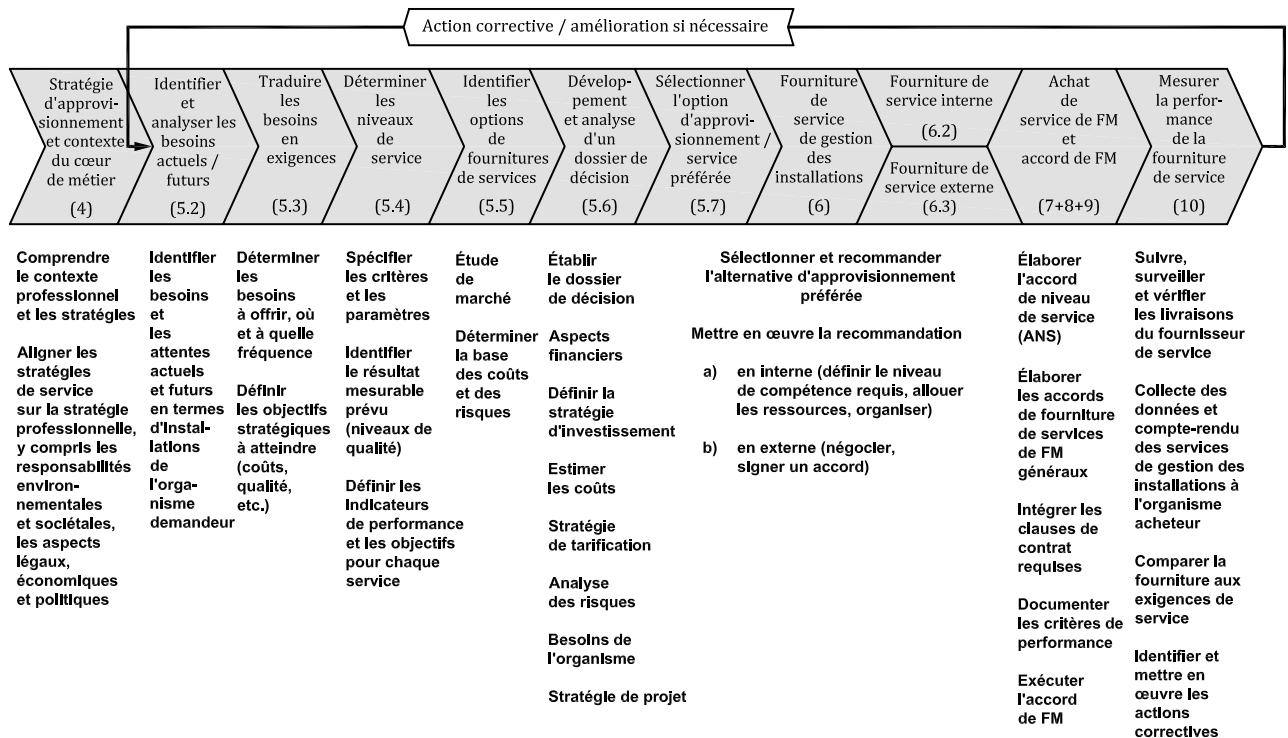


Figure 1 — Aperçu du processus d'approvisionnement
(standards.iteh.ai)

5.2 Identifier et analyser les besoins et les attentes actuels et futurs

Cette étape du processus d'approvisionnement est représentée à la Figure 2.

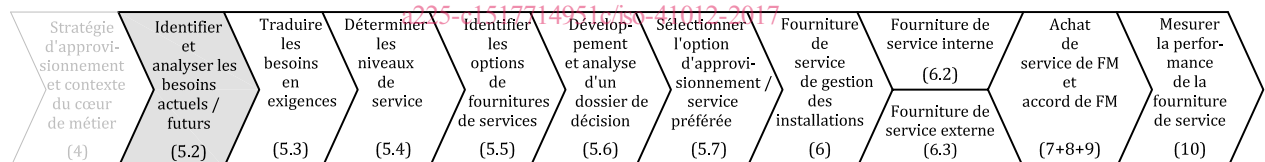


Figure 2 — Processus d'approvisionnement: Identifier et analyser les besoins et les attentes actuels et futurs

