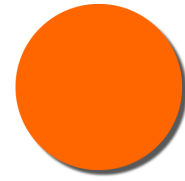


Leçon 3 : Démarche qualité

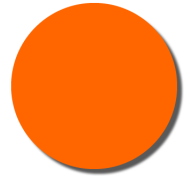
M. RABET ZEHI AUGUSTIN

Table des matières



Objectifs	3
I - Définition de la notion de démarche qualité	4
II - Certification	5
III - Méthodologie d'implantation d'une démarche qualité	6
IV - La norme ISO 9001	8
V - Conditions de réussite d'une démarche qualité	10
VI - Principaux obstacles à la démarche qualité	11
VII - Démarche qualité dans les administrations publiques de Côte d'Ivoire	12

Objectifs



À la fin de cette leçon, vous devrez être capable de :

- déterminer les principales étapes de la mise en place d'une démarche qualité au sein d'un organisme ;
- vous approprier les conditions de réussite de la démarche qualité en vue d'initier les mesures nécessaires pour prévenir les freins à sa mise en oeuvre ;
- contribuer efficacement à la réussite de la démarche qualité dans votre administration d'origine.

Définition de la notion de démarche qualité



Définition

Une démarche qualité est une méthodologie mise en oeuvre en vue de réaliser les objectifs qualité d'un organisme. C'est un processus qui vise l'adéquation entre les moyens mis en oeuvre, l'organisation et les besoins du projet qualité conformément aux exigences à satisfaire. La démarche qualité permet de concevoir, de développer, de mettre en oeuvre, d'entretenir et d'améliorer un système de management de la qualité ; c'est donc une opportunité d'amélioration de l'organisation, des méthodes de travail et des produits/prestations d'un organisme. Chaque organisme met en oeuvre sa démarche qualité en tenant compte de son environnement, des enjeux liés à cet environnement, de ses objectifs, de ses activités et des moyens disponibles.

Il n'existe donc pas une démarche qualité standard, mais plutôt des démarches qualité adaptées au contexte de chaque organisme.

Certification



Définition

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un service ou un système qualité est conforme aux exigences spécifiées.

La certification permet à une entreprise ou une administration de garantir la régularité dans la qualité de ses produits et de services. En d'autres termes la certification atteste :

- **pour une entreprise ou une administration**, de la conformité de son système qualité à un référentiel normalisé (certification d'entreprise ou de systèmes qualité).

Est basée sur l'engagement volontaire que prend l'entreprise d'appliquer un référentiel normalisé.

Cet engagement est alors vérifié périodiquement par le biais d'audits de suivi menés par l'organisme certificateur (AFNOR Certification, SGS, Bureau Veritas, etc.) pour faire reconnaître la validité du Système Qualité de l'organisme conformément à la norme ISO 9001 par exemple.

- **pour des produits ou services** que les caractéristiques d'un produit/prestation sont conformes à des spécifications techniques, normalisées ou non.
- **pour des hommes**, de la compétence des professionnels au regard de critères préétablis. (*Exemple Auditeur de Systèmes de Management de la Qualité certifié*)

Pourquoi la certification ?

- Pour mieux vendre ou être performant (Entreprise ou administration)
- Pour mieux acheter ou bénéficier d'un meilleur service (Usager/Client)
- Pour mieux réglementer (Pouvoirs Publics)

Méthodologie d'implantation d'une démarche qualité



Méthodologie d'implantation d'une démarche qualité

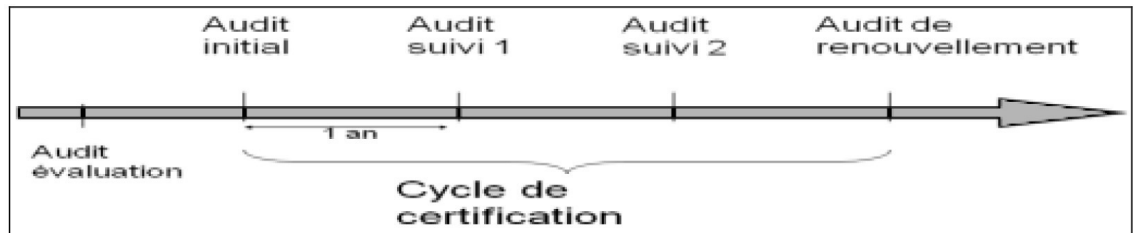
Cas d'une démarche qualité sans objectif de certification du système de management de la qualité

