

## L'IMPÉRATIF QUALITÉ

**A**vec l'organisation des Carrefours de la performance dans toutes les régions françaises au cours de l'automne dernier, le gouvernement a marqué une nouvelle fois son souhait de voir les chefs d'entreprise inscrire résolument les problèmes de qualité au centre de leurs préoccupations. A cette fin, une nouvelle stratégie française concernant la normalisation des produits et des entreprises a été arrêtée pour les années à venir tandis que toutes les organisations, y compris les services de l'Etat, sont invités à utiliser les multiples possibilités de certification qui leur sont offertes. Marque NF, label CE, certification ISO 9001 et la suite... *Industries* dresse ici un état des lieux des démarches qualité qui sont aujourd'hui lancées.

Dossier réalisé par Laurence Chesnais,  
Florence Pijaudier-Cabot et Didier Willot.

## La qualité au service de la co

Les Carrefours 2006 de la performance ont souligné une nouvelle fois l'importance que le gouvernement attache à la mise en œuvre d'une véritable politique de la qualité au sein des entreprises.

Qualité égale le plus souvent compétitivité. C'est pour sensibiliser une nouvelle fois l'ensemble des chefs d'entreprise à cette réalité forte de la vie économique que le gouvernement a souhaité organiser dans toute la France au cours de l'automne dernier une série de manifestations intitulées Les Carrefours 2006 de la performance. Initiées par le CNPQ (Comité national de la qualité et de la performance), un organisme mixte privé-public mis en place en avril 2005 dont la vocation est de formuler des propositions d'action aux pouvoirs publics, elles ont permis de rappeler l'intérêt pour les entreprises, tant dans le secteur industriel que dans celui des services, de favoriser l'émergence d'une véritable politique de la qualité au sein de leur organisation. Point d'orgue des quelque trente manifestations qui se sont tenues à cette occasion dans toutes les régions françaises pendant plus de six semaines : la remise le 20 novembre dernier à Bercy par François Loos, ministre délégué à l'Industrie, en présence de Franck Riboud, président du groupe Danone, des Prix français de la qualité et de la performance. Lauréats : l'usine de production de cartes à puces du groupe Axalto à Pont-Audemer dans l'Eure pour la catégorie des filiales de grandes entreprises et la société marseillaise spécialisée dans le tourisme Villages Club du Soleil pour la catégorie des entreprises petites et moyennes.

**A gauche, une usine du groupe Axalto, une des deux entreprises lauréates des Prix de la qualité et de la performance remis par Franck Riboud et François Loos, à Bercy le 20 novembre dernier.**

En fait, la mise en place d'une véritable politique publique en faveur de la normalisation remonte à une bonne vingtaine d'années avec la publication du décret en date du 26 janvier 1984 qui fixe le droit de la normalisation dans notre pays. Au-delà de quelques normes obligatoires (moins de 400 sur un total de 30 000 actuellement) répondant essentiellement aux préoccupations liées à la santé et à la sécurité des consommateurs, ce texte définit toute normalisation comme un document de référence reflétant en quelque sorte « l'état de l'art » sur un sujet donné. D'application volontaire, elle doit en outre être élaborée de manière consensuelle par les instances représentatives des différentes professions concernées. Portant à l'origine essentiellement sur les produits industriels, le système s'est ensuite étendu progressivement aux prestations de services avant de gagner au début de la décennie 1990 des domaines comme l'organisation des entreprises elle-même, la qualification des salariés ou le management environnemental.

### De la normalisation à la certification

Pilote de l'ensemble du dispositif : Afnor (Association française de normalisation), un organisme placé sous la tutelle de l'Etat qui compte plus de 2 000 entreprises adhérentes. C'est elle qui est chargée d'élaborer les projets de normes demandés par les acteurs économiques mais aussi de participer aux négociations avec les instances internationales compétentes en matière de normalisation : le CEN (Comité européen de normalisation) au niveau communautaire et l'ISO (International Standard Organization) au niveau mondial. « Avec le développement des échanges commerciaux dans le monde, indique Arnaud Lafont, chef du bureau en charge de ce dossier à Bercy, la normalisation s'impose en effet aujourd'hui comme un préalable indispensable à la conquête des marchés étrangers. »

D'où le recours de plus en plus fréquent à la certifi-



AXALTO



D. SIMONMINIER

## Compétitivité

certification par un organisme tiers indépendant. Label de qualité, conformité aux normes, garantie de sécurité... Tel est le sens de la désormais célèbre marque NF, propriété d'Afnor et concédée à sa filiale Afaq-Afnor. Délivrée aux entreprises qui répondent aux normes françaises, européennes et internationales en vigueur dans leur secteur d'activité, elle couvre aujourd'hui plus de 300 produits ou services d'une nature très différente. Dernier en date : la marque NF Service vente directe qui sera attribué aux entreprises de vente par correspondance qui répondent à certaines obligations précises en matière d'exécution du contrat qui les lient à leurs clients.

