

Le Système de Management de la Qualité de FGE :

**un dispositif d'organisation multi organismes
au service d'un collectif appuyé sur la norme
ISO 9001**



Résumé

France Génétique Élevage (FGE) est l'interprofession qui réunit les fédérations nationales des organismes contribuant à l'amélioration génétique des ruminants en France. Au cours des 15 dernières années, elle a déployé un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 en mode processus impliquant plus de 180 structures indépendantes. Ce dispositif couvre désormais l'identification des ruminants et la production et la diffusion des valeurs génétiques chez les bovins. Ce déploiement a demandé des efforts importants d'organisation et de structuration. Il a demandé l'engagement individuel de chaque organisme dans un cycle qualité de cinq ans avec un engagement initial validé par FGE et des audits de suivi. Il s'est traduit par la mise en place d'une organisation qualité éprouvée articulée autour : d'un responsable qualité attaché à FGE, des binômes d'administrateurs de processus provenant des fédérations des familles professionnelles et de l'Institut de l'Élevage, d'un correspondant qualité dans chaque organisme. Chaque année, chaque métier est géré au travers de revues de processus qui sont compilées au cours de la revue de management (revue de direction) dont les conclusions sont présentées en Conseil de FGE.

Même si le déploiement a été long et n'a pas conduit à une extension aussi large qu'espérée initialement, ce dispositif a permis, à coût maîtrisé, une appropriation des dispositifs qualité par les organismes de terrain. Il a débouché sur l'harmonisation, la fiabilisation et la sécurisation des méthodes, du traitement des données et des résultats génétiques. Ce dispositif a eu des effets bénéfiques de benchmarking, de gain de confiance réciproque, et d'entraînement sur la direction des organismes. Le rapprochement ou la fusion entre structures s'en sont trouvés facilités, tout comme la maîtrise des sous-traitants communs plusieurs organismes.

Il a débouché sur une reconnaissance nationale du système de management de la qualité par les autorités de tutelle du Ministère en charge de l'Agriculture et une reconnaissance internationale par ICAR (International Committee for Animal Recording) au travers de l'obtention de son certificat qualité.

Summary

France Génétique Elevage (FGE) is the French inter-branch organization in charge of coordinating the activity of firms and organizations involved in genetic improvement of ruminants. During the last 15 years it developed a management quality system compatible with ISO 9001 standard, in process mode, including more than 180 independent companies. This organization covers ruminant identification and production and publication of breeding values for bovines. The deployment required important efforts towards its organization. Each concerned company had to commit for a 5 years quality cycle with an initial commitment validated by FGE and monitoring audits. FGE developed a robust quality organization structured with : a quality manager employed by FGE ; a pair of process managers (one from the national professional federation, one from technical institute) ; one quality focal point in each company. Each year, each activity's process is subject to an assessment. The conclusions of these assessments are compiled for evaluation by FGE management and the synthesis is then presented to FGE Board.

Despite a long lasting deployment phase with, finally, a scope of extension somehow smaller than expected, the resulting instrument allowed, with predictable and reasonable cost, for an appropriation of quality management processes by participating companies. FGE could secure the harmonization and the security of data processing methods of the process to produce reliable breeding values. This organization induced positive results in benchmarking, building confidence between actors, and a achieving a higher attractiveness for participating companies top management. Merging of companies and management of common subcontractors were therefore largely facilitated.

This quality management system national has been officially recognized by the French Ministry in charge of agriculture and by ICAR (International Committee for Animal Recording) through its Quality Certificate.

Le Système de Management de la Qualité de France Génétique Elevage : un exemple d'organisation multi-organismes au service d'un collectif appuyée sur la norme ISO 9001

Auteurs : Laurent Journaux, Jacques Delacroix, Hubert Delaunay, Isabelle Minard

Mots clés : génétique, qualité, management, iso 9001, collectif

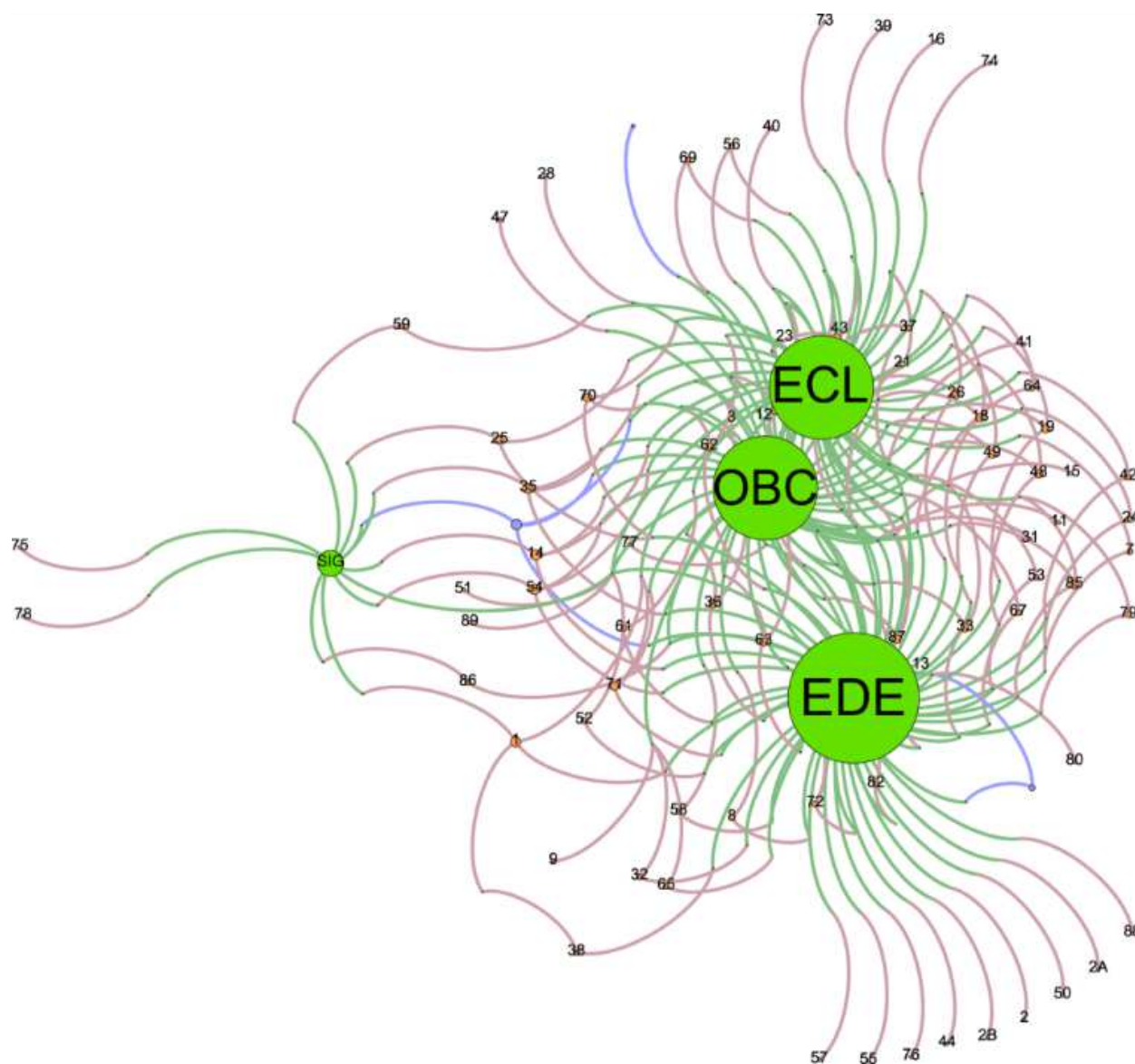
Table des matières

Résumé.....	1
Summary	1
1 Introduction.....	5
2 Le management de la qualité, support de gestion et d'amélioration d'un dispositif complexe	6
3 La Création d'une interprofession, pilote du dispositif.....	10
4 Les résultats.....	14
4.1 Les acquis organisationnels.....	14
4.2 Une amélioration réelle de la qualité du service offert	15
4.3 Une amélioration de la performance des organismes.....	16
4.4 Une reconnaissance au sein du dispositif et à l'extérieur.....	17
5 Le coût du Système de Management de la Qualité de France Génétique Elevage	18
5.1 Le coût du collectif	18
5.2 Le coût du SMQ propre à chaque organisme engagé	18
6 Les atouts	19
6.1 Les apports de l'ISO 9001 à un dispositif complexe	19
6.2 La puissance d'amélioration d'un SMQ collectif	20
7 Les effets ou apports indirects	22
7.1 La fusion d'organismes facilitées.....	22
7.2 La maîtrise des sous-traitants améliorée	22
7.3 La mutualisation des coûts.....	22
7.4 La reconnaissance externe	23
8 Les limites du SMQ de FGE.....	24
8.1 La longue période d'engagement dans le SMQ de FGE	24
8.2 L'écoute client difficile à mettre en œuvre.....	24
8.3 La couverture non exhaustive des métiers et des filières.....	24
9 Les perspectives	25
10 Conclusion	26
11 Remerciements	27
12 Bibliographie.....	28

