



JOUER COLLECTIF ET VISER L'EXCELLENCE

POUR UN SERVICE PUBLIC DE L'EAU PERFORMANT



Aqua
publica
europea

ASSOCIATION EUROPÉENNE
POUR LA GESTION PUBLIQUE DE L'EAU

La force du collectif

Promouvoir la gestion publique de l'eau au niveau européen en faisant la preuve de sa performance économique, environnementale et sociétale, tout en l'améliorant constamment : cet objectif fondateur d'Aqua Publica Europea constitue aussi un moteur de l'action pour chacun de ses membres.

Les valeurs communes qui nous animent, la richesse et la diversité de notre réseau et le précieux capital des démarches de performance et de développement durable déjà menées avec succès par nombre d'entre nous, sont autant de leviers de coopération et de synergies.

FAIRE LA PREUVE
AU NIVEAU EUROPÉEN
DE LA PERFORMANCE DE
LA GESTION
PUBLIQUE DE L'EAU

Ils permettent à nos entités déjà certifiées de progresser par émulation, mais aussi d'encourager et d'accompagner les régies engagées dans une démarche de performance et de management du développement durable, voire d'excellence.

Ensemble, nous voulons mieux conjuguer encore, au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes actuelles et des générations futures, performance au quotidien, prise en compte des enjeux d'un développement durable et service de l'intérêt général. Tout en donnant toujours plus de sens à la contribution de chacune et chacun au sein de nos entités, nous pourrions ainsi assurer une légitimité renforcée au service public qu'elles représentent.

Présidente APE

Anne Le STRAT, Eau de Paris, France

Vice-président

Alessandro RAMAZOTTI, Cap Holding, Italie

Administrateurs APE

Christiane FRANCK, Vivaqua, Belgique,
administratrice déléguée/CEO

Luc ASSELMAN, VMW, Belgique

Massimo GATTI, Amiacque, Italie

Jaime MORELL, AEOPAS, Espagne

Jean-Daniel ZETER, SDEA, France



Consolider la dynamique de la gestion publique locale

Le retour à une gestion publique de l'eau et de l'assainissement intéresse de plus en plus. L'objectif est de conforter cette dynamique en mettant en œuvre les pratiques les plus avancées du management.

Au cours des vingt dernières années, l'évolution rapide des contraintes réglementaires et des attentes, voire des exigences, des parties prenantes, ainsi que l'émergence de nouveaux enjeux (gestion durable des ressources en eau et du patrimoine, maîtrise du prix de l'eau, optimisation du bilan énergétique et carbone du cycle de l'eau...) ont amené l'ensemble des acteurs de l'eau et de l'assainissement à adapter en profondeur leurs modèles organisationnels, technologiques et économiques.

DES ENTITÉS PUBLIQUES RECONNUES POUR LEUR EFFICACITÉ ET LEUR TECHNICITÉ S'IMPOSENT SUR LE MARCHÉ

Parallèlement, dans plusieurs pays européens, les opérateurs privés du secteur ont sensiblement renforcé leur influence, au détriment des entités publiques jugées moins modernes et performantes.

Plus récemment, au contraire, la gestion publique, avec le retour en régie de plusieurs collectivités importantes et avec l'émergence d'entités publiques reconnues pour leur efficacité et leur technicité suscite de l'intérêt.

Conforter cette dynamique, et la volonté politique qui la sous-tend, implique notamment pour le service public de démontrer sa capacité à mettre en œuvre les pratiques les plus avancées du management de la performance globale et à atteindre ainsi les meilleurs résultats économiques, environnementaux et sociétaux.

Tout l'apport des modèles de management

Les modèles de management fondés sur les normes ISO représentent des référentiels éprouvés et reconnus, au plan international. Définition d'une vision de l'organisation à long terme, élaboration et déploiement d'une stratégie et de plans d'actions fondés sur l'écoute et l'implication de l'ensemble des parties prenantes pour y contribuer, culture de l'amélioration continue, pilotage par les résultats et par comparaison avec les meilleures entités en constituent quelques lignes de force.

LA CERTIFICATION, UN AIGUILLON AU PROFIT DE L'USAGER-CLIENT

D'abord mis en œuvre par de grandes entreprises privées, ces systèmes de management sont de plus en plus utilisés par des entités publiques de toutes tailles et notamment par des régies d'eau et d'assainissement, comme outils de modernisation des organisations et des méthodes.

Elles leur permettent de démontrer leur capacité, dans le respect de leur identité, à être toujours plus performantes, en confortant leurs points forts et en rebondissant sur leurs points d'amélioration.