Parallèlement à la certification des produits ou des services, la certification de l'entreprise elle-même s'est développée. C'est ainsi qu'est apparue au début de la décennie 1990 la série des certifications internationales ISO 9000 qui garantissent l'existence au sein de l'entreprise d'un véritable système d'assurance qualité. Autrement dit, d'une structure d'organisation des responsabilités, des procédés et des ressources qui assurent une qualité minimum à la production de l'entreprise. De plus, la série des normes ISO 14 000 garantit le respect par les entreprises d'un certain nombre d'exigences à caractère environnemental. A noter également la récente montée en puissance de la certification du système de management de la sécurité selon la norme ILO-OSH 2001 préconisée par l'Organisation internationale du travail.

Une démarche que les pouvoirs publics suggèrent donc aux entreprises d'entreprendre mais qu'ils entendent également prendre en compte eux-mêmes. C'est ainsi que le label interministériel Marianne institué il y a deux ans doit constituer à terme un véritable instrument de certification pour l'ensemble des services de l'Etat. Lancé actuellement à titre expérimental dans une soixantaine de sites, il garantit essentiellement la qualité du service rendu aux usagers. Exactement comme dans les entreprises, les différentes certifications existantes garantissent la qualité des produits ou des prestations qu'elles offrent à leurs clients. ■

Lauréate dans la catégorie PME : Villages Club du soleil, une entreprise spécialisée dans le tourisme.



## Les actions collectives des Drire

Plus que jamais, la qualité est aujourd'hui au cœur du métier des Drire. Elle constitue le préalable incontournable à toutes les actions collectives que nous menons sur l'ensemble du territoire. »

Pour Laurent Midrier, chef du bureau de l'Animation régionale à la direction générale des Entreprises à Bercy, la notion de qualité évolue sans cesse. Hier centrée principalement sur les problèmes de certification, la qualité est aujourd'hui perçue comme un enjeu majeur de compétitivité. Avis confirmé par Yohann Leroy, chef de la division du



P. VEDRINE/SIRICOM

développement industriel de la Drire Ile-de-France : « La problématique qualité est désormais abordée dans le champ plus étendu de la performance globale de l'entreprise. »

Dans toute la France, en tout cas, les actions menées sur le concept de qualité abordent le plus souvent les problèmes de stratégie d'entreprise. Ainsi, en Franche-Comté, une opération lancée récemment par la Drire

et l'IRDQ (Institut de recherche et de développement de la qualité) a pour ambition d'aider les entreprises concernées à valoriser les investissements déjà réalisés au titre de la qualité « Au-delà des actions à vocation externe, explique Jean Claude Brocard, responsable de cette opération à la Drire Franche-Comté, une douzaine d'entreprises franco-comtoises sont ainsi en train de développer une démarche stratégique de performance interne. » Autre enjeu : les opérations visant la mise en œuvre d'une démarche de développement durable. C'est le cas en Ile-de-France où, après une première opération réussie qui s'est conclue par la création d'un club des managers de l'environnement, la Drire a lancé avec la chambre de commerce et d'industrie du Val d'Oise et des Yvelines, une action visant à accompagner 72 nouvelles PME dans cette démarche.

Désormais la qualité d'une entreprise est largement liée à la manière dont elle gère ses relations avec ses clients, ses fournisseurs et ses nombreux autres partenaires. D'où la notion d'entreprise étendue qui a été largement mise en avant par la Drire Pays-de-la-Loire lors d'une série d'actions engagées au bénéfice des sous-traitants du chantier naval Aker Yards (ex-Chantiers de l'Atlantique) et qui constituera sans aucun doute l'un des grands axes majeurs de travail des Drire au cours des années à venir. « Même s'il ne faut jamais oublier, rappelle Laurent Midrier, que la démarche qualité doit reposer avant tout sur un principe d'amélioration continue et qu'elle représente un effort permanent à mener. » ■

# La stratégie française de nor

Organisme chargé de la gestion du système français de normalisation, Afnor s'est doté d'une véritable stratégie d'action pour la période 2006-2010.