N°	Principales étapes de la démarche (exemple à titre indicatif)	Acteurs
1	Prise de la décision d'engager l'organisme en démarche qualité (décision stratégique)	Direction Générale
2	Diagnostic initial ou état des lieux, c'est-à-dire évaluer les forces et faiblesses de l'organisme en vue : - d'avoir une idée claire du chemin à parcourir ; - de mettre en place l'organisation adaptée ; - de mettre en place le plan d'actions du projet qualité	Personnes-ressources Auditeurs ou service dédié
3	Mise en place des organes de pilotage (cette étape peut précéder le diagnostic selon le cas) - Comité de pilotage - Equipe projet - Organisation pour la maîtrise de la qualité	Direction Générale
4	Planification du projet : élaboration du plan d'actions Ce plan d'actions comprend en général - la planification de la formalisation des dispositions système de management de la qualité : <ul style="list-style-type: none"> • établissement de la politique qualité et des objectifs qualité ; • formalisation des processus ; • rédaction des procédures ; • détermination des responsabilités et autorités ... - la planification des actions de formation et de sensibilisation ; - la planification de la réalisation du produit/service - la planification des outils de surveillance, de mesure et d'amélioration (tableaux de bord, audits, revues, contrôle interne, reporting, etc.)	Personnes-ressources, Chef de projet ou service dédié DG Pilotes de processus, Chef de projet, service dédié DG, Auditeurs, Pilotes de processus, Chef de projet, service dédié
5	Mise en œuvre du plan d'actions	C'est l'affaire de tous, de tous les services, processus
6	Evaluation de l'efficacité du système de management de la qualité	Personnes-ressources, pilotes de processus, Auditeurs ou service dédié
7	Amélioration du système de management de la qualité	C'est l'affaire de tous, de tous les services, processus

Cas d'une démarche qualité avec objectif de certification du système de management de la qualité

Déroulement d'un projet de certification

- Diagnostic initial
- Constitution du comité de pilotage du projet de certification
- Communication sur le projet
- Mise en place du système documentaire et réunions de pilotage
- Formation et sensibilisation des acteurs
- Application du système Qualité
- Audits internes, revue de direction, actions correctives et préventives
- Évaluation du système Qualité « audit à blanc » ou visite d'évaluation
- Audit initial ou audit de certification



La norme ISO 9001



Historique et évolution

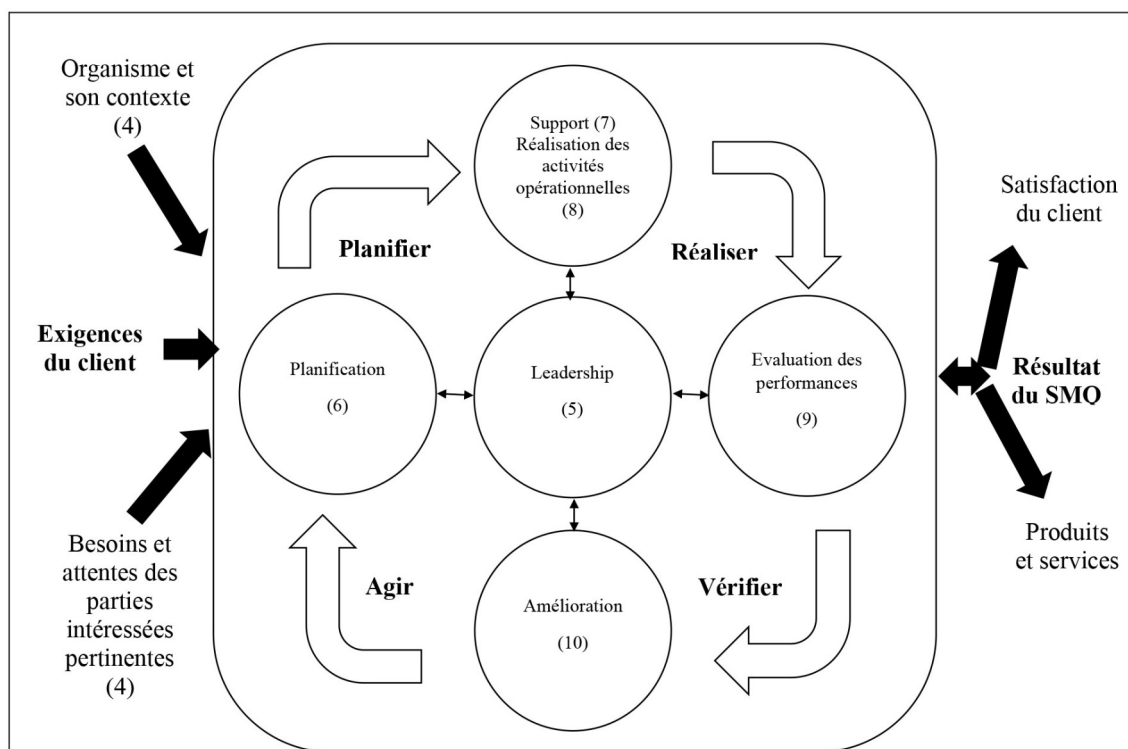
Éclairages à apporter :