La certification par un organisme tiers, neutre et reconnu, garantit l'application effective des normes de systèmes de management. Elle constitue également un aiguillon pour l'organisation à aller chaque année un peu plus loin, au service de l'usager-client et du patrimoine commun.



SIGNES EXTÉRIEURS DE PERFORMANCE

ISO 9001 : SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Outil à privilégier pour initier une démarche de management de la performance, décliner la stratégie par processus, déployer un management par objectifs, structurer une culture de l'évaluation, du contrôle interne et de l'amélioration continue, développer l'approche transversale des projets, accroître la satisfaction des parties prenantes à l'égard du niveau de service rendu (baisse du nombre de réclamations...).

OHSAS 18001 : SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Outil complémentaire du précédent, notamment pour développer la systémie de l'approche santé-sécurité au travail et la culture de la sécurité intégrée au quotidien.

ISO 14001 : SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Outil particulièrement intéressant pour les organisations à enjeux environnementaux forts comme les régies d'eau et d'assainissement, contribuant à renforcer la dynamique de progrès métiers, à prendre en compte de façon plus méthodique les incidences environnementales à tous niveaux et à systématiser la pratique des objectifs chiffrés de progrès environnementaux.

ISO 26000 : LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Norme parue fin 2010 et référentiel en matière de développement durable, concept d'actualité, autant que lié à la raison d'être de nos régies. Constituant ainsi une base de travail particulièrement intéressante, elle ne donne toutefois pas lieu à certification.

Certains organismes certificateurs proposent néanmoins une évaluation (sur 1000 points pour l'AFNOR) du niveau de maturité de l'organisation au regard du référentiel, avec remise d'un rapport présentant points forts et pistes de progrès, qui sont autant de données d'entrée pour enrichir la politique de la régie concernée.

ISO 17025 UN GARANT DE LA FIABILITÉ DES RÉSULTATS

La norme ISO 17025 est une référence internationale pour les laboratoires. Elle établit les niveaux de compétence nécessaires pour effectuer des essais ou des étalonnages. La norme comprend des exigences relatives au management et des paramètres techniques, jugés indispensables pour assurer aux clients des résultats d'essais ou d'étalonnage valides. Très pointue sur un plan technique, l'accréditation ISO 17025 permet de garantir la fiabilité des résultats fournis, à la différence d'une certification ISO 9001, qui ne porte que sur le volet « management ». À noter que la norme ISO 17025 peut être requise dans le cadre de la demande d'un agrément ministériel par exemple.

ILS SONT DÉJÀ CERTIFIÉS



SDEA - Bas-Rhin (Fr)

JOSEPH HERMAL, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU SDEA

« Nous positionner au meilleur niveau »

Le SDEA mobilise ses équipes autour d'un projet collectif: la démarche d'excellence EFQM. Un objectif partagé avec ses partenaires européens.

Pourquoi cet engagement dans la performance globale ?

C'est le résultat d'un engagement collectif, le fruit d'une démarche lancée il y a près de quinze ans. Elle a été reconnue par la certification ISO 9001 en 2000 et par la triple certification Qualité, Santé-Sécurité au travail et Environnement (QSE) en 2008 puis par le niveau exemplarité à l'Evaluation AFAQ 26000 pour notre engagement en faveur du développement durable et la reconnaissance 5* EFQM. L'obtention récente du Prix Français de la Qualité et de la Performance 2011 consacre une nouvelle avancée dans notre démarche d'excellence en soulignant nos points forts : gouvernance, intégration des principes du développement durable, maturité de nos pratiques de management, politiques et plans d'actions co-construits avec nos partenaires institutionnels et associatifs, niveau élevé de satisfaction des parties prenantes. C'est le résultat d'un système de management de plus en plus intégré et de mieux en mieux coproduit et co-piloté.



FAIRE
DU MODÈLE « RÉGIE »
LA RÉFÉRENCE POUR
L'USAGER

Quels sont ses apports pour un opérateur public ?

Nous partons de l'idée que, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, un service public doit être au moins aussi performant qu'une entreprise privée, tout en promouvant les valeurs qui sont les siennes. Les enjeux de la performance sont ainsi fédérateurs des énergies et des compétences. Ils contribuent aussi à nous situer par rapport aux meilleures pratiques

et aux résultats des acteurs de référence dans tous les secteurs d'activités.

Quels sont les prochains objectifs ?