Conclusion importante d'une grande enquête réalisée au cours de l'année 2005 auprès de 20 000 chefs d'entreprise sur leur perception du système français de normalisation : plus de 90 % d'entre eux estiment que les normes peuvent jouer un rôle essentiel dans la solution des divers problèmes de qualité auxquels ils se trouvent régulièrement confrontés. C'est donc pour soutenir les entreprises françaises que l'Association française de normalisation – elle est surtout connue par son sigle Afnor -, l'organisme en charge de la gestion de ce système dans notre pays, a souhaité élaborer une véritable stratégie en la matière. Rendue publique au printemps 2006, elle doit inspirer son action jusqu'en 2010. « *Elaborée suite à une large concertation avec l'ensemble des acteurs de la vie économique tant au niveau national que régional, explique Olivier Peyrat, directeur général d'Afnor, cette stratégie s'inscrit tout naturellement dans le contexte de plus en plus concurrentiel et de plus en plus internationalisé que nous connaissons aujourd'hui.* »

Ainsi, pour tenir compte de la mondialisation croissante des marchés, Afnor est bien décidée à promouvoir activement les positions françaises dans l'élaboration des futures normes européennes et internationales. Conseils d'administration, comités



Olivier Peyrat, directeur général de l'Agence française de normalisation.

stratégiques, commissions de normalisation, comités techniques, groupes d'experts... la présence des représentants de la France dans toutes les instances qui concourent à la production de normes dans le monde est de plus en plus marquée. Au niveau européen d'abord au sein du CEN (Comité européen de normalisation) et au niveau international ensuite au sein de l'ISO

(International Standard Organisation). Sans oublier les instances spécialisées dans le domaine de l'électronique et dans celui des télécommunications.

Premiers signes encourageants à cet égard : en octobre dernier la France a remporté en partenariat avec le Brésil la présidence du principal comité technique de l'ISO, celui des produits alimentaires, tandis qu'Olivier Peyrat, assure au nom d'Afnor, depuis le 1<sup>er</sup> janvier dernier la présidence du comité dit Casco qui travaille sur les outils d'évaluation de la conformité aux normes en vigueur au sein du même organisme. Deux nominations qui contribueront sans aucun doute à renforcer une influence française déjà forte : la France préside 18 % des secrétariats techniques du CEN et 11 % au sein de l'ISO.

Deuxième orientation stratégique : la nécessité d'accélérer la production de nouvelles normes destinées à répondre aux exigences du développement durable. Conscient de la sensibilité accrue des consommateurs vis-à-vis des questions environnementales, Afnor souhaite favoriser l'émergence de modes de production visant « à répondre aux besoins des générations pré-

## La fabrique d'une norme

Au sein des instances compétentes nationales, européennes ou internationales, les normes sont toujours élaborées par des groupes d'experts (plus de 20 000 au total) qui se réunissent au sein de commissions spécialisées. Sur les sujets qui figurent à l'ordre du jour, ils apportent les compétences liées à leur origine : organisations professionnelles, syndicats, entreprises, distributeurs, associations de consommateurs, collectivités locales, administrations, centres de recherche, organismes de prévention... Au cours des sessions de travail, ils sont invités selon les cas à exprimer des besoins en nouvelles normes, à fournir les documents techniques indispensables à leur élaboration ou à procéder aux mises à jour nécessaires. Ils participent également aux travaux européens et internationaux. Les normes européennes sont obligatoirement reprises dans les listes nationales de normes où elles remplacent les spécifications préexistantes. Ce qui n'est pas le cas des normes internationales. En 2005, on a compté en France 85 % de normes européennes (dont un peu moins de la moitié reprises de l'international), 8 % de normes internationales et 7 % de normes nationales.



## malisation

sentes sans compromettre ceux des générations futures ». D'où l'idée d'élaborer des normes permettant d'apprécier de la manière la plus objective possible les performances environnementales des produits et des services disponibles sur le marché. Un dispositif qui présenterait en outre l'avantage de rendre plus concrète l'approche managériale actuelle qui tend à évaluer les résultats des entreprises (voire de l'ensemble des autres acteurs économiques : les services de l'Etat, les collectivités territoriales, les associations et les centres de recherche) aussi bien sur le plan économique et environnemental que sur le plan strictement financier.



