

Colloque Qualité Bercy

Groupe 7: Fatiha GALTIN
Joane ENOFF
Samia LOUISSI
Hanane AISSAT
María del Pilar ROJAS

Tuteur UTC: Jean Pierre CALISTE

Tuteur Projet: Arnaud DERATHE
Brigitte MINETTE-TIBERGHIE



Sommaire

REMERCIEMENTS	2
GLOSSAIRE	3
INTRODUCTION	4
1. PLANIFIER - PLAN	5
1.1 PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE	5
1.1.1 DESCRIPTION DE LA PROBLEMATIQUE.....	5
1.1.2 CONTEXTE.....	5
1.1.3 ENJEUX.....	12
1.1.4 LES RENCONTRES DE LA QUALITE 2011	12
1.2 OBJECTIFS	13
1.3 PILOTAGE	16
1.3.1 RISQUES PROJET	16
1.3.2 PLANNING INITIAL.....	18
1.3.3 ORGANISATION	19
1.4 PLAN D'ACTION.....	19
1.4.2 PLANIFICATION DES ACTIONS RETENUES.....	20
1.4.3 MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS RETENUES	22
2. REALISATION DU PROJET - DO	24
3. MESURER LES INDICATEURS - CHECK.....	26
3.1 ENQUETE DE SATISFACTION	26
3.1.1 ANALYSE DES RESULTATS ENQUETE.....	27
3.2 ENQUETE DE SATISFACTION MINISTERE	30
3.3 MESURE DES INDICATEURS PROJET:.....	31
4. AMELIORATIONS ET PERSPECTIVES - ACT	31
4.1. ENSEIGNEMENT TIRES ET RETOUR D'EXPERIENCE	32
5. CONCLUSION GENERALE.....	33
6. BIBLIOGRAPHIE :	34
CIBERGRAPHIE	34
POUR EN SAVOIR PLUS:	34
7. ANNEXES.....	35
ANNEXE 1: "LES PREMIERES RENCONTRES DE LA QUALITE"	35

REMERCIEMENTS

Le projet s'achève et nous prenons le temps de souffler un peu.

C'est une fois que les choses se terminent que l'on prend conscience de leur ampleur : tellement d'heures passées sur ce projet, tellement de rires et autant de stress, nous en sortons toutes victorieuse et le sourire aux lèvres.

Nous n'oublions pas que cette fin heureuse, nous la devons à certains d'entre vous.

Merci à Gilbert FARGES d'avoir proposé ce projet un matin en amphithéâtre Gauss. Votre voix énergétique malgré l'heure matinale a interpellé nos oreilles encore endormies. Merci à vous d'avoir bien voulu accepter que nous changions de projet QP10 à la suite de votre annonce.

Merci à Jean-Pierre CALISTE pour vos conseils. Vos expériences sur l'administration française et les livres que vous nous avez conseillés nous ont été d'une aide précieuse.

Merci à vous deux pour votre aide lors de chacun de nos jalons. Merci également de nous avoir offert un peu de votre temps pour un jalon supplémentaire, qui a énormément contribué à la réussite de notre projet.

Merci à Arnaud DERATHE d'avoir été un tuteur projet concerné et impliqué. Merci pour tes explications et ton aide. Merci pour le temps que tu as passée lors de longues réunions de travail. Navrées que tu y ais laissé tes heures de forfait téléphonique.

Merci à la promotion 2011/2012 du master M2 MQ, d'avoir répondu présente pour les rencontres de la qualité. Merci pour vos critiques et votre soutien dans ce projet.

Merci à vous tous, vous avez contribué à faire de nous de meilleures manager qualité.

Il est des savoirs qui resteront gravés et qui feront de nous ce que nous serons.

Avec toute notre gratitude. Merci.

GLOSSAIRE

- **PDCA** : Plan - Do - Check - Act.
- **QQOQCP** : Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi
- **PDS** : Planification Dynamique Stratégique.
- **LOLF** : Loi Organique relative aux Lois des Finances
- **ENFiP**: Ecole Nationale de finances publiques.
- **MINEFI**: Ministère de l'économie, les finances, et l'industrie
- **MQR**: Mission Qualité et réingénierie.
- **SG**: Secrétariat général.

INTRODUCTION

« Le gouvernement du peuple, par le peuple et pour le peuple ».

Le bien-fondé de la démocratie française est un gouvernement composé de gens qui ressemblent à la population française avec un service public adapté au besoin des français.

Le Secrétariat Général des **Ministères de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et du Budget, des Comptes publics, et de la Réforme de l'Etat** a souhaité contribuer à l'amélioration de son service public.

Le 14 décembre 2011 se tiendra les premières Rencontres de la Qualité. Ces rencontres auront pour but de détailler les démarches qualité menées et de discuter de celles à venir.

Les convives de ces rencontres sont les managers des trois fonctions publiques (d'Etat, Territoriale et Hospitalière) mais aussi trois écoles.

Le groupe 7 QP10 a pour rôle la mise en relation de l'école des Douanes, l'école des Finances publiques et les étudiants du master 2 « management de la qualité » à l'UTC pour cet évènement inédit.

L'objectif du groupe est d'établir une démarche adéquate qui sera un guide de travail. Une démarche de type PDCA nous a semblé appropriée ici.

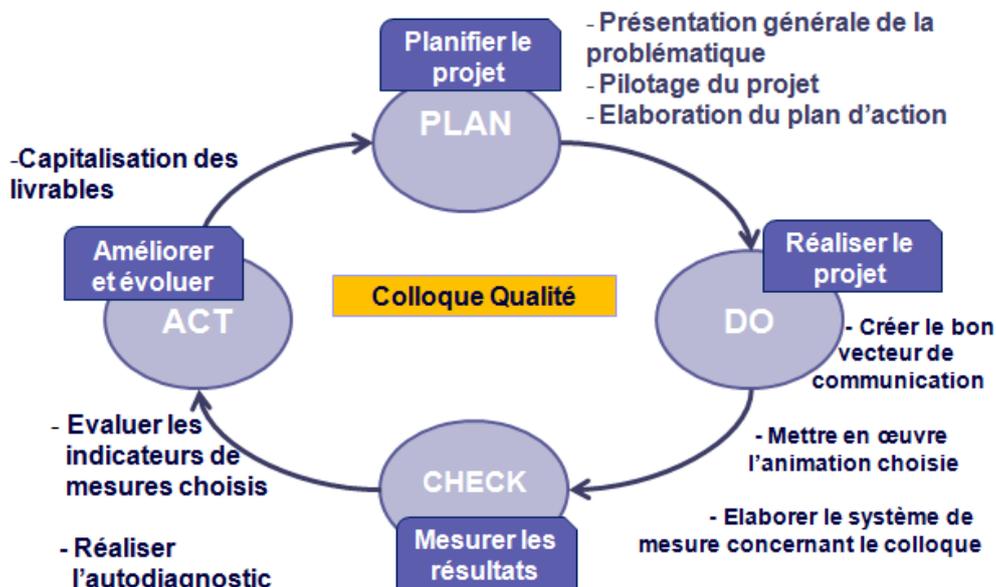


Figure 1: Démarche PDCA

Les étapes de cette démarche seront détaillées par la suite.

1. Planifier - PLAN

1.1 PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE

1.1.1 Description de la problématique

Les citoyens français souhaitent un service public qui puisse répondre à leurs attentes et à leur besoins.

QQQCP : Cadrer le problème Rechercher et partager les enjeux	Groupe ou Participants : Groupe n° 7_MQM2	Réf : QQQCP_2011_Colloque qualité Date : 17/10 Lieu : UTC
Donnée d'entrée : Problématique générale	Les citoyens demandent à être entendus par leur administration	
Qui ? <i>Qui est concerné par le problème ?</i>	Directs	Indirects (éventuels)
	Emetteurs : Le Ministère de l'économie des finances et de l'industrie , et le ministère du budget, des comptes publics et de la réforme de l'Etat Récepteurs : les citoyens français	Emetteur : L'Etat
Quoi ? <i>C'est quoi le problème ?</i>	Les récepteurs et les émetteurs cités ci-dessus n'arrivent pas à échanger entre eux à propos du service public	
Où ? <i>Où apparaît le problème ?</i>	En France	
Quand ? <i>Quand apparaît le problème ?</i>	Quand les citoyens ne sont pas entendus	
Comment ? <i>Comment mesurer le problème ?</i> <i>Comment mesurer ses solutions ?</i>	En réalisant des enquêtes publiques de satisfaction En observant le nombre de plaintes (manifestations, nombre de déclaration de plainte envoyé aux ministères, etc.) En évaluant l'intérêt que les citoyens portent aux activités du service public (questionnaire, interview)	
Pourquoi ? <i>Pourquoi résoudre ce problème ?</i> <i>Quels enjeux quantifiés ?</i>	Pour répondre efficacement et concrètement aux exigences des citoyens Pour construire un service adapté et satisfaisant Pour améliorer les échanges informationnelles entre les ministères et les citoyens Permettre aux citoyens d'exprimer de nouvelles attentes à propos du service public Partager et pérenniser des démarches qualité conduites par des directions de Bercy basés sur l'écoute des parties prenantes Accompagner l'évolution des administrations par une démarche qualité en amélioration continue Faire des médias sociaux un outil d'écoute et de gestion de la relation	
Donnée de sortie : Question explicite et pertinente à résoudre	Comment favoriser les échanges des citoyens avec et à propos du service public ?	

