

---

---

**Facility management — Élaboration  
d'une politique de facility  
management**

*Facility management — Development of a facility management policy*

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 41018:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c0e3bd7a-7311-4091-98d5-16fc3a23f6cb/iso-41018-2022>



iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)

ISO 41018:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/c0e3bd7a-7311-4091-98d5-16fc3a23f6cb/iso-41018-2022>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2022

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  
E-mail: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

## Sommaire

Page

<b>Avant-propos</b> .....	<b>iv</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>v</b>
<b>1 Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Termes et définitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4 Définition du cadre de la politique de FM</b> .....	<b>2</b>
4.1 Principes essentiels .....	2
4.2 Visée stratégique .....	2
4.3 Impacts attendus .....	3
4.3.1 Généralités .....	3
4.3.2 Résultats attendus .....	4
4.3.3 Conséquences imprévues .....	4
4.4 Objectifs de développement durable .....	4
4.4.1 Performance environnementale .....	4
4.4.2 Performance sociétale .....	5
4.4.3 Performances économiques .....	5
4.5 Leadership et engagement .....	5
4.5.1 Alignement avec l'organisme demandeur .....	5
4.5.2 Prise de décision par la hiérarchie .....	5
4.5.3 Accessibilité, inclusion et égalité .....	6
4.5.4 Santé, sûreté et sécurité .....	6
4.6 Gouvernance .....	6
4.6.1 Généralités .....	6
4.6.2 Autorité et approbation .....	7
4.6.3 Rôles et responsabilités .....	7
4.6.4 Management du risque .....	8
<b>5 Compilation de la politique de FM</b> .....	<b>8</b>
5.1 Exigences opérationnelles .....	8
5.2 Pratiques attendues .....	9
5.2.1 Généralités .....	9
5.2.2 Considérations spécifiques .....	10
5.2.3 Fonctions d'assistance .....	11
<b>6 Mise en œuvre de la politique de FM</b> .....	<b>11</b>
6.1 Énoncé des attentes .....	11
6.2 Participation des utilisateurs .....	12
6.3 Écarts par rapport à la politique .....	12
6.4 Enseignements tirés .....	12
<b>7 Revue et révision de la politique de FM</b> .....	<b>12</b>
7.1 Évaluation des enseignements tirés .....	12
7.2 Actions correctives et préventives .....	12
7.3 Révision de la politique de FM .....	13
7.4 Mise à jour des plans de FM .....	13
<b>Annexe A (informative) Exemple de plan général de politique de FM</b> .....	<b>14</b>
<b>Annexe B (informative) Exemple d'énoncé sur la santé, la sûreté, la sécurité et l'environnement</b> .....	<b>17</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>18</b>

## 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](http://www.iso.org/directives)).

L'attention est attirée 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](http://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](http://www.iso.org/iso/fr/avant-propos).

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 267, *Facility Management*, en collaboration avec le comité technique CEN/TC 348, *Facility Management*, du Comité européen de normalisation (CEN), conformément à l'Accord de coopération technique entre l'ISO et le CEN (Accord de Vienne).

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse [www.iso.org/fr/members.html](http://www.iso.org/fr/members.html).

# Introduction

## 0.1 Généralités

Le facility management (FM) intègre de multiples disciplines afin d'avoir une influence sur l'efficacité et la productivité de l'économie des organismes, des sociétés et des collectivités ainsi que sur la manière dont les individus interagissent avec l'environnement construit. Le FM a une incidence sur la santé, le bien-être et la qualité de vie d'une grande partie des sociétés et de la population mondiale par le biais des services qu'il gère et fournit (voir ISO 41001).

Le présent document fait référence à l'organisme demandeur et à l'organisme responsable du FM et des services de gestion des installations. Une distinction est nécessaire en raison de la nature variable de l'organisation du FM et du fait que les services de gestion des installations sont fournis par le personnel au sein de l'organisme demandeur, par des fournisseurs de services externes ou une combinaison des deux.

Les recommandations du présent document s'appliquent principalement à l'organisme de FM. Dans les situations où il n'existe actuellement aucun organisme de FM formel, il convient qu'une personne (ou une instance) soit désignée pour jouer un rôle actif dans l'élaboration de la politique de FM. Sauf spécification contraire dans le présent document, le terme «organisme» fait référence à l'organisme de FM.