Liste des abréviations

ARSOE	Association Régionale de Service aux Organisations d'Élevage
CASDAR	Compte d'Affectation Spécial pour le Développement Agricole et Rural
CNAG	Commission Nationale d'Amélioration Génétique
CNE	Confédération Nationale de l'Élevage
CPB	Certification de la Parenté Bovine
CPL	Contrôle des Performances Lait
CPV	Contrôle des Performances Viande
CQ	Correspondant qualité
CRI	Centre régional Informatique
DGA	Département de Génétique Animale
DGEP	Département Génétique et Phénotypes
DGF	Dispositif Génétique Français des ruminants
DSI	Département Système d'Information
ECEL	Entreprise de conseil en élevage : organisme de recueil des performances ne bovin lait
EdE	Etablissement de l'Élevage
EG	Evaluation Génétique
EM	Entité de management
EMP	Entreprises de mise en Place
ES	Entreprises de Sélection
FGE	France Génétique Elevage
ICAR	International Committee for Animal Recording
ID	Identification
Idele	Institut de l'Élevage
INRA	Institut national de la Recherche Agronomique
ISO	Organisation internationale de normalisation
LG	Livre Généalogique
NC	Non Conformité
OBC	Organisme Bovin Croissance : organisme de recueil des performances ne bovin viande
OC	Organisme Certificateur
OCPL	Organisme de Contrôle des Performances Lait
OCPV	Organisme de Contrôle des Performances Viande
OS	Organisme de Sélection
RQ	Responsable qualité
SI	Système d'Information
SIG	Système d'information génétique bovin
SMQ	Système de management de la qualité
UPRA	Union de PRomotion de Race

Figure 1 : Représentation des interactions organismes-métiers-situations géographiques-correspondants qualité dans le DGF



Numéro : département siège de la structure ; les points représentent les CQ.
 Graphique réalisé avec le logiciel Gephi (www.gephi.org)

1 Introduction

L'estimation du potentiel génétique ou « évaluation génétique » des animaux est une donnée fondamentale dans la gestion des populations et dans le choix des reproducteurs par les éleveurs et leurs organisations de sélection.

Or l'élaboration de cette évaluation génétique d'un animal destiné à la reproduction est une opération longue et complexe qui met en œuvre de nombreux processus en interaction : identification des animaux, enregistrement des filiations, collecte des performances, gestion, fiabilisation et pérennisation de ces données, méthode d'estimation et de calcul, jusqu'à la mise à disposition de ces informations aux utilisateurs.

La fiabilité des informations traitées à chaque étape est essentielle. Sous toutes ses formes (plan de recueil et collecte de performances, parentés, gestion des informations, pertinence du modèle d'estimation des valeurs génétiques, accès aux résultats des utilisateurs,) elle concourt grandement à l'efficacité d'un dispositif d'amélioration génétique (Patry, 2011). Il faut donc que l'ensemble des processus mis en œuvre pour produire une valeur génétique soit encadré, surveillé et maîtrisé pour garantir cette fiabilité aux utilisateurs et clients tout en renforçant la confiance entre tous les opérateurs. Au-delà même de l'estimation statistique du potentiel génétique, c'est toute la chaîne de production des données, de leur conception à leur utilisation, qui est concernée.

En France, chaque processus est déployé par un organisme spécialisé sur une zone géographique définie, ce qui conduit à un nombre important d'organismes (200), de taille très variée (de 1 à plus de 1 000 salariés), tous complémentaires et interdépendants les uns des autres, partageant un même système d'information : établissements de l'élevage, organismes de recueil de performances, centres d'insémination, entreprises de sélection, organismes de recherche et de développement, organismes de sélection.

Il en résulte un dispositif génétique puissant, multi racial et multi espèce, mutualisé, mais complexe à gérer (Figure 1).

Constatant que, sur la scène internationale, depuis le début des années 2000, de plus en plus d'organismes déployaient un dispositif qualité (Gastinel et al, 2005), le dispositif génétique français des ruminants (DGF) s'est doté progressivement d'un système de management de la qualité afin de garantir au mieux les performances de ses activités. Ce dispositif conforme aux normes internationales ISO 9001, a couvert un champ de plus en plus large pour les opérations contribuant à l'amélioration génétique des bovins et à l'identification des ruminants.

Cette synthèse présente ce dispositif de management de la qualité, son déploiement et son fonctionnement. Il cherche à souligner le côté original de cette organisation associant un grand nombre d'organismes indépendants avec des tailles et des métiers divers qui mettent en commun un management de la qualité pour une partie de leurs activités. Il analyse les avantages et les limites de ce type de dispositif. Enfin il met en perspective cette organisation et ses acquis avec les changements d'organisation de la sélection des ruminants en France sous l'impulsion du règlement zootechnique européen qui entrera en application en novembre 2018.

2 Le management de la qualité, support de gestion et d'amélioration d'un dispositif complexe

Dans les années 60, alors que dans d'autres pays ce champ d'activité était structuré par race (Bougler, 1992), l'Etat français a fait le choix d'organiser l'amélioration génétique par type d'entreprise associé à un type d'activité (métier) :

- des opérateurs de collecte de l'identification et des filiations des animaux (EdE - Etablissements de l'Élevage) ;
- des organismes de collecte des performances (ECEL - Entreprises de Conseil en Elevage) ;
- des organismes de gestion de l'information au niveau régional (ARSOE - Association Régionale de Service aux Organisations d'Elevage) ;
- des instituts nationaux pour assurer la coordination du dispositif et sa surveillance (l'Institut de l'Elevage - Idele), l'estimation des potentiels génétiques des animaux et la gestion d'une base de données nationale (Institut national de la Recherche Agronomique - INRA),
- des centres d'insémination animale pour diffuser les meilleurs reproducteurs mâles (EMP – Entreprises de Mise en Place), organisés en entreprises de sélection (ES) chargées de la mise en testage sur descendance des mâles les plus prometteurs ;
- un organisme par race, l'Union de PRomotion de RAce (UPRA) en charge de l'orientation de sélection et de la tenue du livre généalogique de la race.

Le tout est placé alors sous le contrôle opérationnel et stratégique de l'Etat intervenant par exemple pour s'assurer que seuls les reproducteurs améliorateurs sont effectivement diffusés par insémination.

Face à ce dispositif avec un fonctionnement régi le plus souvent à l'échelle du département ou de la région, et de ce fait impacté par le grand nombre d'acteurs engagés (plus de 400 dans les années 60), le besoin de normalisation des pratiques se fait très rapidement sentir.

L'Institut de l'Elevage, en partenariat avec les organismes et leurs fédérations nationales, rédige les protocoles de recueil et de traitement des informations pour des données quantitatives « masse, composition » ou descriptives comme dans le cas de la morphologie. Celles-ci sont accompagnées d'informations permettant de décrire l'environnement dans lequel ces performances ont été réalisées. Il assure la formation des techniciens pour la collecte de ces données et vérifie la bonne application des protocoles par contrôles inopinés sur le terrain.

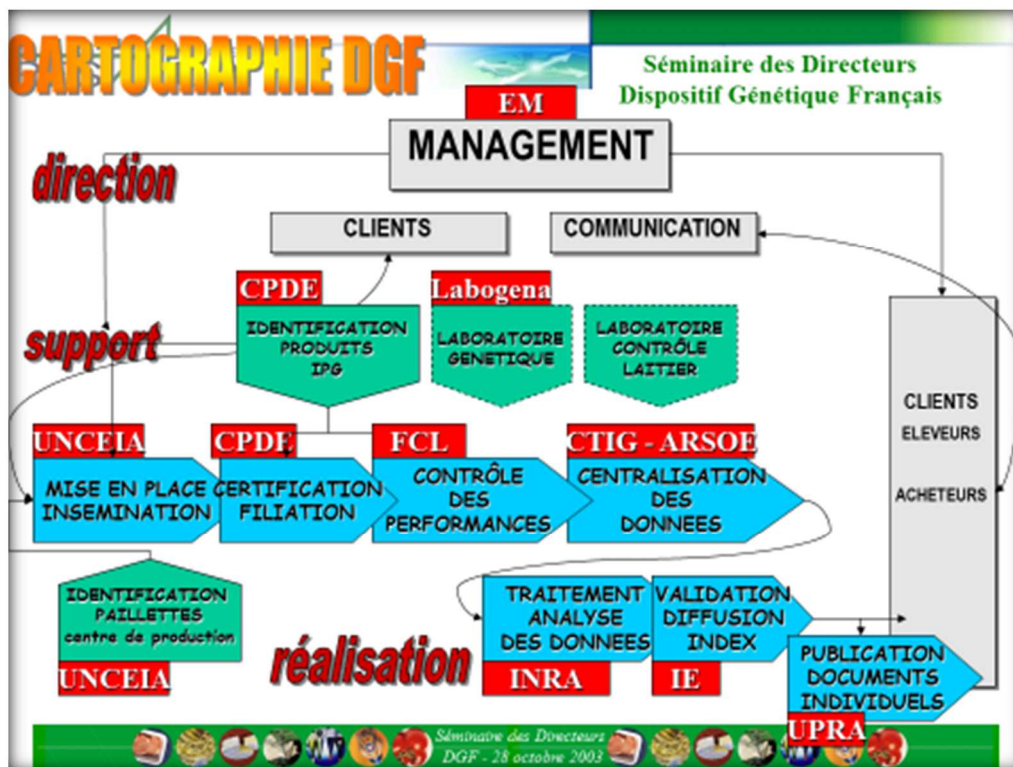
Le désengagement de l'Etat, dès les années 2000, dans le pilotage comme dans le financement, l'évolution des pratiques et la structuration des outils de gestion de l'information (bases de données) ont conduit à recourir à des méthodes de gestion de ces dispositifs empruntées au management de la qualité et en particulier la norme ISO 9001 : 2000 (Gastinel et al, 2005). Le premier champ intéressé par cette démarche a été l'estimation du potentiel génétique des bovins laitiers conduite par l'INRA pour garantir ses résultats dans le cadre des comparaisons internationales développées par Interbull (www.interbull.org, sous-comité d'ICAR - International Committee for Animal Recording, www.icar.org). Cette

démarche qualité est vite considérée également comme très bénéfique pour garantir l'identification et la traçabilité des ruminants ou pour améliorer la satisfaction du client lors de la collecte et de la gestion des performances.