Figure 2 : QQQCP Colloque

Aujourd'hui les citoyens souhaitent être entendus par leur administration et lui expriment de nouvelles attentes.

Quelles sont ces attentes ?

Elles vont principalement porter aussi bien sur la clarté du service public, de son fonctionnement, sur la simplicité de pouvoir contacter un interlocuteur, que sur l'efficacité du service-rendu par l'administration à l'utilisateur.

Afin de répondre à ces attentes, l'administration s'associe aux outils du WEB 2.0 bousculant ainsi son organisation, ses métiers et le management de ses structures.

Ainsi, apparaît de plus en plus une batterie d'outils tels que les blogs, les réseaux sociaux, les plateformes collaboratives, les forums...

Ces nouveaux supports, sont des moyens dont l'administration usera pour faire face aux attentes des citoyens, issus d'une technologie nouvelle.

1.1.2 Contexte

- **La qualité en France :**

Le thème de la qualité est assez nouveau en France, du moins comme axe de la modernisation de l'Etat. Pourtant les pratiques abondent : de nombreux services publics de terrain mettent en œuvre des procédures qualité, se font certifier et développent des normes, sans qu'une politique générale ne se dégage ; dans le même temps, la plupart des pays européens se sont engagés très ouvertement dans des politiques de qualité. Comment expliquer cette différence ?

Ce n'est qu'à partir d'une vision stratégique, associée à une connaissance précise, préface du travail concret des services publics, que des démarches managériales peuvent être enclenchées et être crédibles. Si cette vision n'est pas partagée par tous les agents, les incitations à la mise en œuvre des outils de modernisation seront faibles. La situation de l'administration française ne lui permet pas de développer des approches stratégiques car, d'après ce que les Anglo-Saxons appellent l'« empowerment » — c'est-à-dire le fait d'avoir des services avec de vrais patrons dotés d'objectifs et ayant des leviers pour les mettre en œuvre — n'y est pas. Les « patrons » de l'administration sont chapeautés par des cabinets qui doublonnent leur travail. Si on compare la situation de la France à celle d'autres pays ; la France est encore le pays du contrôle et de la méfiance. Or quel manager voudra être tenu pour responsable de résultats quand il n'existe pas de moyens de mise en œuvre ? Les moyens étant ici entendus non au sens de ressources supplémentaires, mais de capacité d'action.

Quelles que soient les difficultés, une idée demeure : la qualité est consubstantielle au service public. La modernisation n'a pas de sens sans elle. Prenons la comptabilité : il est dit aujourd'hui que chacun doit connaître ses coûts ; mais de quels coûts parle-t-on, si l'on n'a pas défini le niveau et les critères des services que l'on rend ? L'important n'est-il pas de tenter de définir les prestations effectivement rendues aux citoyens ? Il n'y a donc pas d'effort de performance sans démarche qualité.

Par ailleurs, nombre de services rendus par les administrations sont impalpables, sur mesure, peu standardisables : qu'est-ce que la qualité des services publics ?

Il demeure toutefois deux questions qui doivent faire l'objet d'un choix clair. La question de la transparence : l'écoute des usagers met les choix publics en pleine lumière, et par là même les limites de l'action de l'administration, et les efforts que les usagers peuvent avoir à faire. Lorsque le ministre de la santé britannique souhaite que « 80 % des enfants aient un niveau de santé et d'insertion sociale satisfaisant avant 2006 », il reconnaît ne pouvoir atteindre cet objectif pour tous les enfants. Et il dit qu'il ne peut y parvenir sans l'aide des parents. Est-on prêt à ces exercices de vérité ? C'est en cela que la qualité est le prélude à l'évaluation, car en se rapprochant du réel, elle met en évidence ses ombres et ses lumières. Et elle touche à des questions fondamentalement politiques : qu'est-ce que le service public peut faire ou doit faire et ne peut pas faire ? Quel doit être la contribution des citoyens ?

Deuxième question : peut-on continuer à fixer des objectifs sans savoir ce qui fonctionne ou non et pour qui ? La qualité fixe les normes a priori, l'évaluation permet d'en vérifier la pertinence. Or il n'est plus question d'évaluation dans les politiques officielles de modernisation.

Management, qualité, coproduction avec les usagers, stratégies, choix, nous sommes dans le même univers. La LOLF va-t-elle permettre de s'y engager ? Cette note abordant l'expérience de pays proches du nôtre montre que c'est possible.

La qualité transcende l'ensemble de politiques de modernisation de l'Etat depuis ces 20 dernières années.

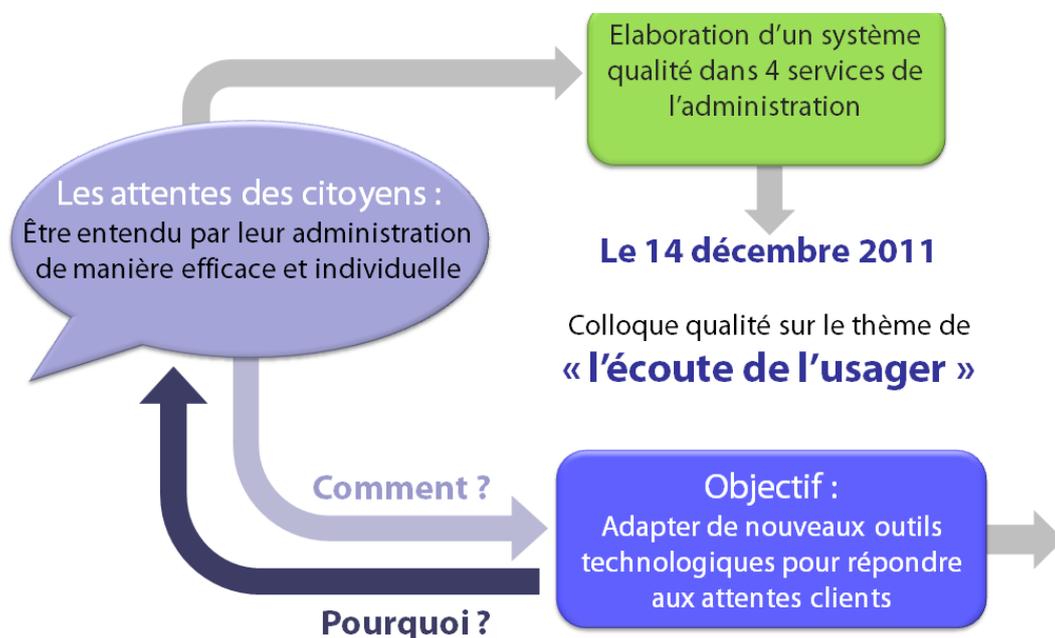


Figure 3 : Diagramme Contexte

- **La LOLF**

La loi organique du 1er août 2001 relative aux lois de finances (la LOLF) a comme principal objectif la recherche de l'efficacité dans l'utilisation des crédits. Cette réforme met en place une gestion plus démocratique et plus performante, au bénéfice de tous : citoyens, usagers du service public, contribuables et agents de l'État. Elle est entrée en vigueur par étapes et s'applique à toutes les administrations depuis janvier 2006. La loi systématisé l'évaluation à l'ensemble des services de l'État.

Chaque année, l'administration devra expliquer ses objectifs et sa stratégie et rendre compte de son action au parlement, qui sera évaluée par des indicateurs précis. Ainsi chaque administration pourra se rendre compte des progrès réalisés, ou dans le cas échéant, des améliorations à apporter à leurs services.

C'est la vocation du contrôle interne de donner aux responsables l'assurance raisonnable que les procédures mises en œuvre, permettent d'atteindre les objectifs assignés. Dans le cadre du volet comptable de la LOLF, cet objectif est synthétisé dans la formule de qualité comptable qui exprime la nécessité, pour l'information comptable, d'être rapide, utile, pertinente et fiable.