AFNOR

**L'Afnor est chargée de la gestion de l'ensemble du système français de normalisation.**

### Une normalisation favorable au développement des entreprises

Enfin, tout en conservant son caractère volontaire et consensuel (ce qui la distingue clairement de la réglementation établie par les pouvoirs publics), la normalisation doit continuer à offrir régulièrement des solutions techniques favorables au développement de l'activité économique du pays. Protection des consommateurs, rationalisation de la production, développement des échanges commerciaux... une

### Les directives Nouvelle approche



P. BAGIN/SIRCOM

Publiées régulièrement à Bruxelles, les directives dites Nouvelle approche visent à améliorer le fonctionnement du Grand marché unique. Elles fixent en effet une série d'exigences clés en matière de sécurité et de santé des consommateurs auxquelles doit répondre tout produit ou tout service commercialisé dans l'ensemble de l'Espace économique européen. Particularité de ces directives : elles ne contiennent aucune solution technique. Elles doivent donc être complétées par des normes européennes dites harmonisées qui sont élaborées selon la procédure du CEN et qui assurent une présomption de conformité à la directive pour laquelle elles ont été élaborées. Pour les produits relevant de l'une ou l'autre des directives Nouvelle approche, le marquage CE est obligatoire dans la majorité des cas. Il leur confère le droit de circuler librement dans tous les pays européens.

étude réalisée récemment au Royaume-Uni montre que 13 % de l'amélioration de la productivité du travail est attribuable aux normes existantes. D'où la volonté d'Afnor de s'assurer que les normes nouvelles répondent de la manière la plus exacte possible aux caractéristiques des marchés concernés et surtout qu'elles fassent l'objet d'une lisibilité forte. Un simple chiffre : 2 620 documents de référence dont plus de 90 % se référant à des normes produites par le CEN ou par l'ISO ont été publiés par Afnor en 2005.

Ce pourcentage élevé explique que la stratégie française 2006-2010 de normalisation s'inscrit tout naturellement dans la cohérence de celles qui ont été définies récemment au sein des instances dirigeantes du CEN et de l'ISO. Elle est également cohérente avec les clauses du contrat d'objectifs qui a été signé en décembre 2005 pour la même durée entre l'Etat et Afnor. Dans ce document, les pouvoirs publics s'engagent en effet une nouvelle fois non seulement à soutenir financièrement les missions d'intérêt général conduites par Afnor mais surtout ils réaffirment clairement leur volonté de faire de la normalisation l'un des outils privilégiés de la politique publique en faveur de la qualité et de la compétitivité des entreprises dans notre pays. ■



D. R.

P. VEDRINE/SIRCOM

## L'envolée de la certification

Garantie incontestable de qualité pour l'ensemble des consommateurs, les labels de certification des produits, des services et des entreprises elles-mêmes se multiplient. Et les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'y intéresser.

C'est une étude particulièrement intéressante qui a été publiée en décembre 2006 à l'occasion de la 22<sup>e</sup> édition du Salon Pollutec qui s'est tenu à Lyon. Réalisée par la société spécialisée Altares avec le soutien de l'Ademe, elle montre en effet que, dix ans après la création de la norme environnementale ISO 14001, plus de 90 000 entreprises ont déjà reçu la certification correspondante dans le monde. Autres chiffres importants : elles sont près de 3 000 en France dont 46 % comptent un effectif inférieur à 100 salariés (21 % seulement il y a six ans). « Une progression, estiment les auteurs de l'étude, qui s'explique par le fait que la certification constitue désormais pour toute entreprise, en France ou à l'étranger, une garantie essentielle de qualité et de compétitivité sur les marchés internationaux. » Tout a commencé il y a près d'un demi-siècle avec la loi d'orientation agricole de 1960 qui a institué un label rouge destiné à attester de la qualité, essentiellement en termes d'hygiène et de sécurité des consommateurs, de certains produits alimentaires (volailles,



**Plus de 3 000 entreprises françaises bénéficient de la certification environnementale ISO 14001.**

viande bovine, produits laitiers, etc.) disponibles sur le marché français. Puis on est passé progressivement aux certificats de qualification concernant des produits industriels et des services. C'est ainsi que la marque NF, créée au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, s'est répandue au cours de la décennie 1980. Propriété d'Afnor et concédée à sa filiale Afaq-Afnor, elle constitue une reconnaissance officielle pour des produits ou des services qui répondent à un certain nombre de caractéristiques pré-définies. On en compte aujourd'hui plusieurs centaines qui concernent aussi bien des productions comme le béton prêt à l'emploi, les composants électroniques ou les produits d'ameublement que des services

comme les prestations hôtelières, la vente par correspondance ou l'accompagnement des personnes âgées à domicile. A noter également l'existence de certifications Keymark qui garantissent la conformité de certains produits à des normes européennes spécifiques. Exemple récent : les refroidisseurs de lait en vrac.