Nous nous sommes engagés dans une démarche d'excellence pour en faire un levier de conduite du changement et progresser encore en bénéficiant de l'émulation avec les meilleures entreprises françaises et européennes. Nous voulons aussi renforcer le benchmarking et développer au sein d'APE une dynamique de réseau en matière de gouvernance, de management et de méthodes, ceci sans oublier la promotion de nos pratiques et de nos résultats pour faire du modèle régie la référence pour l'utilisateur.



CERTIFIÉ
ISO 9001,
OHSAS 18001,
ISO 14001

Ville de Besançon (Fr)

RÉGIS DEMOLY, DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT

« Un outil de management »



« Nos démarches de certification sont un véritable outil de management et non pas un objectif en soi. Par ailleurs, l'écoute client est l'élément déclenchant de nos campagnes de communication et « La Bisontine » a connu un succès bien au-delà des attentes initiales. Il reste que ces démarches nécessitent une réelle appropriation par le personnel. Sur ce point, la dernière certification (OHSAS 18001) a été mieux appréhendée que la première (ISO 9001). Les perspectives? Nous ne visons pas de nouvelles certifications, mais une meilleure intégration de cette démarche au fonctionnement quotidien, voire une extension des périmètres. Nous attendons aussi beaucoup des audits croisés entre régions et de la communauté de bonnes pratiques initiés dans le cadre du réseau APE. »

CERTIFIÉ
ISO 9001,
ISO 17025
(accréditation
laboratoire)

Vivaqua - Bruxelles (Be)

ERIC CHAUVEHEID, DOCTEUR EN SCIENCES, RESPONSABLE DU LABORATOIRE DE VIVAQUA

« Un acquis majeur : la confiance du client »



« Garantie de la fiabilité des résultats, continuité des activités quels que soient les événements, efficacité accrue dans l'organisation du travail : telles sont les grandes avancées produites par notre démarche de performance. Elle concerne l'activité de laboratoire d'analyse et s'est concrétisée par l'obtention d'un certificat d'accréditation spécifique selon la norme ISO 17025. Pour nous, cela signifie bien plus que la validation d'un processus. Cette démarche nous permet de garantir l'indépendance de jugement d'un laboratoire et d'améliorer ainsi la confiance des clients. Un acquis majeur pour notre personnel qui s'emploie à maintenir au quotidien l'efficacité et la cohérence du système. »

CERTIFIÉ
ISO 9001,
ISO 14 001,
OHSAS 18001,
Qualicert ISO 17025

SIAAP - Noisy-le-Grand (Fr)

NOËLLE GAMEIRO, RESPONSABLE QUALITÉ À LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA PROSPECTIVE

« Une véritable révolution »



« Notre démarche de certification procède d'une volonté forte des élus et de la direction du SIAAP de prouver les compétences d'un laboratoire public. Par ailleurs, nous souhaitons disposer de l'agrément ministériel pour nos analyses d'eau résiduaires, d'eaux de surface et de boues. L'accréditation était un préalable indispensable. Cette démarche a engendré une véritable révolution. Nos effectifs ont triplé et des investissements conséquents ont été engagés pour répondre aux exigences du référentiel. Des progrès évidents ont été enregistrés en matière d'organisation, de fiabilisation des résultats et nous avons gagné en crédibilité. »

ILS SONT DÉJÀ CERTIFIÉS



IECBW (Be)

EMMANUEL GAZIAUX, DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER

« Un moteur de croissance »

Menée sur quatre fronts, la démarche de performance a permis à la régie belge de gérer une croissance importante de l'activité.

Pourquoi vous êtes-vous lancé dans une démarche de performance ?

En 2003, l'IECBW a décidé de mettre en place une politique environnementale. Nous avons obtenu en 2005 la certification ISO 14001 et l'enregistrement EMAS. Le succès de cette première expérience nous a poussé à élargir la gestion par la qualité à trois autres domaines : qualité, santé-sécurité, éthique. En 2008, nous avons été la première entreprise publique belge à obtenir la quadruple certification pour l'ensemble de nos activités.



« NOUS AVONS ÉVITÉ L'ÉCUEIL DE LA BUREAUCRATIE À OULTRANCE »

Quels sont ses points forts ?

Notre régie intercommunale a connu une très forte croissance au cours des dernières années. Cette démarche de performance est intervenue à point nommé pour gérer cette progression de l'activité. Ses principaux apports : uniformisation de la documentation, transparence du système, outil de pilotage, planification et compréhension des enjeux. Son point fort : l'intégration des quatre normes dans notre

organisation. Le but est de penser « qualité », « sécurité », « environnement », « éthique » pour chaque action mise en œuvre. Nous avons aussi évité l'écueil de la bureaucratie à outrance et suscité un engagement solidaire de la direction ainsi qu'une participation sans faille des collaborateurs.