Les premières bases d'un système de management de la qualité (SMQ) collectif sont ainsi posées dès 2003. Une première ébauche d'un système de management qualité du DGF apparaît ainsi en octobre 2003, sous la forme :

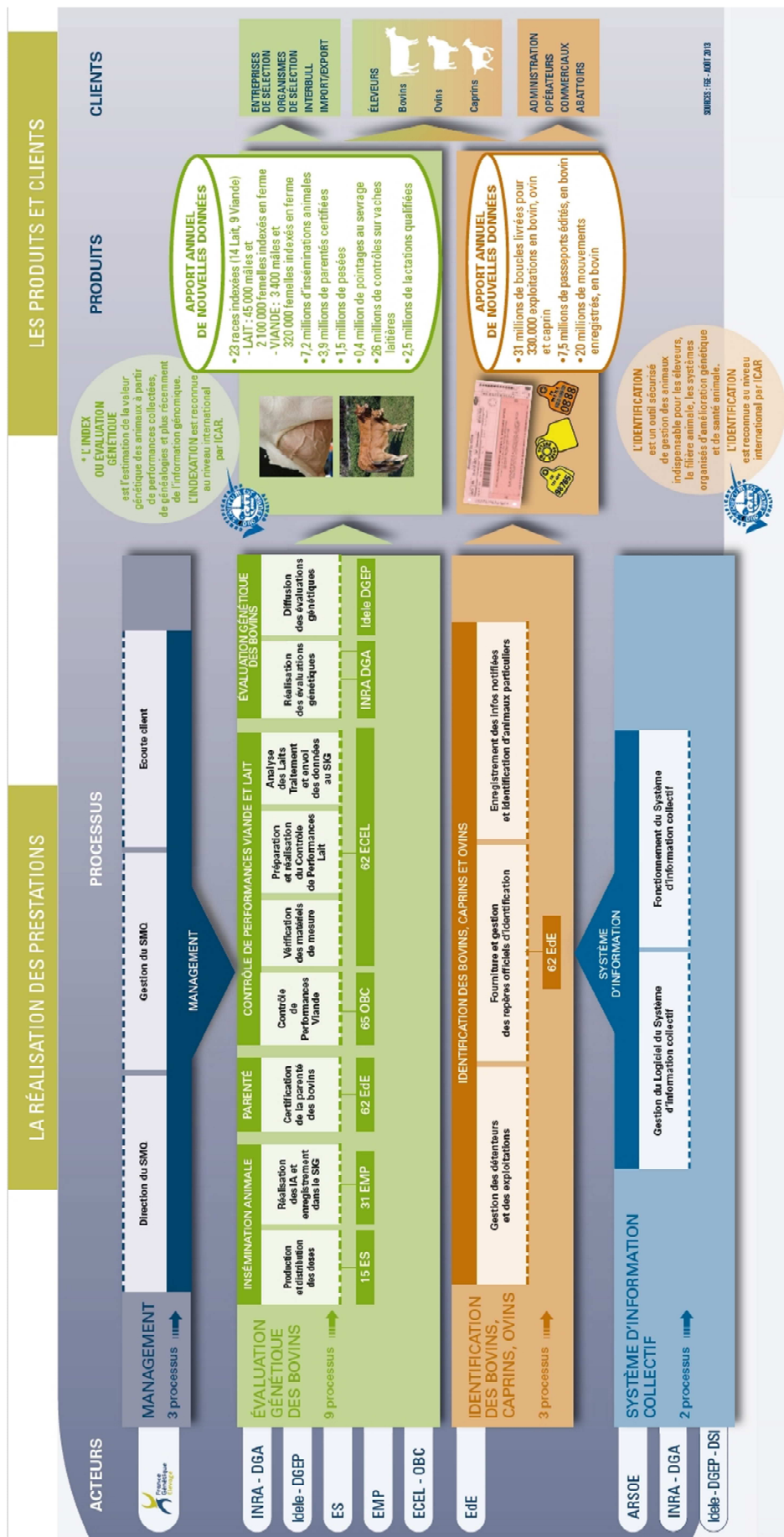
- a) d'une cartographie générale des processus (Figure 2) ;
- b) d'un organigramme fonctionnel identifiant les acteurs-clés de la conduite du projet avec la mise en place (Figure 2) :
 - D'une « entité de management » (EM) réunissant les présidents des fédérations concernées, d'Idele, le chef du département de génétique animale de l'INRA et un représentant du Ministère de l'Agriculture. Elle est appuyée par une cellule opérationnelle réunissant les directeurs des fédérations, le chef du département de génétique d'Idele et le chef de projet de déploiement du SMQ. Cette entité prend toutes les décisions nécessaires à la gestion du dispositif sur la base du consensus.
 - D'un groupe projet, animé par le chef de projet et réunissant des membres des fédérations et de l'INRA. Il a pour rôle la construction du SMQ, le pilotage des groupes de travail.
 - De groupes de travail qui contribuent à la construction du SMQ au niveau du contenu des processus, en apportant des propositions de mise en œuvre basées sur l'expérience de terrain et le respect de la norme ISO 9001.

Figure 2. Cartographie DGF – Séminaire Dirigeants Octobre 2003



Les ressources pour ce projet sont constituées d'un chef de projet, d'un référent qualité (consultant extérieur) expert des normes et de leur mise en œuvre, ainsi que des ressources techniques provenant d'Idele, de l'INRA et des fédérations impliquées.

Figure 5 : description du système du SMQ de FGE en août 2013



3 La Création d'une interprofession, pilote du dispositif

En 2006, avec l'adoption de la Loi d'Orientation Agricole, un changement important est opéré avec le retrait de l'Etat de l'échelon opérationnel. Ce changement s'accompagne aussi de l'abandon du monopole d'activité des coopératives d'insémination et de la révision des missions des UPRA dénommés désormais Organismes de Sélection (OS). Dans ce contexte, les professionnels français décident de maintenir une organisation collective et créent, avec l'appui de l'administration, l'interprofession France Génétique Elevage. Celle-ci reprend à son compte les travaux engagés sur le management de la qualité d'un dispositif inter-organismes.

La feuille de route donnée par le Conseil de FGE est claire : construire un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001 sans générer de surcoût ni de lourdeur de fonctionnement. Dans cette optique de limitation des coûts, il est convenu de recourir pour FGE à une reconnaissance par ICAR (Certificat Qualité), mais de ne pas solliciter d'audit externe par un Organisme Certificateur (OC) ISO visant à une certification tierce partie sous accréditation.

Deux grandes options sont alors en débat pour sécuriser la démarche au niveau des organismes de terrain : soit une certification de chaque organisme, soit un pilotage collectif de la qualité.

Dans le scénario « ORGANISMES CERTIFIES », le DGF s'appuie sur un organisme qui assure lui-même sa maîtrise et sa surveillance. Cet organisme est certifié ISO 9001 et, pour lui, le DGF est un client. Les caractéristiques du système ISO 9001 de l'organisme sont alors les suivantes :

- le DGF est identifié comme un client du système certifié, il est pris en compte dans les dispositions d'écoute client, de revue de contrat, de communication et d'évaluation du niveau de satisfaction ;
- l'organisme répond en tout point aux exigences spécifiées dans les fiches de processus métier élaborées par le DGF ;
- l'organisme prend l'engagement à signaler à l'instance appropriée du DGF tous les dysfonctionnements constatés dont la maîtrise échappe à l'organisme (qu'elle soit maîtrisable par sa « famille » ou par une autre « famille ») ;
- Le DGF reçoit le Manuel Qualité de l'organisme, le certificat ISO 9001 établi pour lui par l'OC, le rapport d'audit annuel de l'OC, et si nécessaire, le DGF demande les compte-rendus des revues de direction.

Le deuxième scénario est de type « ORGANISMES ASSOCIES ». Le DGF s'appuie sur un organisme qui n'est pas certifié mais qui s'engage à appliquer un ensemble de dispositions de management de la qualité défini dans le cadre d'une CHARTE Qualité DGF (de type contrat d'engagements réciproques). Cette CHARTE Qualité DGF comporte les engagements suivants de la part de l'organisme :

- appliquer la politique qualité du DGF ;
- mettre en œuvre les processus et procédures obligatoires décrits dans le Manuel Qualité du DGF ;
- établir et mettre en œuvre les procédures particulières qui sont à définir par l'organisme et les enregistrements correspondants ;

- assurer la maîtrise de ces enregistrements ;
- disposer pour cela d'une procédure de gestion des documents et d'une procédure de gestion des enregistrements ;
- disposer d'un organigramme et de fiches de fonction ou de poste pour les intervenants dans les activités liées au DGF ;
- disposer d'équipements de contrôle et de mesure adaptés et maîtrisés du point de vue du rattachement à des étalons reconnus au niveau national et international ;
- évaluer et maîtriser ses fournisseurs et ses sous-traitants.

Pour des raisons de simplification, de mutualisation des coûts liés à l'administration et l'organisation du dispositif et de gestion plus harmonisée du dispositif, le choix portera sur le scénario « ORGANISMES ASSOCIES ». Cela implique, pour chaque organisme qui veut s'engager de :

- signer la charte d'engagement à assurer la qualité des données et à améliorer en continu la maîtrise des activités concernées par le DGF ;
- signaler à l'instance appropriée du DGF tous les dysfonctionnements dont la maîtrise échappe à l'organisme (qu'elle soit maîtrisable par sa « famille » ou par une autre « famille ») ;
- identifier et traiter les situations indésirables, les dysfonctionnements internes et conserver l'enregistrement de ces dysfonctionnements et de leur traitement (actions correctives) ;
- fournir un rapport d'audit interne couvrant les activités liées au DGF (mis en œuvre dans le respect de la norme ISO 19011 qui établit des directives pour les systèmes de gestion de l'audit, tant en matière d'objectivité, d'impartialité que de compétence des auditeurs) ou solliciter le DGF pour réaliser l'audit des activités et des résultats des activités liés au DGF ;
- mettre en œuvre l'amélioration de la maîtrise et de la surveillance des activités liées au DGF à partir de l'analyse et d'actions issues des résultats des audits internes, des dysfonctionnements internes recensés et des préconisations du DGF (liées à l'amélioration continue du DGF).