L'ISO 41001 fait référence à une politique de FM dans le contexte d'un système de FM.

Les avantages de l'élaboration d'une politique de FM sont notamment les suivants:

- elle fournit un cadre pour l'établissement d'objectifs de FM;
- elle constitue un soutien au management du risque;
- elle constitue un engagement pour l'amélioration continue du système de FM;
- elle suppose que la direction ou un agent de l'organisme demandeur démontre son leadership et son engagement vis-à-vis de l'exploitation du système de FM;
- elle réduit la vraisemblance d'une déconnexion entre la stratégie de FM et les exigences opérationnelles relatives au FM;
- elle offre une meilleure efficacité dans la mise à disposition du FM en général et dans la fourniture des services de gestion des installations en particulier;
- elle constitue un engagement dans la protection des personnes, des biens et de l'environnement;
- elle renforce les politiques associées de l'organisme demandeur.

Dans une hiérarchie de prises de décisions et d'actions, la politique de FM se positionne entre la stratégie de FM et les plans opérationnels. La politique de FM découle du système de FM, dont le domaine d'application englobe tous les concepts, en excluant cependant les exigences détaillées ou les recommandations.

Le présent document vise à compléter la mise à disposition actuelle de recommandations relatives à la politique de FM dans le contexte du système de FM (voir ISO 41001). Le but est de promouvoir la sensibilisation, le développement des compétences et l'expertise en fournissant des conseils sur les décisions ayant une incidence sur la gestion des installations et la fourniture des services de gestion des installations.

Plus spécifiquement, le présent document s'applique à tout organisme qui souhaite:

- utiliser une méthodologie pour élaborer une politique de FM;
- s'assurer de l'harmonisation de la politique de FM avec la stratégie de FM (voir ISO 41014);

- fournir un cadre pour l'établissement des objectifs de FM et des exigences opérationnelles relatives au FM.

Le présent document fournit des recommandations pour les programmes d'audit interne ou externe. Les utilisateurs du présent document peuvent comparer les pratiques d'élaboration d'une politique de FM avec une référence reconnue à l'échelle internationale, fournissant des principes solides pour la gestion efficace de ces pratiques.

### 0.2 Approche processus

Le présent document fournit une base commune pour comprendre les facteurs qu'il convient que l'organisme de FM prenne en compte lors de l'élaboration d'une politique de FM. Il préconise une méthodologie pour aider l'organisme à déterminer l'approche et les dispositions les plus appropriées pour l'élaboration d'une politique de FM qui servira de base à la mise en œuvre des exigences opérationnelles relatives au FM afin de soutenir le cœur de métier de l'organisme demandeur, principalement ses activités professionnelles.

Le présent document met l'accent sur les décisions, les activités, les informations, les données et les parties intéressées qui sont à coordonner suivant un processus gérable pour l'élaboration d'une politique de FM et les étapes de celle-ci, notamment:

- définition du cadre de la politique de FM (voir l'[Article 4](#));
- compilation de la politique de FM (voir l'[Article 5](#));
- mise en œuvre de la politique de FM (voir l'[Article 6](#));
- revue et révision de la politique de FM (voir l'[Article 7](#)).

La méthodologie se veut modulable, ce qui signifie que les dispositions du présent document s'appliquent à tout organisme dans une mesure plus ou moins grande. En tant que tel, l'organisme peut déterminer quelles sont les dispositions qui s'appliquent entièrement ou partiellement dans l'élaboration de la politique de FM.

# Facility management — Élaboration d'une politique de facility management

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations relatives à l'élaboration d'une politique de facility management (FM) lorsque l'organisme:

- a) entend définir un cadre pour l'établissement d'objectifs de FM et un management efficace du risque;
- b) entend assurer l'alignement entre la stratégie de FM et les exigences opérationnelles relatives au FM;
- c) veut améliorer l'utilité et les avantages fournis par le système de FM;
- d) cherche à répondre aux besoins des parties intéressées et aux exigences applicables relatives au FM de manière cohérente;
- e) s'inscrit dans une perspective de développement durable.