Et demain, quelles sont les perspectives ?

Notre démarche vise clairement le développement durable. Nous envisageons de nous tourner naturellement vers la norme ISO 26000 qui aborde la responsabilité sociétale des entreprises. Nous étudions aussi la certification par rapport à l'échelle de performance RSE. Cette norme intègre aussi bien les aspects humains, environnementaux et éthiques.



Services Industriels de Genève (Suisse)

GÉRARD LUYET, RESPONSABLE DE L'ACTIVITÉ EAU POTABLE

« La culture écrite est fondamentale »



« Nous avons engagé une démarche de performance pour trois raisons essentielles : améliorer la performance de nos processus et de nos prestations, accroître la satisfaction de nos clients, mettre en place un système de reporting fiable. Des avancées concrètes ont été obtenues comme la définition et le suivi des objectifs, le pilotage des performances par des tableaux de bord, la formalisation de nos processus et de nos savoir-faire. La culture écrite est fondamentale. Qualitativement, les résultats

sont mesurables dans différents domaines : satisfaction clients, autorisation d'exploiter nos installations techniques, demandes de reporting de nos autorités de surveillance, réponses aux appels d'offres de type marché public, maintien et développement de nos savoir-faire. Le succès de notre engagement repose sur l'implication des dirigeants et d'animateurs compétents et motivés ainsi que sur une démarche participative dans le cadre d'un système de management intégré. »





CERTIFIÉ
ISO 9001,
ISO 14001

Haganis - Metz (Fr)

LUC ALLARD, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA RÉGIE HAGANIS

« Connecter la certification à la stratégie de l'entreprise »



« Pourquoi la certification ? La régie Haganis voulait affirmer sa compétence dans l'exploitation des usines de traitement d'eaux usées et de traitement des déchets de l'agglomération messine face aux opérateurs privés déjà certifiés pour ce type d'équipement et de service. À la norme ISO 9001 en 2001 a suivi la certification ISO 14001 en 2003.

En 2006, la régie a opté pour un système de certification intégré 9001 et 14001. Mais le vrai challenge est de maintenir durablement la motivation du personnel et l'implication de la direction. Si l'on n'y prend garde, la démarche peut prendre un caractère artificiel, déconnecté de la stratégie et perdre ainsi l'adhésion des collaborateurs. Politique qualité et stratégie de l'organisation doivent coïncider, la première devant pleinement servir les objectifs de la seconde. »

CERTIFIÉ
ISO 9001

Régie de Grenoble (Fr)

JACQUES TCHENG, DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE LA RÉGIE DES EAUX DE GRENOBLE

« C'est la garantie majeure pour les abonnés d'un service public professionnel et de qualité »



« Dans le cadre d'un engagement d'amélioration de ses performances, et de transparence, la Régie des Eaux de Grenoble (REG) participe à la démarche d'analyse comparative des services d'eau potable. Cette approche permet de nous situer dans un gisement de bonnes pratiques partagées et d'accroître nos résultats. La publication

régulière des performances des services avec l'édition de statistiques et de synthèses permet à la REG de se comparer valablement et de manière fiable aux autres services. Les indicateurs définis et suivis dans la démarche d'analyse comparative sont exhaustifs et hiérarchisés. Ce processus rejoint les perspectives ouvertes par le réseau APE. Elles vont dans le sens d'une volonté des opérateurs publics de s'évaluer pour s'améliorer, de mutualiser les efforts de recherche, d'innovation et de développement. Enfin, c'est surtout la garantie majeure pour les abonnés d'un service public professionnel et de qualité. Cette qualité est audité par des tiers extérieurs dont c'est le métier. Les usagers sont au cœur de nos préoccupations. Nous travaillons en direct sans intermédiaire avec les usagers et associations qui peuvent ainsi participer directement aux décisions stratégiques prises dans le cadre de la gestion quotidienne du service public de l'eau et en évaluer les effets grâce aux indicateurs »



Eau de Paris (Fr)

JEAN-FRANÇOIS COLLIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'EAU DE PARIS

« Faire la preuve de notre efficacité aux Parisiens »

En charge d'un immense réseau, l'établissement public Eau de Paris est en phase de consolidation. Son projet : étendre les certifications à la totalité de son activité.