Le dispositif de contrôle interne mis en œuvre par exemple la Direction générale de la Comptabilité publique (DGCP) pour ses propres services répond à l'ensemble de ces objectifs. Ce nouveau dispositif de contrôle interne repose sur des principes directeurs, qui déterminent son organisation à trois niveaux et ses modalités de fonctionnement destinées à enclencher une boucle d'amélioration continue de la qualité comptable :

- La supervision des travaux des opérationnels par le chef de service fait partie intégrante de ce premier niveau. C'est le point qui présentait le plus d'insuffisances dans le dispositif de contrôle interne antérieur comme l'ont révélé les audits comptables et financiers, réalisés en 2004 sur la fonction comptable en trésorerie générale. Le chef de service se doit d'organiser les tâches des agents relevant de son autorité, d'intervenir pour valider certaines opérations sensibles et de s'assurer de la qualité des travaux réalisés par ses collaborateurs. A partir des référentiels de contrôle interne, les chefs de service sont à même de diagnostiquer les points forts et les points faibles des processus (ou procédures) de leurs services.
- Au titre du second niveau, les CQC (cellule de qualité comptable) sont amenées à évaluer la qualité du contrôle interne de premier niveau. Le suivi d'indicateurs de qualité comptable lui permet de suivre l'activité comptable et d'intervenir pour signaler des anomalies ou des situations pouvant apparaître anormales.
- Le contrôle interne de troisième niveau est la mission vérification des comptes de gestion

La LOLF est donc une nouvelle réforme permettant d'enclencher une boucle d'amélioration continue de la qualité comptable. La DGCP et son réseau de services déconcentrés, le Trésor Public se sont très fortement mobilisés pour accompagner et conforter cette démarche qualité comptable. Pour assurer le pilotage de la qualité comptable, la DGCP a souhaité se doter d'indicateurs de qualité comptable permettant à la fois, de suivre la qualité des comptes mais également la qualité de l'environnement comptable. Deux évolutions majeures vont y contribuer, d'une part, la disponibilité du progiciel de gestion intégré « CHORUS » qui, en termes d'outil unique de gestion, à finaliser totalement à partir de 2008, la dimension partagée de la fonction comptable, d'autre part l'émergence d'une comptabilité d'analyse des coûts, qui, par traitement des données de la comptabilité générale, permet de parachever l'architecture comptable de l'Etat, en fournissant aux décideurs les enseignements pertinents s'agissant de l'efficacité de leurs services.

Une telle réforme n'est pas qu'une affaire de règles ou d'outils, sa réussite dépend de la capacité collective des acteurs des ministères à se réorganiser et à repenser leurs positionnements respectifs. Les administrations ne peuvent se contenter d'un changement de procédures, il faut également un changement de culture. Avec la LOLF, elles passent alors d'une culture de moyens à une culture de résultats. Pour cela, chacun doit jouer pleinement son rôle. Il est primordial dans ce sens, que l'ensemble des acteurs prennent conscience de l'importance et de la pertinence de cette réforme et des démarches qualité. Et enfin, le citoyen a aussi son rôle ; c'est à lui ensuite de montrer son attachement au service public en continuant de lui faire confiance et en exigeant de lui le meilleur.

- **Influence en France des expériences des pays à l'étranger**

La vraie question est en fait de savoir pourquoi le politique n'a pas saisi plus tôt l'opportunité majeure que constitue une vraie politique qualité, au sens d'un engagement fort dans une telle démarche et dans la logique managériale qu'elle implique. Les raisons en sont multiples. La principale tient sans doute à la crainte qu'il a de perdre de son pouvoir en plaçant les responsables administratifs dans une situation de responsabilité de résultat clairement définie, et donc de réelle autonomie de gestion. Et le comble du paradoxe est que la réforme organique de l'organisation budgétaire (la LOLF) pose très précisément le principe d'une telle responsabilité, mais que jusqu'à présent l'application de cette réforme a été conduite sans que la mise en place de vraies relations managériales ait été réellement engagée. Par suite, rien d'étonnant si, dans le cadre de cette réforme, l'approche qualité demeure très réductrice. Cela reste possible, En particulier, le choix que vient de faire le gouvernement d'engager peu à peu l'ensemble des administrations à se faire certifier devrait être l'amorce d'un vrai changement.

Au Canada, par exemple, une mission de haut niveau a été créée au sein du ministère des Finances en 1998 dans le but de recueillir le sentiment des usagers sur la qualité dans les services publics. Elle s'appuie aujourd'hui sur un réseau de 220 agences, aux niveaux fédéral, provincial et municipal. Ce réseau a permis de créer un forum commun qui dépasse les frontières et les territoires organisationnels et qui permet de déceler puis d'échanger les bonnes pratiques.

Au Royaume-Uni, ministère des Finances, les enquêtes de satisfactions ont révélé un tableau assez contrasté : certaines administrations se concentrent essentiellement sur la qualité du service au guichet, alors que d'autres cherchent à se restructurer pour mieux s'adapter aux attentes des usagers. Néanmoins, dans tous les cas, le mouvement de qualité a suscité une réflexion réelle et profonde sur la diversité des publics et sur les moyens de connaître leurs attentes. Cette expérience a constitué une véritable révolution culturelle.

- **L'administration électronique :**

La révolution électronique interpelle aujourd'hui les Etats, comme elle a affectée, également le monde de l'entreprise, déjà en 1996 une rencontre franco-québécoise avait révélé les premiers signes de cet impact sur les administrations, les perspectives d'un gouvernement électronique et la transformation de nos administrations avaient été envisagées, mais en marquant toutefois, la nécessité d'une volonté politique pour donner aux projets en cours, une véritable légitimité, quelques années plus tard, la problématique subsiste mais dans un contexte aux dimensions profondément renouvelées.

La place de l'internet est désormais centrale, les flux d'informations empruntent des réseaux qui s'étendent à l'ensemble du monde, comment nos administration et nos Etats réagissent ils à cette nouvelle donne ?

Qu'est ce qu'une administration électronique : il s'agit d'une prestation électronique de service, une des composantes nécessaire à la mise en place d'un gouvernement en ligne.

- **Web2.0 (livre blanc)**

Depuis quelques années, le terme « 2.0 » s'est développé par allusion dans la sphère du Web2.

Le Web 2.0 est un socle d'échanges entre des utilisateurs et des applications en ligne. Il fait référence à la fois aux usages sociaux, tels que les interactions entre internautes et aux technologies, telles que les plateformes sociales et collaboratives, permettant d'échanger et de partager des connaissances.

La capacité à gérer la relation avec les consommateurs à travers les médias sociaux est un facteur de succès et une prémisses de pérennité dans le monde actuel.

- **L'incidence du WEB 2.0 sur les organisations public :**

Aujourd'hui les citoyens souhaitent avoir à leurs côtés une administration efficace, rapide, disponible et flexible. Plus encore, ils souhaitent apporter des éléments de solutions aux problématiques publiques. L'approche gagnant-gagnant sera d'offrir un meilleur service à l'utilisateur et faire en sorte que l'organisation publique maîtrise ses coûts et ses charges.

L'administration publique reposera en grande partie, dans sa transformation à venir, sur les enjeux d'Internet 2.0 :

- la connectivité,
- les nouvelles relations citoyennes,
- les nouveaux partenariats,
- les nouvelles responsabilités : transparence, dialogue bilatéral...
- l'individualisation des services.

Ces concepts se retrouvent aujourd'hui dans les approches dénommées E-administration, gestion de la relation citoyenne, carte de vie quotidienne....

- **Avantages du Web 2.0 :**

Contacts et échanges simplifiés et facilités par l'évolution des technologies, l'utilisateur peut devenir acteur actif: exprimer des idées et avis, les partager, participer collectivement à la réalisation de travaux ou d'évènements via diverses modalités (blogs, forums, chats, flux RSS, Twitter, réseaux sociaux, wikis, plate-formes collaboratives....).

- **Charte Marianne**

Adoptée en 2005, elle permet de faciliter l'accès des usagers dans les services, accueillir de manière attentive et courtoise, répondre de manière compréhensive et dans un délai annoncé, traiter systématiquement la réclamation, et recueillir les propositions des usagers pour améliorer la qualité du **service public**".

1.1.3 Enjeux

« Liberté, Egalité, Fraternité »

Une étude récente du cabinet KP/AM a démontré qu'Internet était devenu la source d'information la plus utilisée par les Français.

65 millions de français en 2012, 35 millions de foyers fiscaux et une population à l'espérance de vie de plus en plus longue ! (sources INSEE)

La France est le deuxième Etat le plus peuplé de l'Union Européenne (source INSEE : 2004). Le service public est un reflet de l'organisation d'un pays auprès de ses citoyens, mais aussi auprès des pays étrangers.