## 2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils 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 les définitions donnés dans l'ISO 41011 ainsi que les suivants 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 <https://www.iso.org/obp>;
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>.

### 3.1 critères d'acceptation

preuve exigée pour considérer que les exigences ont été satisfaites

[SOURCE: ISO 22263:2008, 2.1]

### 3.2 revue post-action

processus structuré de revue ou de débriefing visant à analyser un événement, en tirer des enseignements et identifier les opportunités d'amélioration

### 3.3 politique de facility management politique de FM

plan ou principe d'action adopté ou proposé, destiné à atteindre des résultats définis

Note 1 à l'article: Parmi les exemples de principe figurent les opérations atteignant la neutralité carbone, le bien-être sur le lieu de travail, l'objectif zéro incident et un coût de propriété total minimal.

### 3.4 plan opérationnel

recueil documenté de procédures et d'informations élaborées, compilées, actualisées et accessibles pour la conduite des opérations

[SOURCE: ISO 24516-3:2017, 3.16]

## 4 Définition du cadre de la politique de FM

### 4.1 Principes essentiels

Il convient que l'organisme soit orienté par la stratégie et les objectifs professionnels de l'organisme demandeur, et par la stratégie de FM, lors de l'élaboration, de la mise en œuvre, de l'actualisation et de la mise à jour de la politique de FM. Plus spécifiquement, il convient que la politique de FM:

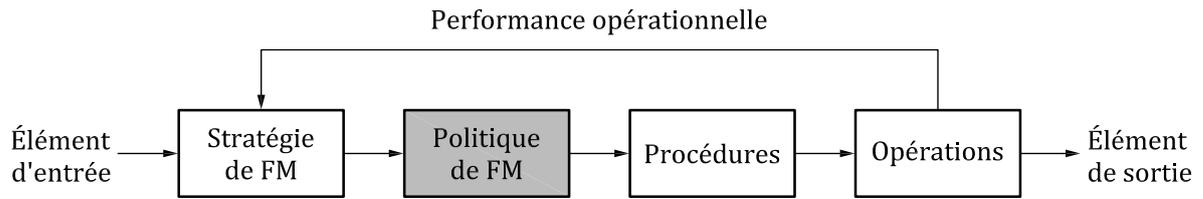
- soit alignée sur les objectifs professionnels de l'organisme demandeur;
- soit soutenue par la direction;
- soit adaptée à la nature et à la portée de l'organisme et de ses opérations;
- soit en cohérence avec les autres politiques organisationnelles pertinentes, y compris celles de l'organisme demandeur;
- fasse partie intégrante du travail quotidien de l'organisme;
- soit claire, sans ambiguïté et applicable, en spécifiant les actions acceptables et celles qui ne le sont pas;
- soit coordonnée avec les parties intéressées, avec toute politique interdépendante et avec les exigences statutaires et réglementaires;
- soit communiquée aux parties intéressées en charge de sa mise en œuvre et de son actualisation;
- fasse l'objet de revues et de mises à jour périodiques.

NOTE L'ISO 41001 donne les exigences relatives à un système de FM et l'ISO 41014 donne des lignes directrices avec des recommandations pour l'élaboration d'une stratégie de FM.

### 4.2 Visée stratégique

Il convient que la politique de FM spécifie les procédures et les opérations de FM.

Il convient d'établir une distinction claire entre les niveaux stratégique, tactique et opérationnel du management de l'organisme. La politique déclare la visée ou le principe directeur. Les processus et procédures constituent ensuite l'élément de sortie pour le niveau tactique, permettant la mise en œuvre de la politique en matière d'opérations. La [Figure 1](#) représente les relations entre les éléments.



**Figure 1 — Relations entre politique de FM, stratégie de FM, procédures et opérations**

Il peut y avoir des interférences lorsque l'organisme influence sur les autres objectifs de l'organisme demandeur (par exemple la santé et la sécurité au travail (S&ST), l'impact environnemental et le développement durable); cependant, dans un contexte hiérarchique, il convient que le FM découle sur, adopte et soutienne, suivant le cas, les politiques élaborées par l'organisme demandeur (concernant par exemple l'approvisionnement, les achats, les informations et données, la qualité, le recrutement, l'inclusion et l'équité, et la responsabilité sociétale de l'organisation).