Une phase pilote est engagée sur 3 ans, pilotée par FGE, cofinancée par l'Etat. Elle permet de réaliser grandeur nature :

- L'élaboration des référentiels métier ;
- La formation-type du Correspondant Qualité (CQ) de l'organisme ;
- La communication auprès de la direction de l'organisme ;
- La formation et la qualification des auditeurs internes ;
- La procédure d'audit interne et la fréquence des audits ;
- Le suivi des audits et la procédure d'auto-déclaration de conformité ;
- La gestion des échanges entre FGE et les organismes engagés ;
- La direction du SMQ à travers :
 - Les premières revues de processus par métier ;
 - La première revue de direction, appelée revue de management, en 2008.

Fin 2008, 139 organismes ont signé leur contrat d'engagement dans le SMQ de FGE.

Le déploiement du dispositif se fait alors progressivement avec l'engagement des structures puis la mise en place de dispositions d'une amélioration continue. FGE se dote également d'un responsable qualité (RQ) et les organismes d'un CQ qui est formé par FGE à la démarche. Par ailleurs, un corps d'auditeurs internes est créé (formation, coaching, évaluation) qui permet le suivi de l'activité des organismes. Les revues de processus annuelles, les audits internes à une fréquence de 18 mois et la revue annuelle de management au niveau de FGE deviennent des outils de gestion de la qualité du dispositif collectif. En complément, deux audits du système sont organisés sur cette période pour garantir la bonne marche globale du dispositif et sa conformité à la norme ISO 9001 et faciliter l'obtention et le renouvellement du certificat qualité ICAR.

Le champ d'action s'étend alors progressivement couvrant l'identification de tous les ruminants, les processus de recueil de données, de gestion de données, d'évaluation génétique et de diffusion des valeurs génétiques d'abord en bovin lait puis en bovin viande (voir en particulier Megneaud et al., 2016).

Ce déploiement est validé à partir de 2010 par l'obtention du certificat qualité ICAR pour l'identification des ruminants et les processus concourant à l'évaluation génétique des bovins. Ce certificat est renouvelé en 2013 et en 2016 (avec une extension à l'amélioration génétique des petits ruminants) (Figure 3).

Figure 3. DGF - Principales étapes du déploiement du système de management de la qualité

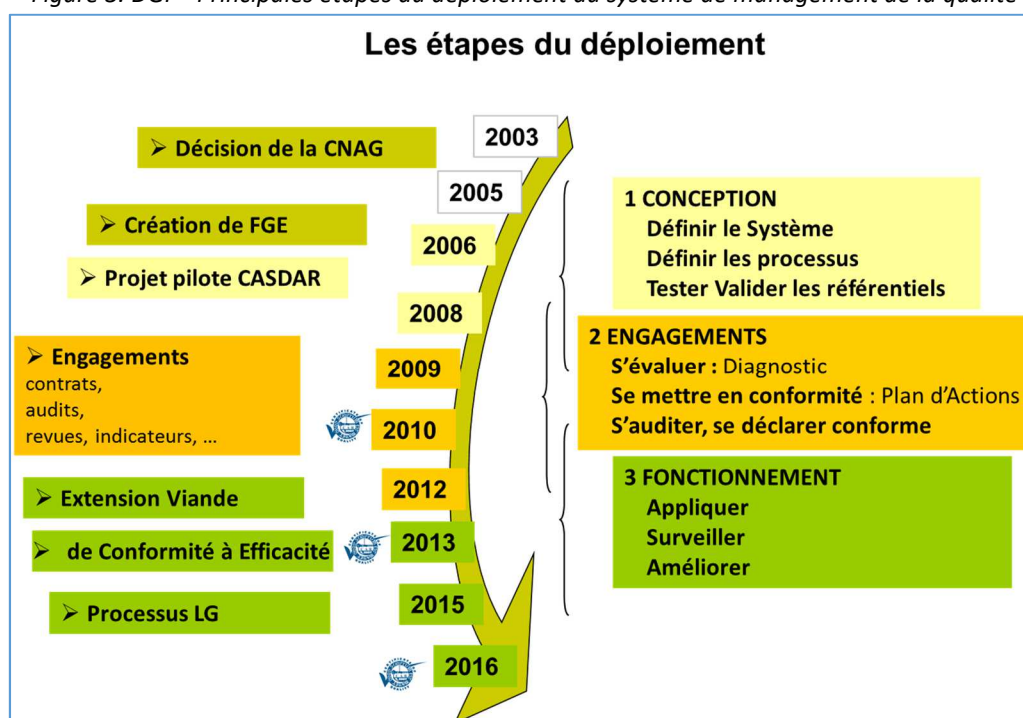
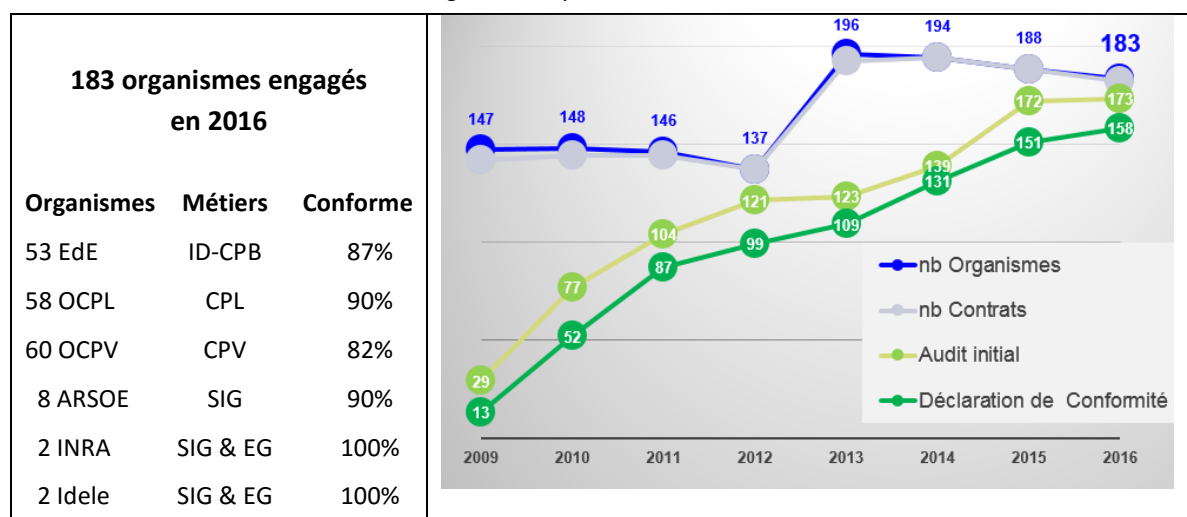


Figure 4 : Déploiement du SMQ de FGE



Source FGE, 2017

Le SMQ de FGE fonctionne selon la norme ISO 9001 et porte désormais sur un champ de 6 métiers (identification, certification de la parenté bovine, recueil des performances en bovin lait et bovin viande, système d'information génétique, évaluation génétique et diffusion des valeurs génétiques). Il est mis en place dans 183 organismes indépendants (Figures 4 et 5).

Ces organismes, pour la partie métier engagée dans le SMQ représentent un ensemble de près de 5 000 acteurs : 2 500 techniciens (opérateurs), 1 200 techniciens (conseillers), 650 agents administratifs, 350 ingénieurs ou cadres, soit 25 personnes en moyenne par organisme.

4 Les résultats

Avec un périmètre portant sur plus de 180 organismes et un champ d'activités concourant très largement à l'amélioration génétique des bovins, le dispositif qualité de FGE a fait ses preuves et s'est durablement installé comme outil de management et de progrès.

4.1 Les acquis organisationnels

4.1.1 Une Référence pour les Métiers

Pour garantir l'harmonisation de la mise en œuvre des activités dans chacun des métiers, des groupes de travail, associant famille professionnelle et Idele, ont rédigé les processus, procédures et documents associés nécessaires. Ainsi 6 référentiels métier ont été définis collectivement, testés sur le terrain et validés avant leur diffusion générale auprès des organismes concernés. Ces référentiels métier ont ensuite été mis à jour régulièrement en fonction des besoins opérationnels ou techniques (évolution des matériels).

Les étapes de l'engagement d'un organisme ont été clairement définies. Elles passent en particulier par la signature du contrat-charte, la désignation et formation d'un CQ interne, la réalisation d'un auto-diagnostic avec plan d'action ; puis la demande d'un audit initial par FGE qui constituera l'étape d'engagement concret dans le SMQ et dont les résultats permettront à la direction de l'organisme d'établir sa Déclaration de Conformité. Chaque étape bénéficie de l'appui méthodologique et des conseils du RQ et de l'expert qualité attachés à FGE.