La première étape de l'identification des besoins consiste à comprendre les conditions courantes et à établir les fondations. Il est impératif de bien comprendre la structure et les capacités de l'organisme, les modèles de fourniture de services, les contrats de service existants et les mesures de performance existantes. Les éléments supplémentaires qui suivent d'informations sur le cœur de métier sont importants dans la plupart des processus d'approvisionnement. La fourniture de services de gestion pouvant couvrir une large gamme de besoins et de demandes de natures totalement différentes, il convient que l'approvisionnement en FM obtienne au minimum les informations suivantes de la part de l'organisme demandeur:

- activités principales et cœur de métier, mission, vision, stratégie et valeurs d'entreprise;
- objectifs clés du métier/des activités;
- emplacements géographiques et zones d'opération, portefeuille de bâtiments et espace;
- orientations stratégiques de l'organisme à court/long terme et leur influence sur, par exemple, le portefeuille de bâtiments, l'infrastructure technique, la force de travail et les compétences;

- culture de l'organisme, structure, gouvernance et principes de prise de décision (locale, régionale, mondiale);
- image d'entreprise et marque actuelles et éventuellement futures (prévues);
- gamme et nature des produits/services fondamentaux et leur distribution (locale, régionale, mondiale);
- considérations stratégiques relatives aux questions environnementales et aux responsabilités sociétales;
- sécurité, résilience et autres aspects relatifs au risque ayant une influence décisive sur les choix stratégiques;
- clients, organismes demandeurs et autres parties prenantes ayant une influence décisive sur les choix stratégiques;
- management des informations de planification et de contrôle des services;
- base et dispositions existantes pour la fourniture de services et périmètre des services;
- l'interface entre les activités principales et les services de support;
- la situation «en l'état»: attentes et satisfaction des utilisateurs sur la gamme et la qualité de la fourniture de services;
- exigences statutaires et législatives applicables.

Il est essentiel que les besoins de l'organisme soient clairement articulés et que les objectifs ultimes soient documentés avant le lancement de toute activité d'approvisionnement en FM.

Il est important également de comprendre les opportunités et les risques critiques et d'identifier les conséquences qu'auront les décisions stratégiques actuelles et futures sur la demande de services et de support d'installations du cœur de métier.

Il convient que l'organisme de FM dispose d'informations concernant:

- les impressions de la direction sur la performance actuelle de l'organisme en matière de FM, les niveaux de service et les qualités;
- le calendrier de planification stratégique de l'organisme demandeur/la division opérationnelle;
- les changements de stratégies clés qui à l'horizon de leur planification sont susceptibles d'avoir un impact notable sur:
 - les attentes des parties prenantes;
 - la représentation géographique;
 - le portefeuille de bâtiments/locations;
 - les sites et emplacements;
 - le lieu de travail;
 - les produits et la distribution;
 - les infrastructures techniques et autres actifs d'infrastructure;
 - les ressources humaines et la culture et l'identité d'entreprise;
 - la sécurité et les risques opérationnels;
 - les questions environnementales et relatives à la durabilité;

- les responsabilités sociétales;
- les problèmes sérieux les plus probables et l'impact qu'ils peuvent avoir sur les besoins et la demande de services et de support;
- les objectifs professionnels, les principaux moteurs et contraintes;
- la distinction entre les activités du cœur de métier et les autres;
- les aspects relatifs à la durabilité;
- le périmètre des services;
- l'exigence d'innovation;
- les exigences de service particulières et les opérations dangereuses, le cas échéant;
- le régime transitoire;
- le modèle existant de fourniture de services.

5.3 Traduire les besoins en exigences

Cette étape du processus d'approvisionnement est représentée à la [Figure 3](#).