Il convient que la politique de FM donne des recommandations relatives aux éléments suivants:

- l'approche du travail et/ou des autres activités et fonctions centrées sur l'opérateur humain;
- la façon dont les activités sont menées au sein de l'organisme, comprenant les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance;
- les croyances, les valeurs, les attitudes et le comportement des personnes au sein de l'organisme, en tenant compte des impacts interculturels;
- les rôles, les responsabilités et les relations avec les organismes externes.

### 4.3 Impacts attendus

#### 4.3.1 Généralités

Il peut être attendu d'un comportement approprié qu'il instaure un environnement sûr, sain et sécurisé pour les utilisateurs et les visiteurs. Il existe potentiellement des avantages pour l'organisme demandeur, en matière de gains d'efficacité et d'efficacité sur les opérations de FM, pouvant être attendus afin de continuer à soutenir le cœur de métier. Il convient que la politique de FM favorise une plus grande sensibilisation à ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, et qu'elle corrige potentiellement un comportement inapproprié.

Il convient que la politique de FM apporte aux utilisateurs et aux autres parties intéressées un cadre de référence pour leur travail quotidien, ou un autre rôle, ainsi que des recommandations relatives à l'exploitation et à l'utilisation des installations, et au comportement attendu. Lors de la définition du cadre de la politique de FM, il convient que l'organisme spécifie explicitement le type et la nature des services de gestion des installations qui sont fournis, de façon à atteindre les résultats attendus (voir 4.3.2) et à éviter les conséquences imprévues (voir 4.3.3).

Il convient de déterminer dans quelle mesure les utilisateurs sont satisfaits ou insatisfaits d'un quelconque aspect du FM, et de la fourniture des services de gestion des installations, en ayant recours à des études périodiques ou à d'autres formes d'enquête. Il convient de prendre des précautions pour solliciter l'opinion des utilisateurs, afin que cette démarche soit perçue comme une démarche sincère visant à déterminer l'adéquation des installations et des services de gestion des installations.

**NOTE** La satisfaction des utilisateurs est un facteur de réussite essentiel dans le FM. L'ISO 10001 fournit un cadre directeur pour la planification, la conception, le développement, la mise en œuvre, l'actualisation et l'amélioration des codes de conduite relatifs à la satisfaction du client.

### 4.3.2 Résultats attendus

Les politiques ciblant la sensibilisation et l'adoption d'un comportement approprié sont d'autant plus susceptibles d'être concluantes qu'elles sont expliquées, applicables, et qu'elles bénéficient du leadership et de l'engagement de la direction (voir [4.5](#)).

Il convient que la direction procède à la revue de ses décisions avant de les entériner, afin de déterminer si elles sont susceptibles de produire les résultats attendus.

**EXEMPLE** Une procédure de réduction et d'élimination des déchets est plus susceptible d'être suivie par les utilisateurs si elle est assimilée de leur point de vue, et qu'elle est appuyée par des lignes directrices pratiques.

### 4.3.3 Conséquences imprévues

Une politique à la visée clairement définie peut ne pas permettre d'atteindre le résultat attendu pour différentes raisons. Il convient d'éviter les facteurs suivants:

- l'inapplicabilité de sa mise en œuvre pour les utilisateurs;
- un conflit avec les croyances ou les valeurs d'un individu;
- un conflit d'intérêts implicite avec les performances attendues d'un individu;
- l'incapacité à tenir compte de l'impact sur les fonctions associées.

Selon l'emplacement, de nombreux effectifs et parties intéressées sont susceptibles de refléter un mélange de différents contextes ethniques, religieux et culturels.

Il convient que l'organisme tienne compte des répercussions de l'élaboration de sa politique, de sorte qu'elle évite les conséquences imprévues pour les utilisateurs, les membres de son personnel et les autres parties intéressées, découlant d'incompatibilités entre leurs croyances et valeurs, et les politiques de l'organisme.