La bulle Internet a réorienté les exigences des français. Il est possible de réserver ses vacances depuis son domicile, alors il peut en être de même pour ses démarches administratives.

De plus rendre le service public accessible via des outils du WEB 2.0 permettra aux citoyens à mobilité réduite ou éloignés géographiquement de pouvoir communiquer avec l'administration française plus facilement.

1.1.4 Les Rencontres de la Qualité 2011

Les ministères de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'Etat ont été sensibles aux besoins des français en matière de service public rendu et ont entrepris des démarches pour améliorer leurs services publics.

Quatre services de l'administration ont réalisé des démarches qualité :

- Le Secrétariat Général représenté par M. Dominique LAMIOT (Secrétaire Général).
- La Direction des affaires juridiques représentée par Mme Catherine Bergeal.
- La Direction Générale des Douanes et Droits indirectes représentée par M. Jérôme FOURNEL.
- La Direction Générale des Finances Publiques représentée par Mme Denise BINTZ.

Ces rencontres ont pour thème « **L'écoute de l'utilisateur** ».

L'objectif est double :

- Permettre aux interlocuteurs des directions sub-mentionnées de discuter des démarches qualité qu'ils ont pu entreprendre et évaluer.
- Encourager les invités (managers dans les fonctions publiques) à réfléchir aux démarches qualité à réaliser dans leur service.

A ces rencontres sont également conviés trois écoles :

- Les Ecoles des Douanes.
- L'École des Finances Publiques (ENFiP).
- Le master Management de la Qualité de l'UTC.

Le choix des deux premières écoles n'est pas anodin, mais découle du fait que ces instituts dépendent directement des ministères investis dans ce projet. De plus elles forment des futurs collaborateurs qui seront intégrés à des services publics, ayant déjà entrepris une démarche qualité.

L'UTC est un partenaire de ce projet pour son regard d'expert qualité.

Les chargés de mission sont M. DERATHE Arnaud et Mme Brigitte MINETTE-TIBERGHEN. Le groupe 7 QP10 est donc en charge de la mise en relation de ces écoles.

A première vue ces écoles n'ont pas grand lien entre elles. Elles ne contribuent pas à former des professionnels amenés à travailler ensemble. Pourtant la mission du groupe va être de définir les ambitions de chacune de ses écoles, afin d'y trouver un levier d'incitation à la participation pour ces rencontres.

Le groupe 7 représente la nouvelle génération habitue au WEB 2.0 et apportera un regard neuf et jeune pour que cette mise en relation soit en adéquation avec son temps et avec le thème de ces rencontres.

1.2 OBJECTIFS

Afin de définir les objectifs du sujet pour notre projet QP10, un QQQQCP a été réalisé afin de clarifier les enjeux, définir les indicateurs de mesure de la performance et l'atteinte des objectifs prédéfinis, et finalement à obtenir une question explicite et pertinente à résoudre:

QQOQCP : Cadrer le problème Rechercher et partager les enjeux	Groupe ou Participants : Groupe 7_QP10	Date : 14/10/11 Lieu :
Donnée d'entrée : Problématique générale	Comment donner la parole et assurer l'animation de la communauté à la participation dans le Colloque Bercy à travers les réseaux sociaux afin ?	
Qui ? <i>Qui est concerné par le problème?</i>	Directs	Indirects (éventuels)
	Emetteurs : Groupe 7 Récepteurs : Étudiants universitaires de l'École des Douanes, l'École des finances publiques et Master MQ.	Emetteurs : Cadres des Ministères Financiers: de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et Ministère du Budget, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'État. Service Communication Ministère. Récepteurs : Autres écoles concernés dans les études de la qualité. Personnes intéressées sur la mise en œuvre de réseaux sociaux pour la promotion d'événements, notamment des colloques.
Quoi ? <i>C'est quoi le problème ?</i>	Comment évaluer la qualité de la production (animation, participation) dans une communauté de pratique? Quel démarche qualité utiliser pour mesurer la performance de promotion à travers les réseaux sociaux?	
Où ? <i>Où apparaît le problème ?</i>	Lors de l'organisation, animation et promotion du Colloque Qualité Bercy.	
Quand ? <i>Quand apparaît le problème ?</i>	3 mois avant la réalisation du colloque.	
Comment ? <i>Comment mesurer le problème ? Comment mesurer ses solutions ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabiliser le nombre de étudiants abonnés dans le(s) outils de communication sélectionnés par l'équipe (Sur le nombre total des étudiants des écoles ciblées) - Comptabiliser le nombre d'interactions (commentaires, tweets.. Etc.) dans le(s) réseaux mises en place pour les étudiants. (Avant et pendant le colloque.) - Comptabiliser le nombre de assistants au colloque (sur le nombre total d'étudiants des 3 écoles concernés) - Evaluer la pertinence des réseaux utilisés à travers d'une enquête aux étudiants après le colloque. 	
Pourquoi ? <i>Pourquoi résoudre ce problème ? Quels enjeux quantifiés ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour mesurer l'efficacité des nouveaux outils et réseaux sociaux dans la promotion d'un événement et l'assurance de la communication entre ses organisateurs et participants. - Pour découvrir quel démarche qualité peut être mis en place pour le pilotage de la performance au sein d'une communauté de pratique dans une nouvelle génération de réseaux sociaux . 	
Donnée de sortie : Question explicite et pertinente à résoudre	Quel approche/démarche qualité utiliser pour promouvoir un événement dans une communauté de pratique et animer son participation?	

Figure 4 : QQOQCP Projet

L'élaboration d'une PDS, a permis de mettre en exergue les attentes du public, en se focalisant sur le public définie par notre sujet: Colloque Qualité. La mission du groupe projet a été spécifiée ainsi que des politiques et des priorités pour l'accomplir. Afin de définir des objectifs précis et mesurables pour le bon déroulement du projet et d'atteindre les résultats escomptés; c'est à dire, de mettre en lien les étudiants des universités cibles pour les faire interagir autour du sujet "l'écoute de l'utilisateur", avant et pendant le Colloque Qualité du 14 décembre 2011.

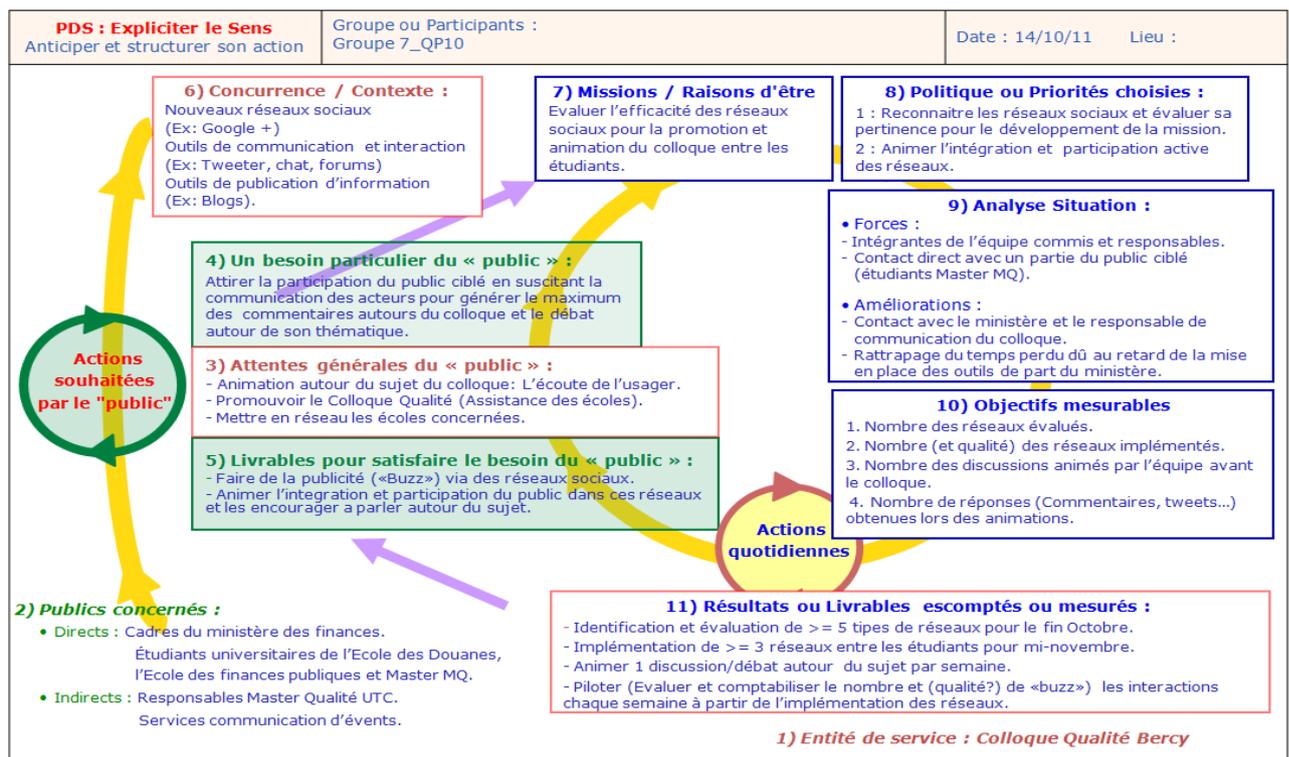


Figure 5 : PDS

1.3 PILOTAGE

1.3.1 Risques Projet

Au Durant la réalisation du projet, de nombreux obstacles peuvent survenir et interférer avec la réussite du travail. Pour éviter ces risques susceptibles d'apparaître, l'élaboration d'alternatives fut nécessaires, ils ont été identifiés par un **brainstorming** et regroupés en utilisant un **diagramme d'affinité**. Les risques et alternatives majeures sont présentés sous forme d'un **diagramme en arbre**.