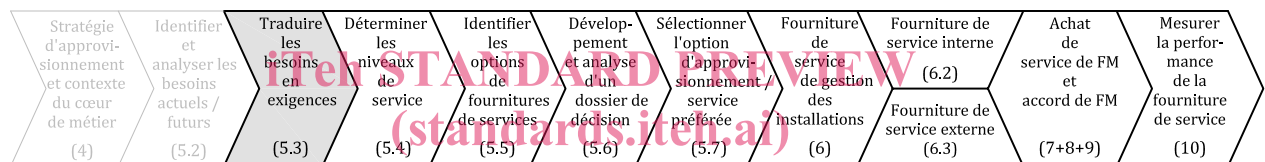


Figure 3 — Processus d'approvisionnement: Traduire les besoins en exigences
<https://standards.iso.org/standards/catalog/standards/sst/15044217-0147-4298-a225-c1517714951c/iso-41012-2017>

Après avoir établi la compréhension des besoins du cœur de métier, il est nécessaire de définir le périmètre du ou des services de gestion des installations à fournir. La traduction d'un besoin en exigence consiste à identifier les critères de satisfaction et le service et/ou les biens correspondants.

Voir l'[Annexe A](#) pour des exemples de traduction de besoins en exigences.

Le périmètre des services peut comprendre un seul service ou une gamme de services.

Il convient de vérifier régulièrement la pertinence, la bonne performance et la rentabilité de tous les services soutenant les activités principales.

De nouvelles exigences relatives aux services peuvent impliquer des besoins en connaissances et compétences qui n'étaient pas requis auparavant, et il est important d'inclure ces ressources à une étape précoce du processus. Il convient que les activités et considérations suivantes soient étudiées:

- vérifier les données requises et les données disponibles pour évaluer les options de service afin de satisfaire les nouvelles exigences;
- estimer les volumes, préciser les niveaux de service préliminaires, les exigences relatives à la qualité et la performance pour une nouvelle fourniture de service et obtenir une vérification/une acceptation de la direction;
- ajuster les exigences relatives aux volumes, aux niveaux de service, à la qualité et à la performance au service et au support existants en fonction des informations déduites des activités principales;
- exprimer les exigences de performance en termes mesurables au moyen d'indicateurs de performance correspondants ou suggérés, afin de pouvoir comparer les exigences de performance décidées aux résultats mesurés;

- tenir compte de l'interdépendance entre les activités de FM importantes afin de créer ou de conserver les synergies entre elles.

5.4 Déterminer les niveaux de service

Cette étape du processus d'approvisionnement est représentée à la [Figure 4](#).

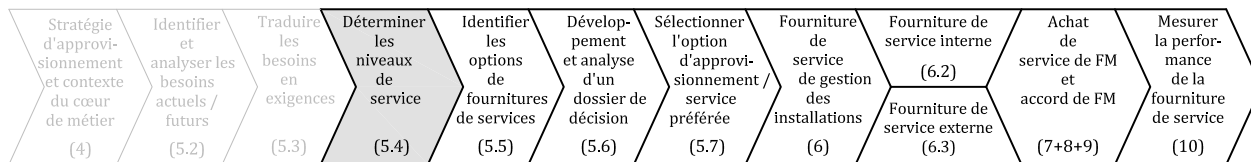


Figure 4 — Processus d'approvisionnement: Déterminer les niveaux de service

Lorsque les exigences relatives à la demande ont été développées, l'étape suivante consiste à établir le niveau de service ou la qualité de la performance de manière à satisfaire aux exigences. La traduction des exigences en spécifications définit le périmètre approprié du travail et des ressources requises. Tant que le niveau de service n'est pas déterminé, les niveaux de dotation en personnel ou les dispositions du fournisseur de services ne peuvent être totalement quantifiés.

Le niveau de service attendu doit tenir compte de normes à la fois qualitatives et quantitatives. Deux éléments clés sont fondamentaux pour créer des niveaux de service efficaces:

- il convient que les attentes soient pratiques et atteignables;
- il convient que les attentes tiennent compte du fait que la relation entre le niveau de service et la quantité de ressources doit satisfaire au niveau de service.