4.1.2 Une évaluation des processus

Pour chaque référentiel métier, une revue de processus annuelle est réalisée. Elle permet de faire le point sur les objectifs et indicateurs, sur les résultats et performances, sur les actions d'amélioration et évolutions des processus ainsi que sur les évolutions du contexte impactant le métier. Les données sont collectées et traitées par les administrateurs de processus en lien avec les organismes engagés et les directions des fédérations concernées. La revue regroupe le ou les présidents des fédérations engagées, des directeurs et CQ ou auditeurs d'organismes, ainsi que quelques fonctions-clés du dispositif (RQ, Secrétaire Général de FGE, animateurs du processus). Un compte-rendu est diffusé reprenant les éléments-clés, les actions d'amélioration et les principales décisions. Chaque organisme reçoit également une analyse de ses indicateurs et une comparaison de ses résultats au regard des résultats du collectif de son métier (benchmarking). Enfin des décisions peuvent être prises pour apporter un appui personnalisé aux organismes identifiés durablement en dehors de la cible fixée par les objectifs qualité (plan d'action, conseil, audit approfondi sur les écarts).

4.1.3 Une Revue de Management

Chaque année une revue globale du SMQ est organisée pour analyser l'ensemble des processus avec les responsables des différents métiers du DGF. Elle est appréciée par les professionnels et conforte l'implication de la direction au plus haut niveau ainsi que la place du SMQ dans FGE. Elle permet de faire connaître et reconnaître le SMQ, d'impliquer les professionnels dans les problématiques du SMQ et les décisions stratégiques associées. Cette revue analyse les résultats des revues de processus en lien avec les orientations et objectifs de la politique qualité du DGF et permet d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés. Cette réunion permet également de fixer de nouveaux objectifs, de définir des actions d'amélioration et d'analyser les évolutions du contexte de manière à anticiper des actions face aux opportunités ou aux risques. Un compte-rendu est diffusé en interne et une synthèse est

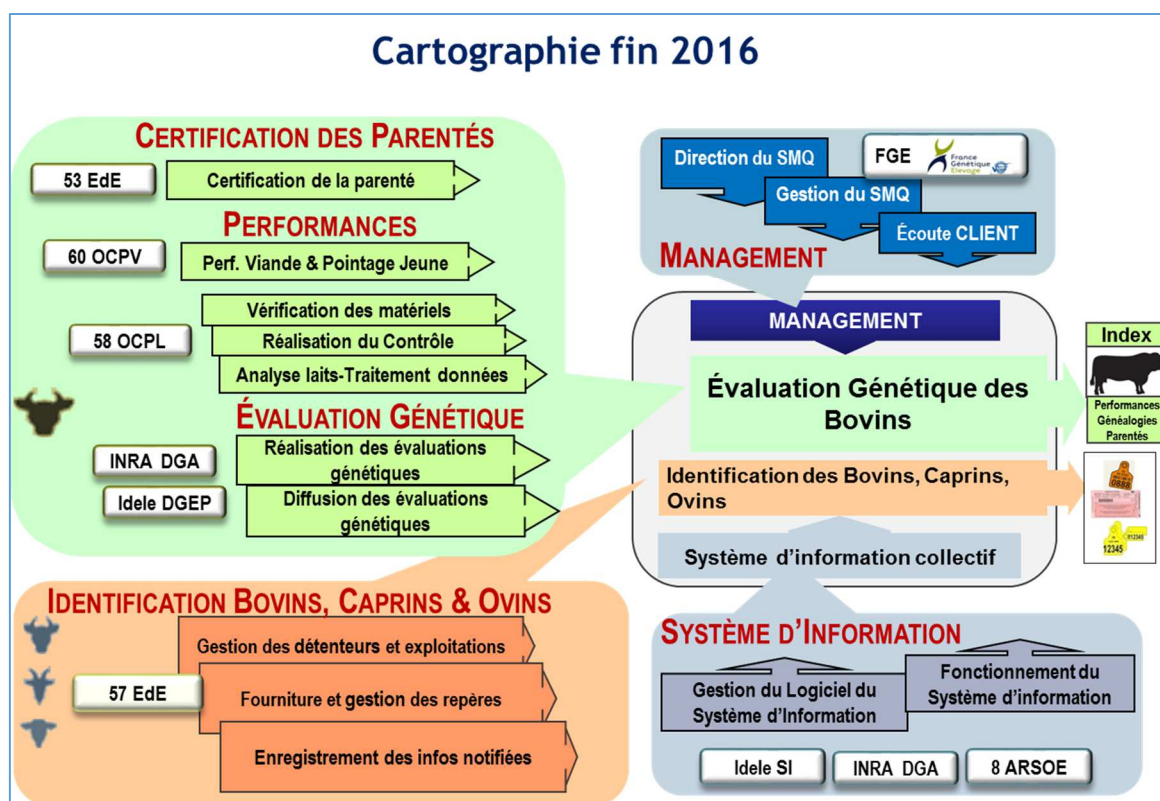
transmise en externe auprès de l'administration ainsi que sur le site internet de FGE. Le plan d'action est suivi régulièrement par le comité de direction de FGE.

4.1.4 Un élargissement progressif du périmètre couvert

Au fil du temps, de 2009 à 2016, la cartographie des processus – champ d'application du dispositif qualité – s'est étendue à de nouvelles activités mais a vu se réduire également le nombre des organismes concernés (restructurations, regroupements, fusions, non adhésions) (Figure 6).

La configuration de la dernière version du SMQ est ainsi constituée des 15 processus suivants :

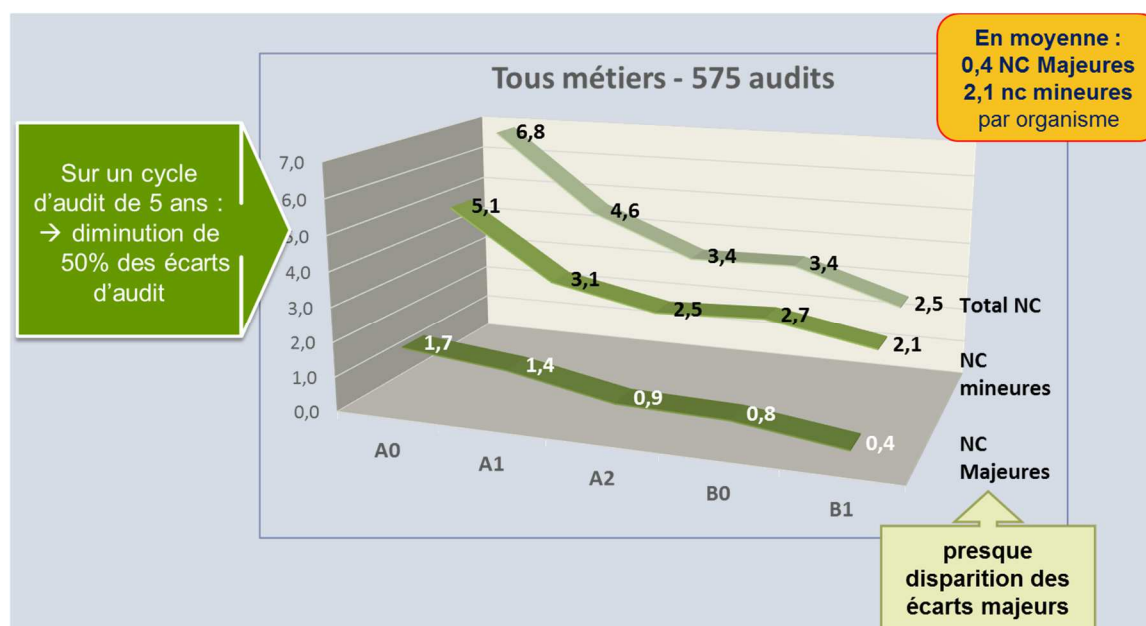
Figure 6 : cartographie du SMQ de FGE



4.2 Une amélioration réelle de la qualité du service offert

L'adhésion des organismes et leur engagement dans la démarche a permis d'obtenir une amélioration continue des activités métier et de leur organisation. Les résultats de leurs audits indiquent en effet une baisse régulière et très significative des non conformités relevées par les auditeurs indépendants (Figure 7).

Figure 7 : Evolution des non conformités (NC) au cours des différents cycles d'audits.



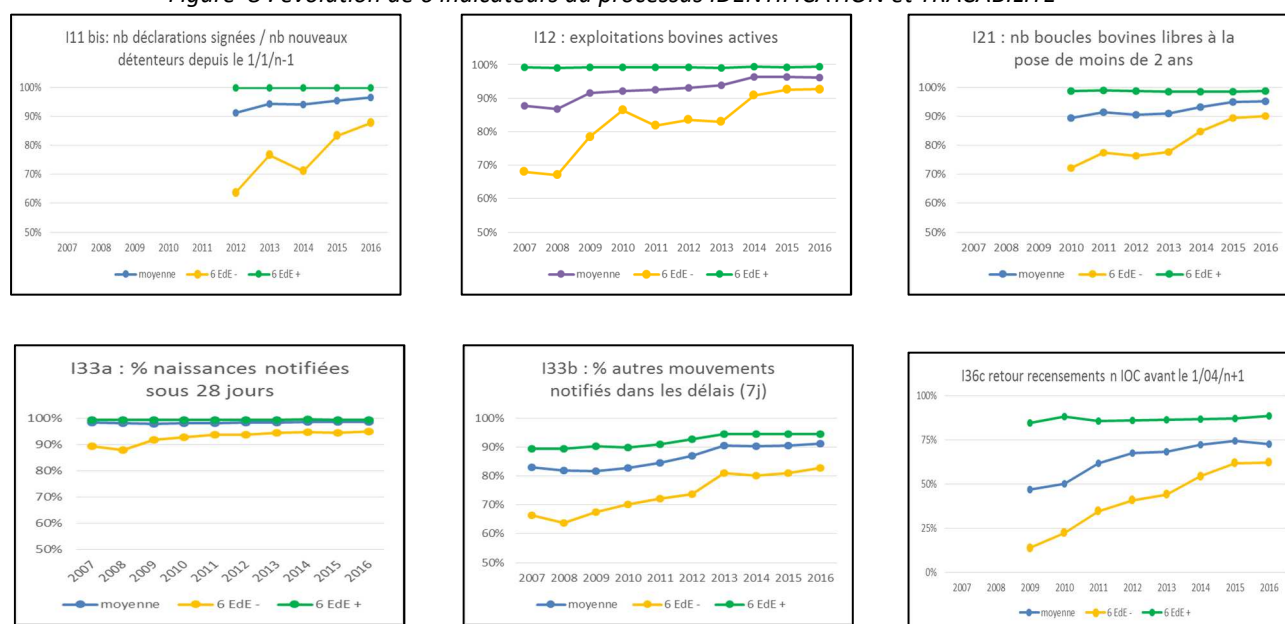
Source FGE, 2017

4.3 Une amélioration de la performance des organismes

Le SMQ a conduit à la mise en place d'un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer de façon objective et pertinente les activités clés d'un processus.