- sur l'origine du concept ISO et l'historique de la norme ISO 9001
- sur les principales évolutions de l'ISO 9001 : 1ère édition en 1987, 2ème en 1994, 3ème en 2000, 4ème en 2008, 5ème édition en 2015 de l'ISO 9001.

La logique de l'ISO 9001 : 2015 en 7 questions

- Un système de management de la qualité est-il mis en place ou établi ?
- Est-il décrit ?
- Est-il construit selon l'approche processus et l'approche par les risques ?
- Est-il centré clients et autres parties intéressées pertinentes ?
- Est-il basé sur le principe du PDCA ?
- Est-il managé sous l'impulsion du leadership de la direction et suscite-t-il l'adhésion du personnel de l'organisme ?
- Est-il efficace et performant ?

La philosophie générale de la norme ISO 9001 : 2015



Représentation de la structure de la norme dans le cycle PDCA (Cf. page ix, norme ISO 9001 : 2015)

Conditions de réussite d'une démarche qualité



- faire un bon diagnostic initial afin de ne pas se tromper d'objectif et de méthodologie ;
- l'engagement de la direction et de l'encadrement est nécessaire
 - dirigeants : hommes d'actions et visionnaires ;
 - politique qualité adaptée aux réalités et non du « copié collé » ;
 - mise à disposition des moyens nécessaires ;
 - contrôle hiérarchique opérationnel ;
 - système de reporting des résultats auprès de la direction.
- la démarche qualité doit toucher le coeur du métier de l'organisme ;
- faire comprendre que la qualité n'est pas en dehors du travail quotidien ;
- l'implication des agents est nécessaire ;
- mise en place d'une méthodologie moins coûteuse en temps et en énergie ;
- le discours qualité doit être simple, efficace et non un discours d'initiés, c'est-à-dire ésotérique voire complexe.

Principaux obstacles à la démarche qualité



- les déclarations de bonnes intentions des dirigeants en matière de qualité ne sont pas souvent accompagnées d'actes forts, concrets de mise à disposition de moyens nécessaires et de disponibilité à prendre en compte les préoccupations des agents ;
- une démarche qualité résumée en simple projet de rédaction de procédures sur une période sans fin ;
- une course effrénée contre la montre pour obtenir coûte que coûte la certification ISO 9001.
Ce qui aboutit souvent à une illusion c'est à dire la mise en place d'un système de management de la qualité superficiel ;
- une démarche qualité pour faire de la publicité et positionner l'image des dirigeants ;
- une démarche qualité abandonnée aux mains d'une personne ou d'un groupe (Direction/Département/Service Qualité) alors que la qualité est l'affaire de tous ;
- si la démarche qualité est malheureusement perçue comme une charge de travail supplémentaire lorsqu'elle est mal expliquée, elle conduit au rejet, à la démotivation et à l'indisponibilité des agents ;
- la non-reconnaissance du mérite est également source de démotivation des agents ;
- la résistance au changement est un obstacle principal.