**NOTE** Une politique de santé, sûreté, sécurité et environnement, qui a pour but de réduire le plus possible les accidents et qui est associée à un schéma de rétribution, peut entraîner la sous-déclaration des accidents, même involontairement.

## 4.4 Objectifs de développement durable

### 4.4.1 Performance environnementale

Il convient que l'organisme documente dans le système de FM la législation applicable à la performance environnementale, dans l'optique d'atteindre les objectifs de FM (par exemple consommation énergétique, émissions de CO<sub>2</sub>, qualité de l'eau, consommation d'eau, réduction des déchets, recyclage), ainsi que tous les standards et procédures sous-jacents.

Il convient que l'organisme déclare la façon dont il compte assurer sa conformité avec la législation et les standards et procédures sous-jacents. Il convient que cette déclaration constitue une partie de la politique de FM (voir l'[Article 5](#)).

Il convient de consigner les actions visant à améliorer la performance environnementale de l'organisme à court, moyen et long terme, par exemple:

- réduction de la consommation énergétique provenant de sources d'énergie non renouvelables;
- réduction des émissions de gaz à effet de serre et des polluants atmosphériques;
- réduction de la consommation d'eau;
- recours plus systématique au recyclage des eaux usées et à la récupération des eaux de pluie;

- dans le cadre de la gestion des déchets, réduction du recours aux sites d'enfouissement ou à d'autres emplacements néfastes pour l'environnement;
- recours plus systématique à la réutilisation ou au recyclage des matériels et produits;
- réduction de l'utilisation de substances toxiques et dangereuses dans les installations neuves, les installations rénovées et les installations transformées;
- récupération et valorisation des produits et matériels à l'issue de leur vie utile;
- utilisation plus efficace des espaces disponibles;
- utilisation plus efficace des ressources (par exemple les consommables et les matériels, pendant l'exploitation et l'utilisation).

NOTE L'ISO 14001 donne les exigences relatives à un système de management environnemental. L'ISO 50001 donne les exigences relatives à un système de management de l'énergie. L'ISO 14005 fournit des conseils sur l'intégration et l'utilisation des techniques d'évaluation de la performance environnementale. L'ISO 46001 donne les exigences et des recommandations relatives à un système de management de l'utilisation efficace de l'eau.

#### 4.4.2 Performance sociétale

Il convient que l'organisme identifie les facteurs de performance sociétale pertinents qui s'appliquent au FM, et qu'il spécifie la façon dont ils vont appuyer les objectifs sociaux stratégiques de l'organisme demandeur, par exemple:

- responsabilité, obligation de rendre compte, transparence et comportement éthique envers toutes les parties intéressées;
- inclusion, bien-être, sûreté et sécurité des utilisateurs.

Il convient que l'organisme déclare la façon dont il compte assurer sa conformité avec la législation et les standards et procédures sous-jacents concernant la performance sociétale. Il convient que cette déclaration constitue une partie de la politique de FM (voir l'[Article 5](#)).

NOTE L'ISO 26000 fournit des recommandations relatives à la manière dont les entreprises et les organismes peuvent exercer leurs activités de manière responsable sur le plan sociétal.

#### 4.4.3 Performances économiques

Il convient que l'organisme exprime ses plans d'activités pour son FM en fonction d'objectifs financiers clairs et mesurables, de sorte que les performances économiques concernant le FM ne soient pas en conflit avec les objectifs professionnels de l'organisme.

### 4.5 Leadership et engagement

#### 4.5.1 Alignement avec l'organisme demandeur

Il convient que la direction de l'organisme vérifie que la politique de FM est compatible avec la stratégie de FM et les objectifs professionnels de l'organisme demandeur.

Il convient que l'organisme tienne compte de ses ressources, en matière d'aptitude et de capacité, lors de l'élaboration de la politique de FM.

#### 4.5.2 Prise de décision par la hiérarchie

Il convient que l'organisme fasse en sorte que son processus décisionnel soit explicite, ce qui inclut d'identifier le ou les rôles hiérarchiques au sein de l'organisme et de l'organisme demandeur pour lesquels ont lieu des prises de décision concernant le FM.