Les résultats de 10 années de fonctionnement démontrent de façon très nette une amélioration des indicateurs de tous les organismes et en particulier une amélioration beaucoup plus importante des organismes les moins performants au démarrage du projet. Ce point est illustré sur la Figure 8 pour le processus identification et traçabilité.

Figure 8 : évolution de 6 indicateurs du processus IDENTIFICATION et TRACABILITÉ



JAUNE = 5 EdE les moins performants, VERT = 5 EdE les plus performants, BLEU = moyenne des 53 EdE,
source FGE, 2017

4.4 Une reconnaissance au sein du dispositif et à l'extérieur

L'adhésion des organismes et leur engagement dans la démarche a permis d'obtenir progressivement une reconnaissance de leur conformité par les clients et les parties intéressées.

Ce dispositif, audité dans sa globalité en 2016 par des auditeurs certifiés indépendants, lors d'un audit système, est qualifié de « piloté, robuste, sécurisé, engagé et amélioré ». Plus précisément, le responsable d'audit a souligné que le leadership de la direction de FGE était clairement affirmé et que la stratégie de l'Interprofession définie pour la période 2013-2017 était documentée, toujours d'actualité et bien déployée. Selon lui, la démultiplication efficace des responsabilités au niveau des processus (binômes administrateurs de processus Idele/métier) est un point fort. En outre, côté métier, FGE s'assure de la formation initiale qualité et continue des CQ. Elles sont menées sous forme d'ateliers de travail très opérationnels, très appréciées des CQ. Il a été également constaté que le rôle du CQ est bien défini, bien maîtrisé, renforçant ainsi la performance et l'efficacité du management terrain.

Ce dispositif, certifié par ICAR depuis 2010, a été audité à nouveau en 2016. Suite à cet audit, FGE a brillamment renouvelé (aucun écart n'a été notifié) son Certificat Qualité international début 2017, pour une nouvelle période de 2 ans (Figure 9).

Figure 9 : certificat qualité ICAR 2017.



5 Le coût du Système de Management de la Qualité de France Génétique Elevage

L'analyse du coût de ce dispositif déployé sur 6 familles de métiers et adopté par plus de 180 organismes contribue également à démontrer la pertinence et l'intérêt d'une telle démarche pilotée collectivement.

5.1 Le coût du collectif

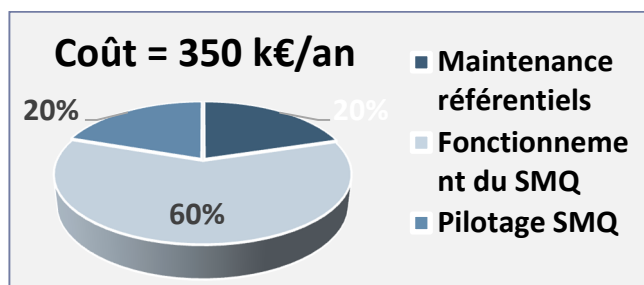
5.1.1 L'investissement collectif dans les référentiels métier

L'investissement majeur du SMQ a été la rédaction des 6 référentiels métier. Le coût élevé, dû à la mobilisation lors des réunions de travail de plusieurs ingénieurs et cadres par métier, est en lien avec la qualité et durabilité des référentiels qui a permis de l'amortir sur 10 ans. En moyenne l'ensemble (conception, rédaction, validation et publication) d'un référentiel métier s'est élevé à 132 k€ répartis selon les métiers sur 1 à 60 organismes et amortis sur 10 ans, soit **396€/organisme/an** (Figure 10).

Figure 10 : Coût moyen de fonctionnement/an

Coût et répartition des activités collectives

- 20 % de maintenance des référentiels
Conception, évolution, mise à jour
- 60 % de fonctionnement
Conception, application du système
- 20 % de pilotage
Revue Processus métier
Revue Management
Suivi - Décision - Validation



Source FGE, 2017

5.1.1 Le coût du fonctionnement collectif du SMQ

Toutes les activités transversales ont été mutualisées : ce qui a été fait dans un métier, un groupe d'organismes, une fédération, a été transposé dans les autres métiers, organismes, fédérations. Le coût du fonctionnement sur les 8 années a été estimé en moyenne de **350 k€/an**, soit par organisme engagé dans le collectif à **1 800 €/organisme/an** (Figure 11).

Figure 11 : Investissement & Coût moyen de fonctionnement collectif/an

	Coût global	Coût / organisme	Financé par
Conception des référentiels métiers	79 k€ /an (amorti sur 10 ans)	≈ 400 €/an	FGE-CASDAR 50-50
Maintenance des référentiels	71 k€/an	355 €/an	FGE-Fédérations 80-20
Fonctionnement du SMQ	215 k€/an	1075 €/an	FGE-Fédérations 80-20
Pilotage du SMQ	71 k€/an	355 €/an	FGE-Fédérations 80-20

Source FGE, 2016

5.2 Le coût du SMQ propre à chaque organisme engagé

Pour chaque organisme, le coût estimé du SMQ porte directement sur : la fonction CQ (pour l'équivalent de 15% d'ETP) soit environ 9 000 €/an ; la réalisation d'un audit périodique (environ 1 500 à 2 000 €) tous les 18 mois.

6 Les atouts

Au-delà des avantages apportés par un système de management de la qualité en matière d'amélioration continue et de prise en compte des attentes des clients, la discussion des atouts portera sur l'originalité d'un SMQ collectif par rapport au SMQ classique d'une seule entreprise.

6.1 Les apports de l'ISO 9001 à un dispositif complexe

6.1.1 Un partage de la politique qualité et une clarification des responsabilités

Le SMQ de FGE est unique en ce sens qu'il rassemble sous un seul SMQ un ensemble d'entreprises indépendantes dont les activités sont identiques ou complémentaires. Par ailleurs, ces activités ne sont qu'une partie de leurs propres activités, et leurs centres de décision sont externes au management de FGE (direction, conseil d'administration...).

Le SMQ est en adéquation avec l'organisation centralisée, collective, fondée sur des délégations de service public du Dispositif Génétique en France, définie par la loi sur l'Élevage de 1966 et révisée par la Loi d'Orientation Agricole de 2006.

La norme ISO 9001 a été suffisamment comprise et intégrée pour s'appliquer à cette organisation complexe et apporter les bénéfices d'un management qualité collectif. Chaque métier applique des processus qui sont en interaction avec ceux des autres organismes (type relation clients-fournisseurs internes). Chaque organisme est en relation contractuelle avec FGE qui représente les intérêts des différentes professions engagées du fait de la composition statutaire de son Conseil. De ce fait chaque organisme s'engage à appliquer la politique et les objectifs qualité du management collectif de FGE.

A ce niveau, il est important de souligner que les deux principaux éléments-clés de succès concernent la motivation des acteurs majeurs et la qualité de la communication. D'abord les acteurs majeurs (directions, responsables, CQ) doivent être sensibilisés, formés, associés aux décisions et régulièrement informés des résultats. Ensuite la communication interne ascendante et descendante doit être rapide et régulière (orientations stratégiques, objectifs, remontée des dysfonctionnements, écoute et traitement des réclamations, résultats des indicateurs et des revues) et relayée sur le terrain par les fonctions qualité et lors des audits par les auditeurs.

6.1.2 Une articulation possible avec des dispositifs ISO internes à l'entreprise

Le SMQ de FGE a laissé la liberté aux organismes qui le souhaitent de mettre en œuvre leur propre système de management de la qualité ISO 9001 tout en ayant accès pour le pilotage collectif aux indicateurs techniques et aux éléments d'audit nécessaires. Cette situation a été rencontrée et a été validée par le collectif dans plusieurs métiers (identification, enregistrement des parentés, recueil des performances et évaluation génétique).

6.1.3 Une lisibilité accrue à l'international

Le dispositif français, basé sur une organisation par métier, est assez spécifique, rendant souvent sa compréhension très délicate auprès d'un public international. Par contre, les dispositifs qualité construits sur la norme ISO 9001 sont généralement assez familiers à nos interlocuteurs internationaux. Ainsi grâce à son système de management de la qualité, FGE a

rendu plus facile la présentation de l'organisation de la génétique française et a contribué à conforter les clients potentiels sur la qualité du travail conduit en France.

6.2 La puissance d'amélioration d'un SMQ collectif

6.2.1 L'accès à la culture qualité

Beaucoup de ces structures n'auraient pas pris l'initiative par elles-mêmes d'engager une démarche qualité. La communication, la pédagogie des étapes d'engagement, la formation des CQ organisées en groupes d'organismes et animées par FGE ont permis de lever les freins habituels face à une démarche qualité. Elles ont permis d'entraîner dans cette démarche des structures qui de par leur taille ou leur organisation interne n'auraient pas franchi ce pas.