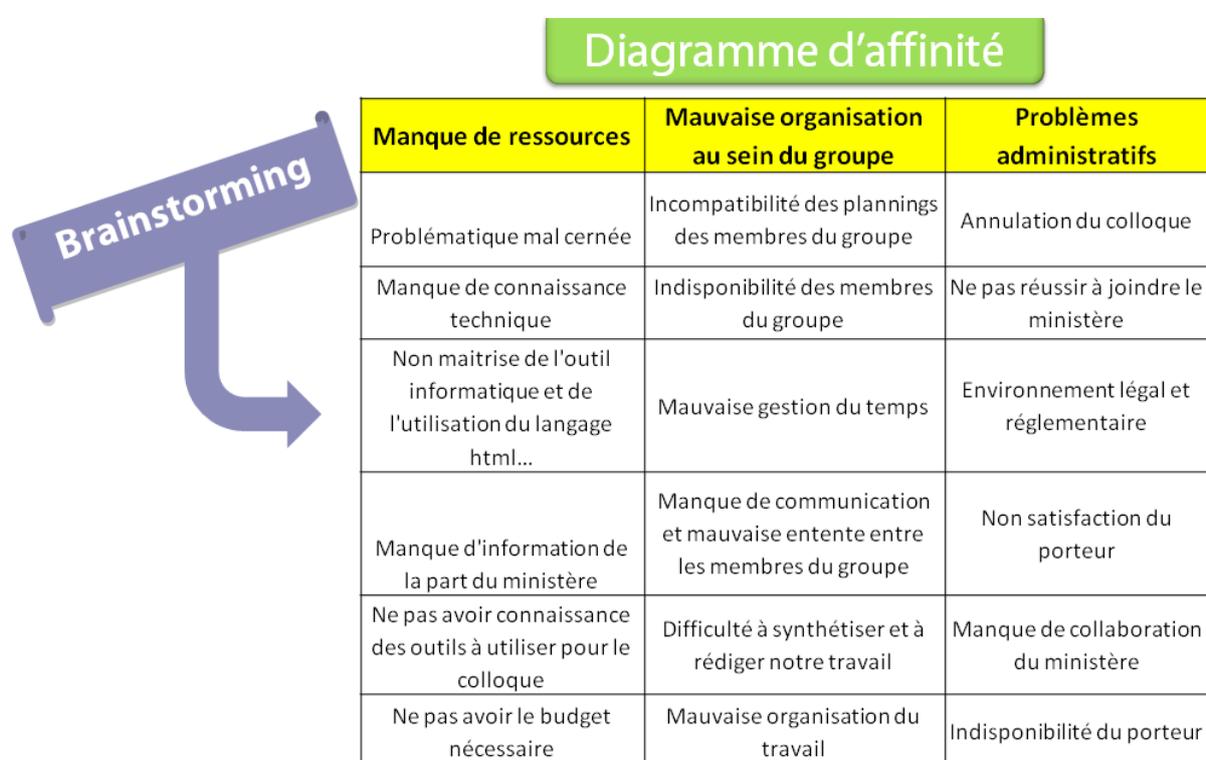


Figure 6 : Diagramme d'affinité + Brainstorming

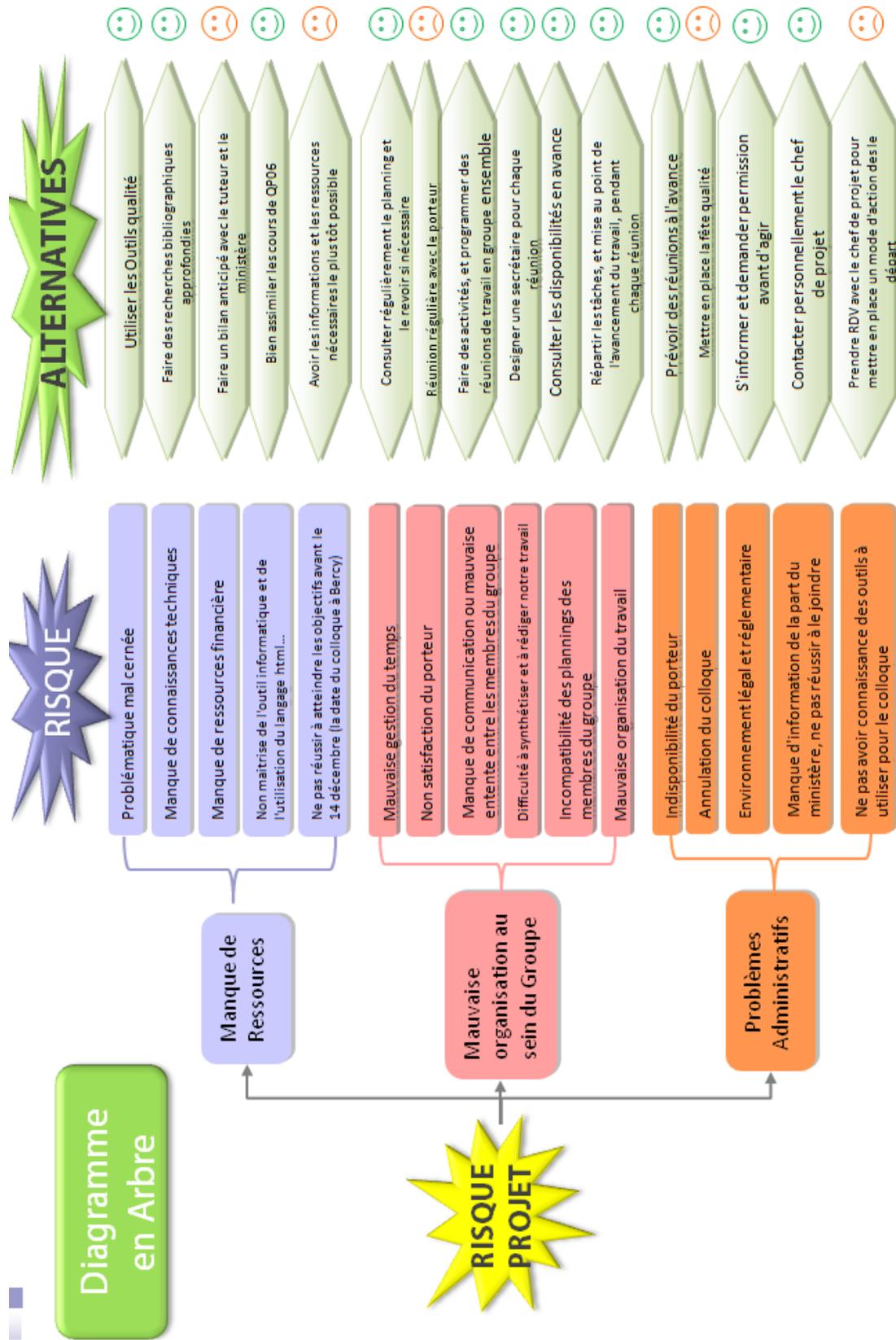


Figure 7: Diagramme en arbre

1.3.2 Planning initial

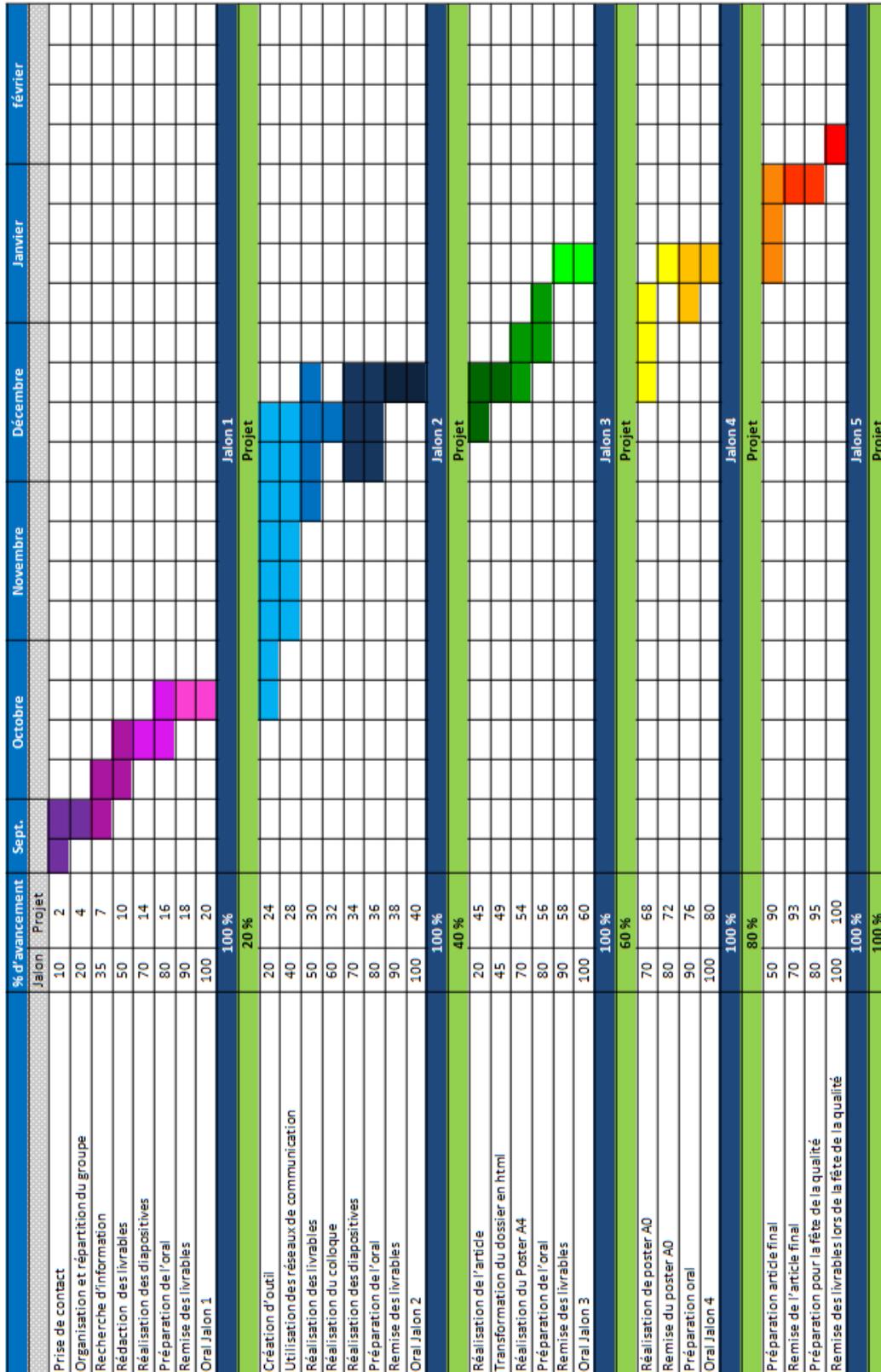


Figure 8: Planning prévisionnel

1.3.3 Organisation

Pour le bon déroulement du projet, l'organisation du travail est primordiale, de ce fait, des réunions hebdomadaires sont programmées tous les Mardi de 18h30 à 19h30 au centre de recherche GPII.

En premier lieu, le groupe a désigné l'animateur général du projet. En second lieu une secrétaire est désignée au début de chaque réunion, elle aura comme mission la rédaction d'un compte rendu et son envoi au groupe, 24h au plus tard. Au cours de chaque réunion, les tâches seront réparties entre les membres du groupe.

1.4 PLAN D'ACTION

1.4.1 Analyse des risques des actions initiales :

Afin de répondre aux différentes missions, qui sont demandées par le ministère, une analyse de risques a été réalisée en le représentant sur un logigramme Actions, Risques et Alternatives. Des brainstormings de groupe sont réalisés, afin de trouver des solutions aux éventuels risques.

Ce logigramme, met en avant le plan d'action, qui devrait être appliqué à l'aide des différentes alternatives trouvées dans le logigramme.

Les tâches seront réparties en fonction du déroulement du projet, afin de réduire les risques.

Le recueil de la base de données est essentiel, pour permettre l'interaction entre les différents acteurs et interfaces. Pour cela, des actions devront être réalisées: mettre en place des outils de communications, utiliser les réseaux sociaux et communicatifs (Facebook, Twitter, blog,...).

Il faudrait s'assurer que la publicité créera un « *buzz* », à travers les outils et les réseaux, tout en s'assurant du bon fonctionnement de ces derniers. Le site sera rendu interactif, afin que les internautes interagissent sur Twitter, durant le colloque.

Pour trouver les améliorations et des suggestions concernant la communication, un questionnaire est réalisé et destiné au public. Suite à un débriefing, l'identification des problèmes survenus et leurs solutions ont été mis en avant.

Planning	Acteur	Action	Risques	Alternatives	😊
Avant le colloque	Le ministère Groupe d'étudiants (nous)	Mettre en réseau les écoles concernées	Aucun contact	Réunir les bases de données	😊
		Mettre en œuvre un outil d'échange	Aucun outil de communication	Créer un outil de communication	😊