Dans quel contexte s'inscrit votre démarche de certification ?

Nous vivons une période de consolidation de l'établissement public Eau de Paris dont la création est récente. C'est une tâche passionnante qui nécessite beaucoup d'écoute, de réflexion et d'imagination pour faire de cette diversité d'expériences un atout. Dans ce moment particulier, il faut rapprocher les cultures et les métiers. La certification peut avoir un rôle fédérateur et contribuer à la réalisation d'objectifs internes et externes.



« LA CERTIFICATION PEUT AVOIR UN RÔLE FÉDÉRATEUR »

Où en êtes-vous actuellement ?

Eau de Paris est certifiée ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 pour l'ensemble des activités liées à la production et au transport de l'eau potable. Depuis 2010, la distribution de l'eau potable a été reprise en régie par la Ville de Paris, en plus de la production et du transport. Et nous sommes engagés dans le processus d'extension de nos certifications à la distribution de l'eau. Ce projet accompagne d'autres chantiers : construire un établissement public qui fusionne trois sociétés privées, définir les règles de fonctionnement, revisiter dans ce contexte la certification. La principale difficulté est d'articuler tout cela, afin que chaque action conserve un sens par rapport aux objectifs globaux et n'apparaisse pas comme un exercice bureaucratique de plus.

Quels sont les résultats que vous attendez ?

Nous souhaitons bien sûr que les certifications soient confirmées sur la totalité de notre activité. Mais, il s'agit surtout de démontrer qu'en choisissant de confier à un établissement public le service de l'eau, Paris a fait le choix de l'efficacité et de la performance économique, environnementale et sociale. Nous attendons aussi beaucoup de l'effet réseau créé par APE. Nous avons un vrai besoin de mutualisation.



Sudmiacque - Milan (It)

AUGUSTO SANDOLO, RESPONSABLE QUALITÉ SUDMIACQUE

« Optimiser notre façon de travailler »



« En engageant une démarche de performance, nous avons cherché à optimiser notre façon de travailler. Nous avons mis l'accent sur la performance environnementale et la sécurité au travail. Les progrès ont été sensibles dans tous les projets d'urbanisme, dans la mise en œuvre des installations et la maintenance des équipements. Nos meilleurs atouts ? La disponibilité de l'entreprise et la coopération du personnel à tous les niveaux. »



Zweckverband Wasserversorgung Kleine Kinzig - (All)

MAIK ZINSER, DIRECTEUR COMMERCIAL

« Des démarches très structurées »



« Les régies allemandes mènent des démarches de qualité basées sur des normes « métiers » spécifiques. Notre objectif est d'améliorer en permanence la qualité de l'eau fournie et d'optimiser nos processus de traitement, comme l'ozonation et l'élimination des particules. Nous procédons également à un test systématique sur des pilotes. Tout l'enjeu réside ensuite dans la transformation de l'essai pilote en taille réelle, sachant qu'il faut compter neuf mois pour un tel exercice. Dans le cas précis de l'ozonation, des gains ont déjà été obtenus sur les coûts. La réussite de ces opérations est également liée à l'implication forte de tous les employés concernés. Par ailleurs, nous participons à des campagnes de benchmarking mais à un niveau plus général et non sur des opérations de process. »



ILS SONT EN COURS DE CERTIFICATION

Noréade - Nord de la France (Fr)

BERNARD POYET, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE NORÉADE, RÉGIE DES SYNDICATS SIDEN-SIAN

« Gagner en unité et en productivité »

« La multitude des sites de notre régie avait créé des différences de traitement de nos abonnés. La mise en place d'un système qualité-sécurité-environnement et la certification vont nous permettre de mettre en cohérence nos pratiques. De plus, cette démarche traduit l'intérêt de la régie pour la sécurité de ses agents et des intervenants extérieurs, sans oublier la préoccupation environnementale. Enfin, la certification tend à prouver que le service public est aussi performant que les services délégués. Nous avons fait le pari d'être certifié QSE en un temps relativement court, d'où un effort important demandé à tous les collaborateurs de Noréade. Mais nos centres d'exploitation vont gagner en unité et en productivité, notre activité sera améliorée en continu à la lumière d'indicateurs fiables. »

Communauté d'Agglomération d'Annecy (Fr)

CHRISTIAN LEPINARD, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT

« Vers une norme de service spécifique »