Démarche qualité dans les administrations publiques de Côte d'Ivoire



Bref historique

- La volonté de promouvoir la qualité dans les services publics n'est pas nouvelle dans le monde.
- En effet, depuis la fin des années quatre-vingt, plusieurs Etats occidentaux se sont engagés dans la voie de la qualité.
- En Afrique et en Côte d'Ivoire en particulier, la philosophie de la qualité a été d'abord intégrée au management des entreprises du secteur privé au cours des années 90.
- Les administrations publiques ivoiriennes ont commencé à s'intéresser à la qualité au début des années 2000.
- En termes de reconnaissance internationale, l'Institut de Cardiologie d'Abidjan a été la première administration publique dont le système de management de la qualité a été certifié ISO 9001 version 2000 le 02 décembre 2005

Cadre légal et réglementaire de la qualité en Côte d'Ivoire

- Cadre légal et réglementaire en vigueur en Côte d'Ivoire, preuve de la volonté des gouvernants de promouvoir la culture qualité :
- Loi n°2013-866 du 23 décembre 2013 relative à la normalisation et à la promotion de la qualité ;
- Décret n°2014-460 du 06 août 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'organisme national de normalisation dénommé Comité Ivoirien de la Normalisation en abrégé CIN ;
- Décret n°2014-461 du 06 août 2014 portant modalités d'application de la loi n°2013-866 du 23 décembre 2013 relative à la normalisation et à la promotion de la qualité ;
- Commission Nationale de la Modernisation de l'Administration (CNMA) placée sous l'autorité du Premier Ministre : l'article 2 de l'arrêté n° 800/PM/CAB du 16 dispose que la CNMA a pour mission de réfléchir et donner son avis sur les questions de modernisation de l'administration publique ;
- Direction de la Promotion de la Qualité et de la Normalisation (DPQN) au sein du Ministère de l'Industrie et des Mines (décret n°2001-324 du 07 juin 2001 portant organisation du Ministère de l'Industrie et de la Promotion du Secteur Privé tel que modifié par le décret n°2014-556 du 1er octobre 2014 portant organisation du Ministère de l'Industrie et des Mines);
- Instauration du Prix Ivoirien de la Qualité en 2002 dont le lauréat pour l'édition 2017 est FOXTROT INTERNATIONAL.

Administrations publiques en démarche qualité en Côte d'Ivoire et certifiées ISO 9001

- Port Autonome d'Abidjan, 1er Port africain certifié ISO 9001 et ISO 14 001
- SICOI
- Pharmacie de la Santé Publique
- Centre National de Recherche Agronomique
- Centre National de Recherche Agronomique
- Caisse Générale de Retraite des Agents de l'Etat
- Bureau National d'Etudes Techniques et Développement
- Centre National de Transfusion Sanguine
- Laboratoire du Bâtiment et des Travaux Publics
- Laboratoire ANEMA
- Institut National de la Santé Publique
- Institut de Cardiologie d'Abidjan, 1ère structure publique certifiée ISO 9001 le 02/12/2005
- Institut National d'Hygiène Publique
- Trésorerie Générale de Yamoussoukro, 1ère administration financière publique (Poste Compte Supérieur Déconcentré du Trésor Public) certifié ISO 9001 en 2008
- Paierie Générale de la Dette Publique (Poste Comptable Général du Trésor Public) certifié ISO 9001 en 2010
- Institut National d'Hygiène Publique
- Direction Générale des Douanes
- Direction des Affaires Financières du Ministère de l'Economie et des Finances
- Direction Générale de l'Economie
- Direction Générale des Impôts (démarche de certification ISO 9001 en cours)

QUE RETENIR EN DEFINITIVE ?

La qualité est un droit pour le citoyen. C'est en général grâce à ses impôts et taxes que les administrations publiques ont les moyens de fonctionner. En conséquence, c'est un devoir pour ces administrations de fournir à ces citoyens, à la population, des services publics de qualité, c'est-à-dire conformes à leurs besoins et attentes.

De plus, la démarche qualité représente un enjeu social et de gouvernance. En effet, fournir des services de qualité pour une Administration publique, c'est donner un sens à la mission de service public, c'est contribuer à l'amélioration du bien-être des populations et à la lutte contre la pauvreté, c'est améliorer les relations avec les usagers et les partenaires par le développement de la confiance ...