Certification de produits, mais aussi certification de systèmes. Apparue il y a une bonne vingtaine d'années avec la mise au point des premières normes internationales ISO 9000 (du nom de l'organisme nor-

### Les principales certifications



Il existe divers types de certifications qui répondent à des exigences différentes. Certaines s'intéressent aux systèmes de management et d'autres aux produits ou aux services.

- La certification ISO 9001 garantit que le système de management de la qualité d'une entreprise est fondé sur des principes dont l'« approche processus » et l'« orientation client » sont les plus importants. C'est avant

tout un outil de confiance entre clients et fournisseurs.

- La certification ISO 14001 permet à une entreprise d'attester de la conformité de ses processus aux exigences relatives à l'élaboration, à la mise en œuvre, à la maintenance et à l'évaluation d'un système de management environnemental.
- La certification 22000 intègre une analyse des risques éventuels sur la santé des consommateurs en apportant une réponse complète à la maîtrise de la sécurité des aliments ainsi que des emballages qui peuvent y être associés.
- La certification de personnel

atteste de la compétence des professionnels pour accomplir des tâches déterminées au regard de critères préétablis. Elle vise à fournir aux clients une base d'appréciation objective sur la qualification professionnelle du personnel d'une entreprise.

- La certification des produits industriels et des services intéresse directement les clients finaux de l'entreprise (consommateurs, utilisateurs). L'approche qualité repose alors sur un référentiel définissant un niveau de résultat au travers d'un ensemble de caractéristiques auxquelles le produit ou le service concerné doit répondre. Elle est encadrée par le Code de la

consommation. La marque NF est la première marque de certification de produits en France.

- La Keymark est une marque de certification européenne qui atteste de la conformité des produits à des normes européennes. Elle doit être obligatoirement apposée à côté d'une marque de certification nationale délivrée par un organisme certificateur autorisé par le CEN.
- L'éco-label européen est la certification écologique officielle de l'Union (en France, la marque NF Environnement). Il distingue les produits dont l'impact sur l'environnement, à performances d'usage égales est réduit.



**La certification s'étend maintenant à la qualification et à la sécurité des personnels.**

malisateur International Standard Organization : plus de 150 pays sont aujourd'hui adhérents), la certification des systèmes de management vise à certifier non plus la qualité de la production d'une entreprise mais la qualité de son management. Lancé avec la certification ISO 9001 qui garantit l'efficacité des procédures de gestion mises en œuvre au sein d'une entreprise, le dispositif s'est étendu progressivement à la certification ISO 14001 qui s'attache au respect des contraintes environnementales puis au référentiel OHSAS 18001 dont la certification atteste du respect des exigences de sécurité. Actuellement, on enregistre également une demande forte pour des certifications concernant les compétences du personnel de l'entreprise ainsi que pour des certifications à caractère sectoriel dans les transports ou les nouvelles technologies. Ainsi, au cours de l'automne dernier, le site Alstom d'Ornans dans le Doubs a reçu la certification internationale Iris réservée à l'industrie ferroviaire.

## Les progrès de la double certification

Bien utilisée, la certification constitue un atout majeur pour une entreprise. Vis-à-vis de ses clients, elle apporte notamment la preuve objective émanant d'un organisme tiers compétent et impartial que son produit ou son système de production répond à un certain nombre d'exigences fondamentales pré-définies et connues de tous. Mais que choisir ? La certification de produits ou la certification d'entreprise ? Tout dépend évidemment de la stratégie commerciale de l'entreprise. « *On remarque toutefois*, précise Olivier Peyrat, directeur général du groupe Afnor auquel appartient Afaq-Afnor Certification, le numéro un français de la certification et l'un des leaders européens de sa spécialité (plus de 60 000 sites certifiés en 2005), *que nombre d'entreprises sont de plus en plus souvent tentées par la double démarche dans ce domaine.* » C'est ainsi qu'une nouvelle méthode d'évaluation dite Afaq Global Performance a été lancée.