« La Communauté d'Agglomération d'Annecy est une jeune structure de coopération intercommunale qui assure directement le service de distribution et de production de l'eau potable. L'élaboration, puis la réalisation d'un schéma directeur d'alimentation, nous a permis de rationaliser notre fonctionnement en fusionnant plusieurs services. Nous venons aussi d'achever la modernisation de notre principal outil de production d'eau potable et nous nous sommes engagés dans un processus d'évaluation de notre action portant sur le contenu et la qualité du service rendu aux usagers. Notre démarche a pris appui sur les normes ISO 24 510 et 24 512 ainsi que sur les résultats d'une enquête d'opinion permettant de mieux connaître les perceptions du service public par la population. Le processus se poursuit avec la mise au point d'une norme de service propre à la Communauté d'Agglomération d'Annecy, support d'une contractualisation avec les usagers et d'une gestion interne par objectif bien formalisée. »

AU CONTACT DES MEILLEURES PRATIQUES

L'EFQM (European Foundation for Quality management) constitue un modèle de management de l'Excellence développé au niveau européen par de grandes entreprises leaders européens pour favoriser l'émulation par la comparaison des meilleures pratiques de management et des performances globales. L'EFQM est souvent utilisé pour progresser :

- dans l'**alignement stratégique** entre résultats visés, actions menées, objectifs de progrès, valeurs et vision,
- en matière de **gouvernance et d'intégration des parties prenantes**,
- dans la **capacité à anticiper et innover**,
- par la **comparaison pluriannuelle des résultats aux meilleures entités nationales et européennes**
- par l'**intégration dans l'organisation des meilleures pratiques identifiées par ailleurs**.

Le modèle EFQM constitue, en outre, un outil privilégié de mise en œuvre des principes du développement durable.



**Syndicat mixte départemental d'équipement
des Landes - Mont de Marsan (Fr)**

CLÉMENCE LELONG, DIRECTRICE TECHNIQUE ADJOINTE - RESPONSABLE QUALITÉ

« Faire de chaque agent un acteur de nos performances »

Le SYDEC des Landes veut s'appuyer sur une démarche de certification pour structurer son organisation et améliorer l'efficacité de ses services. À la clé, un enjeu de compétitivité et de transparence.

Quel est le sens de votre engagement certification ?

Nous sommes confrontés à une croissance forte du nombre de communes adhérant au syndicat. En dix ans, entre 2000 et 2010, nous sommes passés de 1000 à 40 000 abonnés pour l'eau potable et de 2000 à 35 000 abonnés pour l'assainissement. L'effectif a également progressé, passant d'une dizaine d'agents en 2000 à près de 150 aujourd'hui. À ce contexte de redéploiement des effectifs et des équipements s'ajoutent une exigence croissante des usagers et un marché extrêmement concurrentiel. Tous ces éléments ont imposé de mieux structurer notre organisation et nos activités. C'est pourquoi nous avons engagé une démarche de certification.



« NOUS NOUS
APPUYONS SUR LA
CERTIFICATION POUR
HARMONISER NOS
PRATIQUES »

Quels sont les points forts de votre démarche ?

Nous nous appuyons sur la certification pour harmoniser nos pratiques. Notre démarche est conçue non pas sous l'angle d'un processus administratif, mais bien comme un outil de management et de pilotage de nos activités. Pour y parvenir, nous avons avancé progressivement, responsabilisé chacun de nos agents et mis en commun les bonnes pratiques. L'approche est collective, le succès aussi.

Quels sont les objectifs visés ?

Nous progressons par étape. Fin 2012, nous visons une extension du périmètre de la norme ISO 9001 à l'ensemble de nos activités. En 2014, l'objectif est d'obtenir la certification OHSAS 18001 et de mettre en place un système de management intégré qualité-sécurité-environnement. Troisième étape en 2015 avec la certification ISO 14001. Nous misons aussi beaucoup sur les audits croisés entre régies dans le cadre d'APE. L'approche nous paraît plus pertinente qu'un simple examen interne. Ces retours d'expériences, ces indicateurs de performance partagés nous permettent d'avancer efficacement en tenant compte des observations formulées par nos partenaires.

LA VALEUR AJOUTÉE D'UNE DÉMARCHÉ DE PERFORMANCE

La mise en œuvre de démarches de management de la performance représente un moyen privilégié de démontrer la modernité et l'efficacité du service public. Les régies ont en effet un atout qu'elles ne savent souvent pas mettre suffisamment en avant : elles allient les performances du secteur privé et les valeurs du service public : ancrage local, solidarité, aménagement du territoire, primauté de l'intérêt général et de l'usager, implication forte des parties prenantes.