Il convient que les niveaux de service soient associés à chaque exigence répondant à un besoin du cœur de métier. Il convient que des mesures de performance soient identifiées et clairement formulées pour toutes les exigences. Ces mesures de performance peuvent être qualitatives ou quantitatives, mais il convient qu'elles soient suffisantes pour déterminer que les besoins et les attentes sont satisfaits, ou, sinon, qu'elles permettent de traiter les écarts et les exigences afin d'améliorer la performance.

L'[Annexe D](#) présente un format et une structure pour les exigences de niveau de service.

La combinaison appropriée de mesures de performance de niveau de service définit les mesures de management ou ICP et peut comprendre certains ou tous les éléments suivants:

- conformité/écart du budget;
- temps de réponse (par exemple urgence, travail urgent ou ordinaire);
- taux d'achèvement du travail;
- rapport entre les quantités de travail proactif et correctif (réactif);
- conformité de la maintenance préventive;
- contrôle de sécurité et conformité des essais;
- utilisation/la productivité des personnels/sous-traitants;
- niveau de propreté (interne et externe);
- gestion des déménagements et changements de lieu;
- conformité de la performance du projet;
- performance de durabilité;

- fiabilité du système ou de l'équipement;
- interruptions du fonctionnement;
- utilisation de l'espace ou les taux d'inoccupation;
- performance de préservation de l'énergie;
- performance du cycle de vie des actifs (satisfaction des attentes relatives à la durée de vie utile);
- références;
- total des coûts de propriété.

Il convient que la détermination des indicateurs de performance ou des mesures de management soit établie indépendamment de la méthode de fourniture de services discutée en 5.5.

À ce point du processus, conclure et développer la ou les options préférées pour le service sur la base de ces exigences.

NOTE Pour plus de recommandations relatives à la qualité en FM, voir l'EN 15221-3.

5.5 Identifier les options de fourniture de services

Cette étape du processus d'approvisionnement est représentée à la Figure 5.

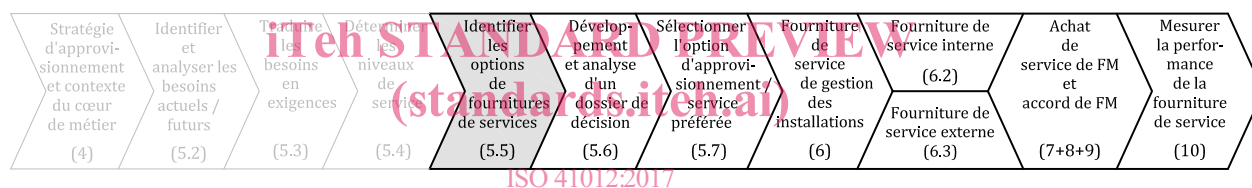


Figure 5 — Processus d'approvisionnement: Identifier les options de fourniture de services

Pour la fourniture de service, il existe trois options principales:

- tous les services fournis et distribués par un organisme de FM interne;
- tous les services externalisés dans le cadre d'accords avec un ou plusieurs fournisseurs de services externes;
- certaines services fournis par un organisme de FM interne et certains par des fournisseurs de services externes.

Même lorsque tous les services sont externalisés, il convient qu'une compétence en FM soit disponible au sein de l'organisme demandeur.

Un certain nombre d'aspects importants doivent être analysés de près avant de décider s'il convient qu'un service soit fourni par le personnel interne ou acheté auprès d'un fournisseur externe, y compris les aspects suivants:

- l'organisme dispose-t-il des niveaux de personnel, des capacités, des compétences, des connaissances, de la structure d'organisation et de supervision et des installations et outils de support nécessaires à la satisfaction des exigences de fourniture de services interne?
- le marché offre-t-il la gamme de services totale, et les spécifications de qualité requises par les activités principales, ou seulement en partie?
- l'organisme opère-t-il dans des régions où il n'existe aucune offre commerciale qualifiée pour les services requis?