Pendant le colloque	Le ministère Groupe d'étudiants (nous)	Présente colloque via la publicité	Aucun publicité	Promouvoir la publicité	😊
		Retransmission en direct via internet	Aucune retransmission	S'assurer du bon fonctionnement de l'outil internet et d'internet	😊
		Twitteriser le colloque : Interaction	Manque d'interaction	Rendre le site Twitter interactif	😊
Après le colloque	Groupe d'étudiant (nous)	Améliorations et suggestions	Aucune amélioration	Réaliser un questionnaire	😊
				Tirer des leçons de notre expérience	😊
				Réaliser un débriefing	😊

Figure 9: Diagramme Risques - Alternatives

1.4.2 Planification des actions retenues

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, des obstacles sont survenus, conduisant à revoir et à modifier le plan d'action détaillé dans le diagramme de décision suivant:

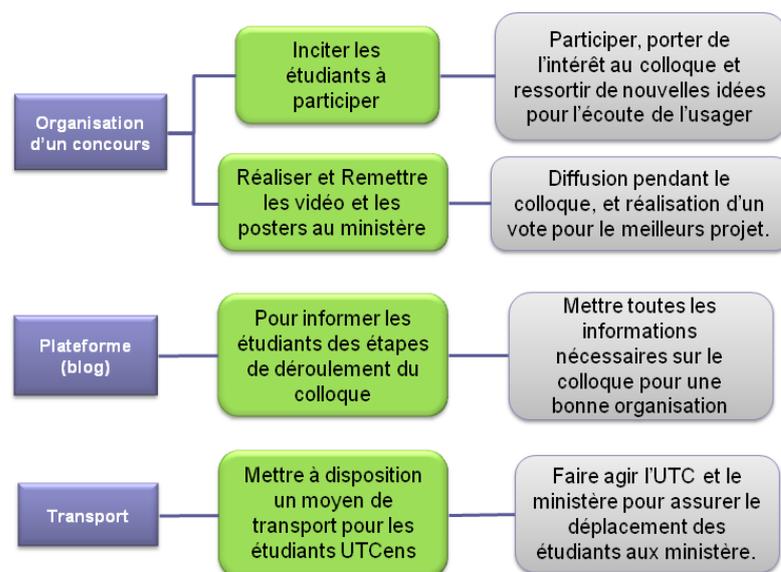


Figure 10 : Diagramme de décision

Ressources nécessaires pour la réalisation des actions retenues:

ACTIVITÉ	TEMPS	MOYEN	COMPÉTENCES
Organisation d'un concours	- 1 semaine pour définir les conditions du concours, les faire valider par le tuteur projet (Arnaud Derathe) et les présenter par la suite auprès des étudiants (UTC et ENFiP).	- Intervention qu'au niveau des étudiants UTC dû au manque des moyens (transport, budget).	- Attitude convaincante pour attirer l'attention et inciter aux étudiants à participer.
	- 15 jours de travail des participants; validation des sujets auprès du ministère.		- Communication régulière avec le tuteur.
	-1 semaine pour la remise des posters et réalisation des vidéos.	- Manque des conditions appropriées pour la réalisation des vidéos (Salle obscure, Mauvaise qualité du son).	- Compétences dans la réalisation audiovisuel et montage vidéos.
Plateforme (Blog)	- 1 Semaine pour l'évaluation des différents plateformes pour pouvoir en fin réaliser un blog qui correspond aux objectifs (confidentialité et interactivité des étudiants). - 2 Semaines pour la mise en forme du blog. - Mise à jour régulier du blog.		- État de l'art des plateformes blog. - Création d'un blog.
Transport	- Réalisation de devis pour le billet de train en groupe. - Réalisation de la liste des étudiants présents au colloque.	- Pas assez des moyens de la part de l'UTC pour payer les billets du train. - Le ministère prend en charge le déplacement des étudiants.	- Bonne organisation.