En outre, ces démarches constituent le creuset d'un véritable projet commun entre les élus, les salariés, les usagers et les autres parties prenantes permettant ainsi

de mieux co-produire les politiques et de renforcer adhésion et implication de chacun pour leur mise en œuvre. Ces démarches peuvent aussi servir de levier et fournir des méthodes systématiques pour mieux maîtriser les différents risques auxquels sont confrontées les régies. Enfin, plus les régies travailleront sur une base commune, plus elles se donneront les moyens de progresser encore, en tirant autant parti des évolutions successives des normes, qui intègrent les problématiques émergentes (par exemple, la gestion par le risque) que d'une émulation facilitée par un travail en réseau plus structuré, une mise en commun plus systématique des meilleures pratiques et une analyse comparative des résultats.

ILS VONT S'ENGAGER DANS LA CERTIFICATION

SIVEER - Poitiers (Fr)

MARCUS AGBEKODO, DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES DU SYNDICAT DÉPARTEMENTAL DES EAUX DE LA VIENNE

« Dans une logique de compétitivité »



« La démarche de certification nous paraît indispensable pour valider notre démarche qualité. Nous l'inscrivons clairement dans un contexte de reconnaissance et de benchmarking par rapport aux délégataires et aux autres syndicats qui jouissent d'une certification qualité ou environnementale. Nous avons commencé par formaliser notre politique qualité et nos principales orientations stratégiques. Un audit organisationnel nous a permis d'adapter notre organisation et notre management à cette démarche et de travailler en mode projet. Nos objectifs à court terme : les certifications 9001 et 14001 et une implication plus marquée dans les échanges à travers le réseau APE. »

Communauté Urbaine de Strasbourg (Fr)

HENRI BRONNER, VICE-PRÉSIDENT EN CHARGE DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT

« Dans l'intérêt de l'utilisateur »

La Communauté Urbaine de Strasbourg veut conforter son statut d'acteur public et privilégier l'intérêt de l'utilisateur en répondant à une exigence forte : disposer d'un accès à l'eau socialement acceptable.

Pourquoi la CUS est-elle intéressée par une démarche de certification ?

Notre objectif est double : valider le niveau de performance de la régie et conforter ainsi son statut d'acteur public, analyser et améliorer l'ensemble du fonctionnement interne du service.



NOUS VISIONS DES OBJECTIFS QUALITATIFS TRÈS AMBITIEUX EN MATIÈRE D'ÉCONOMIE DE LA RESSOURCE ET D'AMÉLIORATION DES MILIEUX NATURELS

Dans quel contexte inscrivez-vous cette démarche ?

La Communauté Urbaine de Strasbourg a adhéré à la FNCCR (Fédération Nationale des Collectivités Concédantes et en Régie) dont l'un des objectifs consiste à évaluer les performances des réseaux. Par ailleurs, l'Agence de l'Eau Rhin-Meuse et la CUS ont signé un accord global visant à atteindre des objectifs qualitatifs très ambitieux en matière d'économie de la ressource et d'amélioration des milieux naturels. Enfin, nous exigeons des niveaux

de certification très élevés de la part de nos sous-traitants.

Quels sont les résultats que vous attendez à court et moyen terme ?

Un bureau d'études privé a entamé un diagnostic. Il s'avère que sur le plan opérationnel technique, nous avons le niveau ISO 9001. Sur le plan des procédures, nous avons encore des progrès à accomplir. À court terme, notre ambition est de confirmer la compétence technique de nos équipes. Je suis convaincu que cette démarche améliorera le partage des objectifs par tous les agents du service.

Que pensez-vous des perspectives ouvertes par le réseau APE ?

Nous nous sommes engagés dans le réseau APE à plusieurs titres : évaluer la performance des services, échanger nos bonnes pratiques techniques ou environnementales, mutualiser nos moyens afin d'arriver à une gestion publique performante de l'eau et de l'assainissement, organiser la coopération Nord-Sud dans ces domaines. Tout cela en répondant à une exigence forte de l'utilisateur : disposer d'un accès à l'eau socialement acceptable, qu'il s'agisse de prix, de qualité ou de sécurité.

LA DÉMARCHE DE CERTIFICATION, MODE D'EMPLOI

Un projet de mise en œuvre d'une démarche de type certification ne peut aboutir sans une implication forte des dirigeants (élus et comité de direction).