D. R.



## Le rôle du Cofrac

L'accréditation est l'assurance confiance de la certification. Elle atteste de la compétence, de l'impartialité et de l'indépendance d'un organisme certificateur au regard des normes en vigueur. Elle peut être demandée au Cofrac, instance nationale d'accréditation. Créé en 1994, sous l'égide des pouvoirs publics, le Comité français d'accréditation est une association de la loi de 1901 dont les membres représentent l'ensemble des partenaires concernés : Etat, professionnels, laboratoires et organismes accrédités, groupements de consommateurs et utilisateurs, acheteurs publics. Sa mission : procéder à l'accréditation, conformément aux normes françaises, européennes et internationales, de tous les organismes intervenant dans l'évaluation de la conformité à un référentiel et dans tous les domaines où une accréditation est utile. Sont aujourd'hui ainsi accrédités plus de 1 500 laboratoires, plus de 90 organismes d'inspection et près de 70 organismes de certification de produits, de services d'entreprises et de personnels. Clé de voûte de la certification, le Cofrac est également chargé de développer la confiance vis-à-vis des organismes accrédités, de faire reconnaître aux échelons européen et international le système français d'accréditation, de négocier des accords de coopération ou de reconnaissance et, plus généralement, d'assurer la représentation des intérêts français au sein des instances traitant de l'accréditation.

La liste complète des organismes certificateurs peut être consultée sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

Elle répond à cette exigence nouvelle et est destinée principalement aux entreprises déjà certifiées.

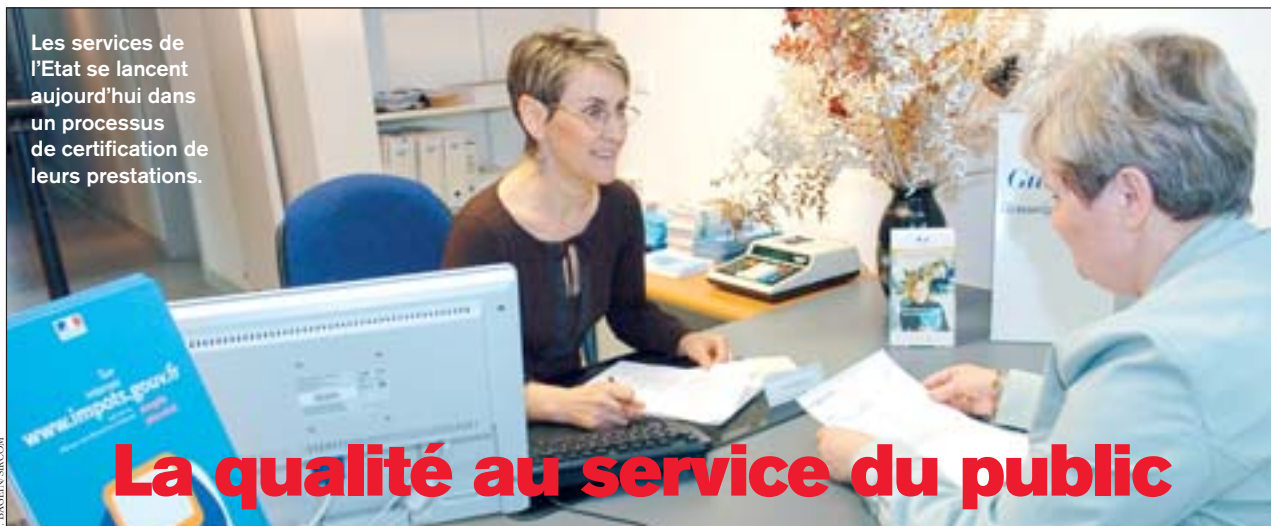
Même approche chez les principaux concurrents d'Afaq-Afnor Certification, le LNE (Laboratoire national de métrologie et d'essais), Qualicert, Qualifrance, SGS Qualitest ou Bureau Veritas Certification pour ne citer que les plus importants, qui cherchent eux aussi à diversifier leur offre. Depuis la loi de 1994

sur la certification, cette activité est en effet libéralisée. L'ancienne procédure d'agrément des pouvoirs publics a été remplacée par une série de textes législatifs qui ont été introduits dans le Code de la

consommation et par la création d'un organisme indépendant à but non lucratif, le Cofrac, Comité français d'accréditation (cf. ci-dessus). Un dispositif qui a permis d'accroître de manière importante

le nombre des entreprises certifiées au cours des dix dernières années et qui a contribué à faire progresser l'idée de qualité dans les entreprises françaises. ■

Les services de l'Etat se lancent aujourd'hui dans un processus de certification de leurs prestations.