Il fallait tout d'abord faire comprendre que la qualité, ce n'est rien d'autre que de bien faire son travail, si possible du premier coup, sans avoir à refaire, à redire ou à réparer. Cela a nécessité de faire tomber les idées reçues de démarches qualité encombrées de papiers inutiles et de procédures-carcans ! Dans la démarche de FGE, ce sont les acteurs eux-mêmes qui ont rédigé les procédures « juste nécessaires », celles dont ils avaient besoin pour harmoniser et sécuriser leurs pratiques. Le principe du « pas à pas » a permis ensuite de compléter ou de simplifier les référentiels métier par des dispositions qualité comprises comme moyens de gérer, d'améliorer et de démontrer la qualité.

6.2.2 La production et la gestion de référentiels facilitées

Le passage de la rédaction des règles de recueil et de gestion des informations sous forme de protocoles vers une architecture en processus, procédures, modes opératoires et enregistrements a obligé à plus de lisibilité, de clarté. Cela a permis aussi plus de réactivité (ajout simplifié d'un document supplémentaire comme un nouveau mode opératoire par exemple).

Pour le calcul des valeurs génétiques et leur diffusion, les progrès ont consisté à un meilleur partage structuré de la documentation des logiciels et procédures informatiques utilisés.

Le mode de production des référentiels avec un rédacteur de la fédération de la famille professionnelle et un rédacteur salarié d'Idele qui s'appuient sur un groupe d'experts du métier, a permis une meilleure réactivité pour intégrer les évolutions réglementaires (souvent sous l'impulsion d'Idele, plus au fait de ces éléments) et les demandes du terrain (souvent sous l'impulsion de la famille professionnelle, à l'écoute de ses adhérents).

Le mode de gestion centralisé des référentiels en ayant recours à un intranet avec un appui de l'administrateur d'idele pour la mise à jour de ce site a facilité grandement le maintien à jour et l'accessibilité de la documentation.

6.2.3 La revue de processus pour le pilotage des métiers

Lors des revues de processus, les directeurs et présidents ont rapidement compris l'intérêt d'une analyse comparée des données et résultats pour le management de leurs métiers, l'homogénéisation des pratiques et l'anticipation des nouvelles problématiques et opportunités. Les conclusions et décisions clairement énoncées, le suivi des plans d'actions ont constitué des outils de pilotage nouveaux, vite rapidement devenus indispensables pour ces dirigeants. Par voie de conséquence, ils ont fait très vite évoluer les outils d'aide à la décision tels que le suivi des indicateurs et leur représentation visuelle (exemple des cartes

géographiques pour analyser d'éventuels effets liés aux territoires ou aux races ou type de troupeaux) pour piloter finement leur activité et mieux les adapter à leurs besoins.

6.2.4 La revue de management pour le pilotage du dispositif

La revue de direction de la norme ISO 9001, appelée au sein de FGE « revue de management » a été conduite annuellement d'abord de façon autonome, puis intégrée aux réunions du Conseil de FGE. Elle a constitué un levier important de motivations entre familles pour adopter cette méthodologie et la déployer sur son métier, et elle a constitué un lieu d'échange et de meilleure compréhension des métiers des différentes familles professionnelles.

Cette revue annuelle a surtout été le moyen d'établir et de renforcer au fil des années la cohérence entre le management collectif (vision, stratégie, politique, objectifs) et les performances de la « production » (indicateurs, résultats, plan d'action, amélioration)

6.2.5 Les effets bénéfiques du benchmarking

Le SMQ collectif a tiré vers le haut tous les organismes : la comparaison des résultats d'indicateurs entre organismes et la recherche des causes des écarts est un précieux moteur de progrès. Si chaque organisme avait construit son propre SMQ avec des indicateurs non homogènes et sans obligation de se comparer, ce levier aurait eu un effet très amoindri.

6.2.6 Le gain de confiance dans la contribution de l'autre à un système complexe

Par l'analyse des résultats des revues de processus dans la revue de management et la création de réseaux de CQ, FGE a créé une communauté de partage de pratiques. Les échanges se sont enrichis de la contribution des autres parties intéressées. Ainsi, FGE a fait croître la confiance entre les différents maillons et les partenaires du dispositif génétique.

6.2.7 L'effet d'entraînement sur la direction des organismes

Dans un premier temps, les directions des organismes se sont peu impliquées dans le déploiement du SMQ. Au fur et à mesure qu'elles mesuraient la force de ce mode d'organisation, elles se sont appropriées le SMQ jusqu'à en faire un outil de management (ce qui est sa vocation première) pour leur propre organisme (analyse des indicateurs, actions d'amélioration, suivi et évaluation interne des plans d'action de l'organisme).

Les organismes interrogés sur cette question en revue de processus soulignent que le SMQ a permis une harmonisation des pratiques entre organismes homologues et au sein des équipes, la prise en compte des réglementations plus efficace, une amélioration factuelle constatée (indicateurs), une satisfaction plus lisible (suivi réclamations et corrections), un appui pour conduire un management humain auprès des équipes et une communication facilitée auprès des élus et de la tutelle.

7 Les effets ou apports indirects

7.1 La fusion d'organismes facilitées

Depuis sa mise en place, le SMQ de FGE a été un facilitateur lors des fusions d'organismes: les organismes partageant le même référentiel, donc les mêmes fonctions, les mêmes objectifs et le même vocabulaire, les rapprochements et fusions s'en sont trouvés très fortement facilités tant au niveau des acteurs de terrain que du management.

7.2 La maîtrise des sous-traitants améliorée

Certains sous-traitants sensibles se sont retrouvés dans une situation nouvelle, à savoir suivis et évalués par un nombre important d'organismes de façon coordonnée. Cette concentration de suivis a permis de reformuler les exigences réciproques et les résultats attendus de façon beaucoup plus rapide et efficace comparée à des actions individuelles non coordonnées.

L'exemple le plus marquant a été celui des laboratoires prestataires d'analyses de lait pour lesquels FGE, pour le compte de tous les organismes de contrôle de performances laitières, a mis en place une qualification des laboratoires comprenant des suivis mensuels et trimestriels des analyses de référence et un audit tous les 18 mois. Cette qualification a fortement amélioré la maîtrise des analyses et la qualité des échanges entre les laboratoires et les organismes de contrôle de performances laitières.

7.3 La mutualisation des coûts

Ce mode d'organisation a permis une très bonne maîtrise des coûts engagés par chaque organisme comme le démontre la comparaison faite entre les coûts en ISO certifié individuellement déployé pour un organisme comparés aux coûts en ISO collectif type SMQ de FGE. Pour l'établir, nous nous sommes basés sur un organisme d'une taille de 20 salariés et avons collecté des données de coûts d'organismes certifiés individuellement (Delaunay, 2016, communication personnelle) qui opèrent dans le même secteur d'activité. Les résultats de cette comparaison sont présentés à la Figure 12. Les coûts du dispositif mutualisé déployé par FGE sont alors presque trois fois inférieurs.

Figure 12 : comparaison des coûts entre un dispositif SMQ individuel et celui piloté par FGE

Type d'organisme	Organisation Qualité individuelle SMQ certifié ISO 9001 (Organisme de 20 personnes)		Organisation Qualité collective SMQ de FGE établi selon ISO 9001 (Organisme du Dispositif Génétique)	
Mise en place du SMQ	Prestation d'accompagnement	25 000 €	Prestation d'accompagnement	5 800 €
	Certification initiale	3 000 €	Audit initial	2 000 €
	Total coût de prestation	28 000 €	Total coût de prestation	7 800 €
Fonctionnement annuel du SMQ	Responsable Qualité 1/3 ETP	20 000 €/an	Correspondant Qualité 15% ETP	9 000 €/an
	Audit interne annuel	2 000 €/an	1 audit/18 mois	1 000 €/an
	Surveillance Certification	1 150 €/an	Surveillance Conformité Revue et indicateurs Mise à jour du référentiel	1 800 €/an
	Total coût de prestation	23 150 €/an	Total coût de prestation	11 800 €/an

Source FGE, 2016

7.4 La reconnaissance externe

Le premier objectif des audits est de fonder la confiance en soi de manière à rassurer à ses clients et autres parties concernées. La réalisation d'audits internes croisés avec des auditeurs formés-qualifiés par FGE et indépendants de l'organisme audité contribue fortement à cette confiance et ainsi diminue l'apport spécifique de la certification par un tiers. De plus le recours en continu à une prestation d'experts externes en management de la qualité auprès de FGE pendant toute la durée de la définition, le lancement et le fonctionnement du SMQ, contribue à garantir la conformité des dispositions aux normes qualité.

De plus, même si les exigences des audits ICAR ne sont pas à 100% celles d'une certification tierce partie sous accréditation, ce certificat qualité constitue une reconnaissance externe par la profession, d'une portée jugée suffisante par le plus grand nombre des métiers concernés du fait que leurs relations « d'affaires » se situent en majeure partie au sein de la filière FGE.

En outre, malgré cette absence de certification par un organisme certificateur, FGE reconnu comme Interprofession Génétique par le Ministère de l'Agriculture a su démontrer la pertinence de son organisation et gagner la confiance de l'administration française par un reporting régulier de son activité, administration qui a renouvelée son soutien notamment financier à ce dispositif au cours des dix dernières années.

Avec du recul, la construction dans la durée d'un système de management de la qualité au service des structures, sans recherche d'une certification externe dans un délai court a peut-être été une chance, obligeant les acteurs à construire un dispositif avec du sens, utile, pertinent, évolutif et simplifié.