La nomination d'un responsable « qualité, sécurité et/ou environnement », à temps complet ou partiel selon la taille de l'organisation, appuyé par l'ensemble des managers, facilite appropriation des concepts et mobilisation de l'ensemble de l'organisation autour d'un projet par essence collectif.

Enfin, il est souvent utile de se faire accompagner par un consultant spécialisé ou de bénéficier du parrainage d'une régie déjà engagée dans la démarche.

Aqua Publica Europea: l'effet réseau

AQUA PUBLICA EUROPEA – l'association européenne pour la gestion publique de l'eau – a vocation à fédérer les opérateurs publics des services de l'eau et de l'assainissement à l'échelle européenne. APE est ainsi le premier réseau européen représentant les entreprises publiques de l'eau auprès des instances communautaires. Son ambition : promouvoir le développement de la gestion publique de l'eau, valoriser sa performance en actionnant différents leviers : mutualisation, échanges de bonnes pratiques au niveau européen sur le plan technologique, scientifique et managérial. Aqua Publica Europea compte actuellement 40 membres issus de six pays : Allemagne, Belgique, France, Espagne, Italie, Suisse.

Plusieurs des membres d'Aqua Publica Europea disposent d'une réussite significative et exemplaire dans la mise en œuvre et le développement de systèmes certifiés de management Qualité-Environnement-Sécurité au service de leur performance. Au sein du réseau d'APE, ils peuvent mettre en commun leur expérience et la rendre accessible aux opérateurs publics qui souhaitent s'engager ou progresser dans ces démarches. Par exemple, la mise en place d'audits croisés entre services permet d'ores et déjà d'être dans l'action et d'aller au-delà du simple échange d'informations et de bonnes pratiques. Les contacts ci-dessous pourront vous y aider également :

ALLEMAGNE

ZVWKK : m.zinser@zvwwk.de, directeur commercial

BELGIQUE

IECBW : n.deconinck@iecbw.be, responsable qualité - a.gillis@iecbw.be, directeur général
VIVAQUA : olivier.christophe@vivaqua.be

ESPAGNE

AEOPAS : jmorell@cpaguasdesevilla.org, secrétaire général

FRANCE

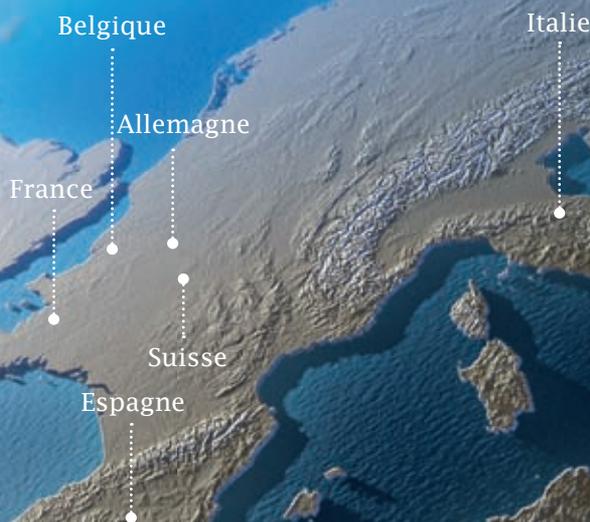
BESANÇON : regis.demoly@besancon.fr, directeur de l'eau et de l'assainissement
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION D'ANNECY : clepinard@agglo-annecy.fr, directeur général adjoint, environnement, eau, déchets
COMMUNAUTÉ URBAINE DE STRASBOURG : didier.houillon@strasbourg.eu, chef du service de l'eau
EAU DE PARIS : francois.leblanc@eaudepartis.fr, directeur général adjoint
HAGANIS : i.raffenne@haganis.fr, responsable qualité
NOREADE : b.poyet@noreade.fr, directeur général
RÉGIE DE GRENOBLE : jacques.tcheng@reg-grenoble.fr, directeur général
SDEA : nadia.peiffer-puh@sdea.fr, directrice de l'évaluation et du développement durable - joseph.hermal@sdea.fr, directeur général
SYDEC : gerard.raynaud@sydec40.fr, directeur technique
SIAAP : marcel.magnier@siaap.fr, mission organisation qualité
SIVEER : m-agbekodo@siveer.fr, directeur général

ITALIE

TUTELA AMBIENTALE SUD MILANESE - TASM SPA : augusto.sandolo@sudliacque.it

SUISSE

SIG : herve.guinand@sig-ge.ch



Pour en savoir plus :

- Site APE : www.aquapublica.eu
- Normes : www.iso.org - www.ohsas.org