## La qualité au service du public

Avec le lancement en 2003 de la Charte Marianne, l'Etat s'est engagé dans une véritable démarche qualité qu'il entend approfondir dans les prochaines années.

Longtemps limitées au secteur privé, les actions visant à favoriser l'émergence d'une véritable politique de la qualité au sein des organisations commencent à gagner le secteur public. C'est à ce titre que tous les services administratifs sont invités à participer (la date limite de dépôt des candidatures a été fixée au 2 mars prochain) à l'édition 2007 des Trophées de la qualité des services publics. Organisé par la direction générale de la Modernisation de l'Etat de Bercy, ce concours récompensera les administrations dans lesquelles les agents ont acquis une véritable culture de l'évaluation et de la performance au profit des usagers. La remise des prix est prévue pour le mois d'octobre 2007.

Circulaire de Michel Rocard sur le renouveau du service public, « 1994, année de l'accueil » d'Edouard Balladur, circulaire d'Alain Juppé sur la modernisation

du service public, directives sur la réforme de l'Etat de Lionel Jospin... Depuis plus de vingt ans, tous les gouvernements travaillent à l'amélioration de la qualité du service public. Une volonté qui s'est traduite en 2003 par la publication d'une charte dite Charte Marianne qui fixe à l'Etat un certain nombre d'obligations précises concernant l'accueil des usagers dans l'ensemble de ses services. Généralisée depuis le début de l'année 2005 à l'ensemble des services de l'Etat, en administration centrale et dans les régions, elle devrait donner lieu au cours de cette année à la

création d'un véritable label qui ne serait délivré qu'aux services ayant fait la preuve, sur la base d'une évaluation externe, qu'ils respectent parfaitement leurs engagements. « Une méthode, indique Marielle Bréas, chef du département en charge de ce dossier à Bercy, qui s'inspire largement du système de la certification utilisée actuellement dans le monde de l'entreprise et qui vise à garantir la fiabilité des engagements dans la durée. » C'est ainsi qu'un référentiel précis a été élaboré au cours du premier



semestre de l'année 2006 et qu'une expérimentation a été lancée en novembre dernier dans une soixantaine de sites pilotes. Outre 38 services de l'Etat, elle concerne 9 établissements publics, 4 collectivités territoriales, 4 établissements de soins et 2 bureaux de Poste. Objectif : une labellisation officielle de ces différents services au cours de l'automne 2007 avant un déploiement dans l'ensemble de l'administration publique au début de l'année 2008.

Une première étape qui devrait être suivie de plusieurs autres. En effet les services du ministère délégué à la Réforme de l'Etat souhaitent diffuser largement un référentiel concernant le management de la qualité élaboré au niveau européen par l'EFQM (Fondation européenne pour le management sur la qualité). Nom de code : CAF (Cadre d'autoévaluation des fonctions publiques). Au-delà de l'accueil réservé aux usagers, il vise à évaluer de manière la plus objective possible la qualité des prestations offertes aux usagers au sein des services de l'Etat et à déboucher à terme sur un système de certification dans toute l'administration publique. ■

### La qualité dans les administrations

Réalisé l'an dernier, un état des lieux des démarches qualité dans les administrations a permis de constater une très grande diversité d'approche en la matière. C'est ainsi que le référentiel ISO 9001 a été utilisé pour la certification d'une centaine de services au sein du ministère de la Défense ainsi que du réseau des missions économiques de la France à l'étranger du ministère de l'Economie. Il est également utilisé pour la certification en cours des Drire sur l'ensemble du territoire ainsi qu'à la DGCCRF. Dans les directions départementales des services vétérinaires, c'est un dispositif d'assurance qualité qui a été lancé il y a quelques années.

Enfin, de nouveaux processus de certification de service tendent aujourd'hui à se multiplier. Ils concernent les juridictions, les agences locales de l'ANPE, les centres de formation de l'Agriculture ainsi que les ministères des Finances et de l'Intérieur. Il s'agit des dispositifs Qualifisc aux Impôts, Qualitresor à la Comptabilité publique et Qualipref pour les préfetures.