8 Les limites du SMQ de FGE

8.1 La longue période d'engagement dans le SMQ de FGE

Du fait de son déploiement sur 200 organisations différentes, le SMQ de FGE a eu besoin d'environ 5 ans pour se dessiner et être diffusé sur le terrain. La vitesse de mise en place devait se garder de toute précipitation qui aurait été source de non compréhension et de non adhésion.

Par ailleurs, les étapes d'engagement dans cette démarche qualité : formation, appropriation du référentiel et du système qualité, autodiagnostic, plan d'actions, audit initial, actions correctives jusqu'à la première déclaration de conformité ont pris environ 3 ans. Cette durée moyenne a été constatée pour chaque famille d'organismes quel que soit le nombre d'organismes dans la famille ou la date d'entrée dans la démarche. Ceci aurait pu constituer un risque de démotivation en l'absence de concrétisation.

8.2 L'écoute client difficile à mettre en œuvre

L'organisation même du DGF qui est découpé en activités par type d'organismes ne facilite pas la notion de produits et de clients, car les organismes sont clients ou fournisseurs les uns des autres, chacun apportant sa contribution sous forme de produits intermédiaires. Le produit final qu'est l'évaluation génétique n'est pas le produit direct des organismes de terrain. Il en a résulté une difficulté à organiser une écoute client efficace, tournée vers le client final.

De même, cette organisation multi-métiers ne facilite pas l'enregistrement systématique et normalisé des réclamations : les causes peuvent être complexes à analyser ou ne pas relever de la responsabilité de l'organisme qui les a identifiées. Ceci n'enlève en rien l'efficacité du traitement des réclamations, bien géré ailleurs au quotidien, mais a empêché le système collectif de disposer des moyens d'une analyse globale pour l'amélioration de la satisfaction du client. Le SMQ de FGE a travaillé sur l'organisation de la collecte de ces réclamations et à une plus grande transparence de leurs traitements sans obtenir toutes l'efficacité attendue.

8.3 La couverture non exhaustive des métiers et des filières

En 10 ans, le SMQ de FGE n'a pas pu être généralisé à toutes les filières ni couvrir tous les métiers réunis au sein de l'interprofession FGE. Les causes en sont variées. Les familles d'organismes qui se sont engagées les premières étaient celles qui avaient une exigence réglementaire ou une pression internationale. Ont suivi les familles en position de sous-traitant d'un grand nombre d'opérateurs. Au contraire, les familles dont l'activité était plus autonome, sans contrainte réglementaire clairement formulée d'adoption d'un SMQ ou qui ont été confrontées pendant cette période à des changements organisationnels profonds n'ont pas franchi le pas.

Pour les filières de petits ruminants, le nombre plus limité d'acteurs, leur taille plus réduite et une centralisation plus forte des prises de décision ont conduit à ne pas considérer le passage sous management de la qualité comme une action prioritaire.

9 Les perspectives

Au 1^{er} novembre 2018, le règlement zootechnique de l'Union Européenne (Règlement UE 2016/1012) entrera en application. Il se traduira en France par de profondes modifications du dispositif génétique actuel.

L'organisation des activités génétiques sera structurée autour d'Organismes de Sélection (OS), reconnus par l'Etat, en charge du livre généalogique, du programme de sélection, du contrôle de performances et des évaluations génétiques. Ces activités seront réalisées par l'OS ou déléguées à un prestataire.

Le SMQ de FGE, conçu et adapté pour améliorer le management d'une organisation collective structurée par activité, ne répond dans cette nouvelle configuration. Cependant, quelle que soit la configuration, les activités du terrain perdurent et nécessitent toujours autant harmonisation, fiabilité et sécurité. Les Organismes de Sélection devront alors décider d'une part pour leurs activités si elles souhaitent se doter d'un management qualité ou non, propre à chacune ou non, avec un socle commun ou non ; et d'autre part pour les activités déléguées les dispositions de maîtrise qui seront demandées à leurs prestataires, en particulier en matière d'exigences qualité.

Quels que soient les choix qui seront faits, l'expérience et le savoir-faire acquis au cours des dix dernières années apportent un important capital en matière :

- de référentiels métier ;
- de connaissances qualité (objectifs, principes, méthodes et gestion) ;
- d'évaluation d'une activité et/ou d'un prestataire ;
- d'actions correctives et d'amélioration ;
- de management et pilotage d'un ensemble complexe.

10 Conclusion

L'histoire de l'organisation de l'élevage (Identification & Génétique) en France est marquée par une forte culture collective qui a permis de gérer une grande diversité de races, de milieux et de productions, avec une mutualisation importante des moyens financiers et humains et des outils. Ceci a beaucoup contribué à porter la génétique française à son niveau de reconnaissance mondiale actuelle.

Le SMQ de FGE a été conçu et fonctionne depuis 10 ans pour améliorer le management de cette organisation et son efficacité est prouvée. Il est reconnu, au niveau national, par le Ministère en charge de l'Agriculture (santé animale et sélection), et au niveau international, où il a contribué fortement à l'obtention du Certificat Qualité ICAR de FGE.

Après un investissement méthodologique et organisationnel depuis 2003 et un déploiement effectif depuis 2008, le système de management de la qualité a répondu avec succès aux deux grands objectifs qui lui avait été assignés :

- démontrer le professionnalisme et la maîtrise du dispositif génétique français au travers de l'interprofession FGE et de tous les acteurs ;
- assurer un coût d'investissement et de fonctionnement le plus optimisé possible.

Le SMQ de FGE est un exemple réussi à très grande échelle de déclinaison de la norme ISO 9001 à une organisation inter-entreprises. Les 183 entreprises engagées dans le SMQ ont toutes engrangé un capital qualité important sous forme de connaissances, d'expériences et de savoirs-faire qui resteront un atout précieux dans la réorganisation engagée dans le cadre du Règlement zootechnique européen.

11 Remerciements

Ce travail de création et de déploiement n'aurait pas été possible sans l'investissement d'un grand nombre de structures et de personnes. Qu'elles en soient ici remerciées.

Nos remerciements vont plus particulièrement :

Aux acteurs clés et aux financeurs du SMQ

- Le Ministère en charge de l'Agriculture en particulier les services BICMA et BLSA ;
- Le fonds CASDAR qui a financé le développement initial du dispositif ;
- La Confédération Nationale de l'Élevage (CNE) qui a soutenu financièrement ce volet du fonctionnement de FGE depuis 2006 ;
- Les familles professionnelles (APCA, FCEL, FIEA, UNCEIA-Alice, Races de France) et les instituts INRA et Idele;
- Tous les organismes engagés individuellement dans le SMQ de FGE.

Aux personnes qui font fonctionner au quotidien ce dispositif :

- Responsable Qualité,
- Consultants qualité,
- Administrateurs de processus,
- Assistantes,
- Auditeurs,
- Correspondants qualité et directeurs des structures impliquées.

Aux personnes ayant contribué à la relecture et à l'amélioration du contenu de cette synthèse, et notamment Xavier Bourrigan, Pierre-Louis Gastinel et Olivier Leudet.

12 Bibliographie

Bougler Jacques, 1992, INRA production animales, hors série « Eléments de génétique quantitative et application aux productions animales », p219-221, <http://prodinra.inra.fr/ft?id=63DC9030-8C5D-40BA-8996-1EC1C2C61489>

France génétique Elevage, 2004, Manuel Qualité DGF ISO 9001 V070604

France Génétique Elevage, 2017, plaquette décrivant le dispositif de management de la qualité, <http://en.france-genetique-elevage.org/FGE-s-Quality-Policy-Statement.html>

Gastinel PL, Carrotte G, Delacroix J, Bertolotto M, Bertrand C, Lahousse F, Patin S, Petit M, Rognant R, Sibille JC, 2005, Rencontre Recherche Ruminants, Conception d'un système de management de la qualité appliqué au dispositif génétique français, http://www.journees3r.fr/IMG/pdf/2005_donnees_elevage_04_gastinel.pdf

ISO 19011 <https://www.iso.org/fr/standard/50675.html>

ISO 9001 :2000, <https://www.iso.org/fr/standard/21823.html>

ISO 9001 :2015, <https://www.iso.org/fr/standard/62085.html>

Patry Clotilde, 2011, Impacts of genomic selection on classical genetic evaluations. Agricultural, sciences. AgroParisTech, thèse p 39-40 <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00781220>

Megneaud C, Ledos H, Saison A, Delacroix J, ICAR 2016, Chile, Porto Monte, Interests of Quality Management System implementation by France Génétique Elevage with 60 local organisations for parentage certification, <http://www.icar.org/Documents/Puerto%20Varas%202016%20Abstracts/files/TS/TS%208/RDY/Interests%20of%20Quality%20Management%20System%20implementation%20by%20FranceGenetique%20Elevage%20Carine%20M.pdf>

RÈGLEMENT (UE) 2016/1012 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 8 juin 2016 relatif aux conditions zootechniques et généalogiques applicables à l'élevage, aux échanges et à l'entrée dans l'Union de reproducteurs de race pure, de reproducteurs porcins hybrides et de leurs produits germinaux et modifiant le règlement (UE) no 652/2014 et les directives du Conseil 89/608/CEE et 90/425/CEE, et abrogeant certains actes dans le domaine de l'élevage d'animaux («règlement relatif à l'élevage d'animaux»), 78 pages.



Interprofession nationale de l'amélioration génétiques des ruminants

149 rue de Bercy 75595 Paris Cedex 12
Tél : 01 40 04 52 02 - Fax : 01 40 04 52 99
france-genetique-elevage@france-genetique-elevage.fr
www.france-genetique-elevage.org
Réf : 0017200016