Figure 11 : Activités - Ressources

L'évolution du plan d'action a changé au fil du projet, une nouvelle analyse des risques a été réalisée et présentée ci-dessous:

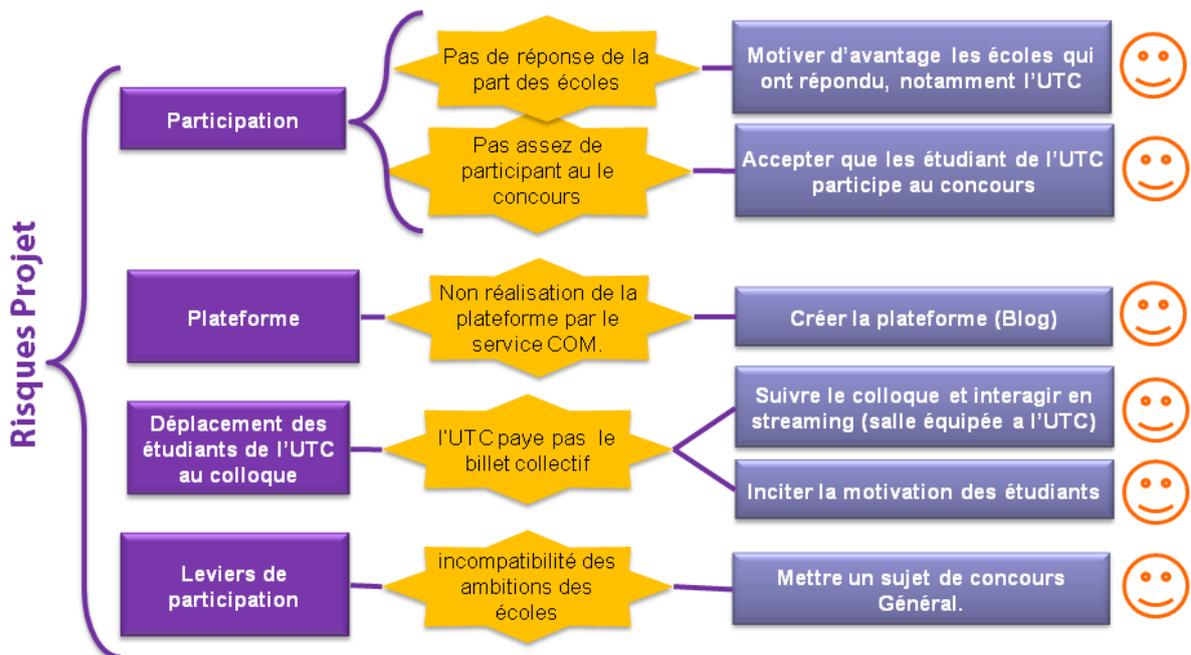


Figure 12 : Risques Projet (Jalon Intermédiaire)

1.4.3 Mise en œuvre des actions retenues

Pour la réalisation des actions retenues, une cartographie mise en place décrit la répartition des tâches entre les membres du groupe et des acteurs intervenant dans le projet:

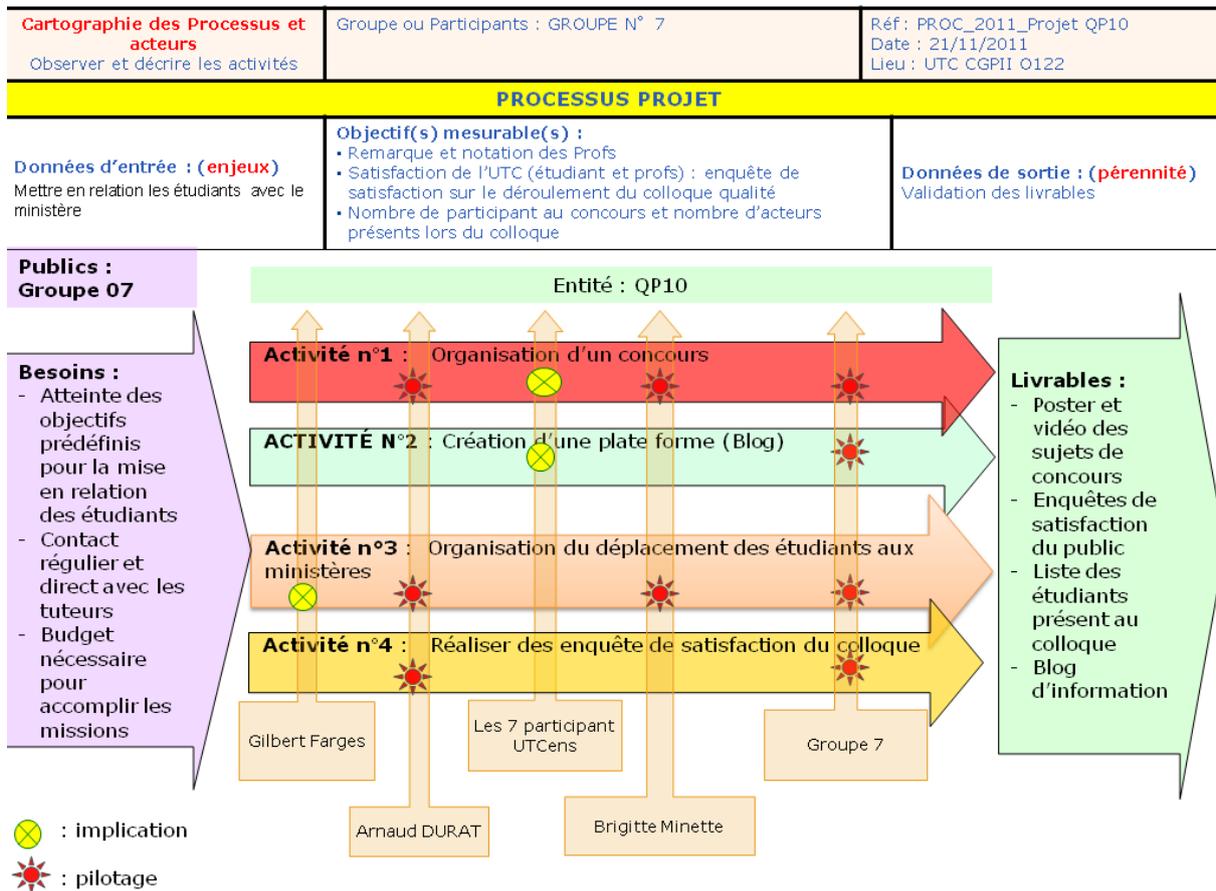


Figure 13 : Cartographie des activités menées

Pour clarifier les attentes lors du colloque, une autre cartographie a été réalisée décrivant cette fois-ci les activités menées, ainsi que les acteurs:

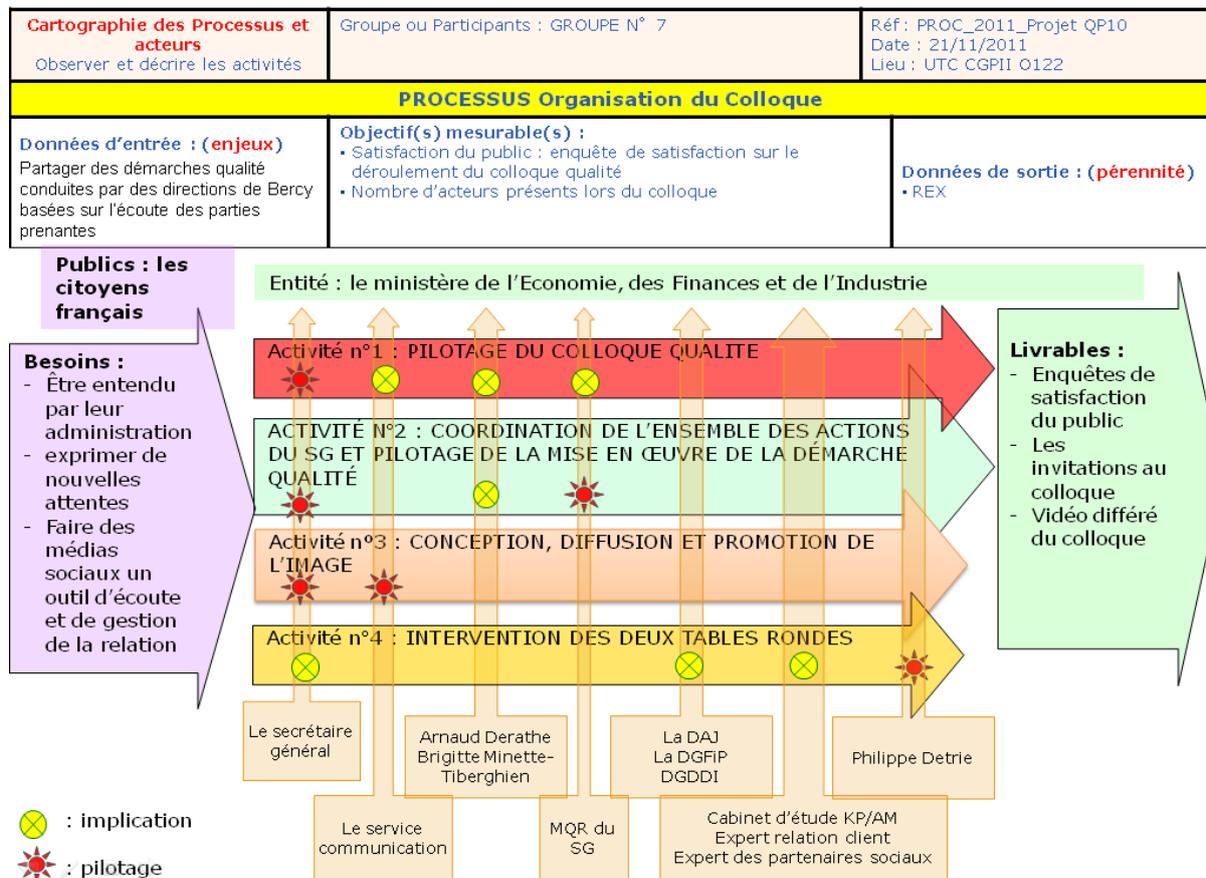


Figure 14 : Cartographie des processus Colloque

2 Réalisation du Projet - DO

La planification des actions est à la faveur d'une bonne exécution des missions confiées et de l'atteinte des objectifs fixés. La création d'un blog permet une lecture simple, aussi bien pour les étudiants master que leurs responsables, sur le déroulement et l'organisation des rencontres de la qualité et sur l'enquête de satisfaction qui définit les mesures de succès.

Les Rencontres de la qualité ont proposé :

- dans la **table ronde 1**, de découvrir des démarches qualité et des dispositifs d'écoute conduits par le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'Etat;
- dans la **table ronde 2**, d'apporter des éclairages sur le management de la relation usagers "2.0" : capter ce que l'utilisateur dit sur le net en dehors des sollicitations de l'administration, pour améliorer les prestations de service.

Un concours est organisé, les étudiants apportent des idées nouvelles au ministère de Bercy sur les services publics via le WEB 2.0, pour améliorer les relations de l'Administration avec ses usagers. L'Ecole Nationale des Finances Publiques (ENFiP) et le master 2 MQ de l'UTC y ont participé, sept étudiants du master M2MQ ont participé au concours.

Voici ci-dessous les projets présentés par les étudiants de l'ENFiP :

- **"FLASHCODE"** : Un outil ludique de communication de l'information pour une administration moderne et réactive.
Projet de Nathalie DUROYON, Loanah DERUE et Sandra MARTIN.
- **"FiPOD"** : La plateforme de podcast des ministères économique et financier.
Projet de Clément CARRUE, Merire DECOOL, Francois RIVALLAN et Sonia ROUX.
- **"Cellule e-novation"** : Développer l'e-administration en partenariat avec les usagers.
Projet de Xavier ANTONY et Carole CHAPON.
- **"Mon.service.public.fr sur smartphone"** : Accéder via la photographie d'un code barre à des informations et services utiles pour payer amendes, cantine ...
Projet d'Alexandre BON, Laurent JOUIN, Guillaume RIGOLLE, Didier CHAFFIN.

Les projets présentés par les étudiants de l'UTC sont disponibles sur le blog :

- « **Un site collaboratif usagers/professionnels de santé** » pour améliorer la qualité des soins dans les hôpitaux publics français. Projet de Gisèle ADECHIAN et Leila DROUCHE
- « **Un suivi informatique des dossiers pédagogiques des élèves** » pour simplifier le dépôt de candidatures dans les écoles, et faciliter le suivi pédagogique et l'orientation de l'élève et favoriser ainsi son insertion professionnelle. Projet de Dragan MOKRIC
- « **S'orienter dans la législation** » : un concept de questionnement qui prend le point de vue de l'internaute pour l'aider à trouver seul le texte (loi, décret...) qui pourrait l'aider à résoudre son problème. Projet de Jean-Rémi BOIVIN et Flavien BERRIOT
- « **Impôts Graph'** » : Permettre aux citoyens, lors du paiement sur impôts.gouv.fr, de visualiser graphiquement l'utilisation faite par l'état des sommes versées (éducation, santé...). Christina ACOSTA, Jonathan TAHIATOHIUPOKO

Parmi les étudiants de l'UTC, un projet est sélectionné : le projet « **S'orienter dans la législation** » a emporté avec succès ce concours, avec deux projets de l'ENFiP, "**FLASHCODE**" et "**Cellule e-novation**".

Le blog sert de plateforme d'information concernant les "Rencontres de la qualité 2011" organisées par le secrétariat général du Minéfi. Il présente les posters électroniques des étudiants M2MQ et leurs projets sous format vidéo.

Les vidéos confidentielles sont accessibles par les personnes autorisées, elles sont sécurisées par un mot de passe qui est identique à celui de l'extranet. Seuls les étudiants masters MQM2, leurs responsables et professeurs, y ont accédé.

Les impressions et les suggestions d'amélioration des élèves de master et des responsables concernant les deux tables rondes ont été recueillies, les vidéos sont intégrées sur le blog.

L'efficacité des actions réalisées s'appuie sur les indicateurs de mesures de succès, identifiés par le nombre de visites sur le blog par compteur de visites, le nombre d'étudiants ayant assisté au colloque sur le nombre d'étudiants invité, le nombre de participants au concours, et les résultats de l'enquête satisfaction. (*Figure 15*).

3 Mesurer les indicateurs - CHECK

3.1 Enquête de Satisfaction

Par cette enquête, six grands thèmes ont été abordé: contenu du colloque, a pertinence des intervenants, l'intérêt du concours, les modalités du transport, l'avenir des étudiants et les compétences du groupe 7. Elle a été créée avant le déroulement du colloque.



ENQUETE DE SATISFACTION - ETUDIANTS MASTER 2 MQ

Tu viens d'assister aux Rencontres de la qualité 2011. Nous aimerions connaître ton avis.
Ceci sera envoyé au Ministère de l'Economie, et de l'Industrie.

		Beaucoup	Un peu	Non	NA
Contenu	C'est un thème d'actualité ?				
	Ce séminaire a répondu à tes attentes				
	La séance questions était productive				
	Tu as appris quelque chose				
Intervenants	Les intervenants ont capté ton attention				
	La table ronde 1 était intéressante				
	La table ronde 2 était intéressante				
	Tu n'as pas remarqué qu'il y avait 2 tables rondes				
Concours	Le concours t'a incité à participer à ce séminaire				
	Les posters présentés sont pertinents				
	Tu (re)participeras à un prochain concours				
Transport	J'ai adoré venir en car				
	J'aurais préféré venir en train				
	J'aurais préféré le suivre à distance en vidéoconférence				
Avenir	Maintenant tu te vois devenir Ministre...				
	... Ou travailler pour le service public				
Groupe 7	Tu as trouvé le groupe 7 compétent pour cette mission ? (C'est anonyme !)				

Suggestions d'améliorations ?

.....

.....

.....

.....

Merci ! Les résultats seront disponibles sur le blog.

Enquête de satisfaction - Groupe 7 QP30 - Master2 MQ 2011/2012 - 13 Décembre 2011

Figure 15 : Format enquête de satisfaction

3.1.1 Analyse des résultats enquête

Suite au colloque, plusieurs indicateurs des enquêtes de satisfaction de l'UTC et du ministère ont été pris en compte, le nombre de visite du blog, le nombre de participants,

D'après l'enquête de satisfaction, le thème « **l'écoute de l'utilisateur** », abordé durant le colloque est considéré comme un thème d'actualité. Cependant le colloque a répondu partiellement aux attentes des étudiants, notamment concernant le coût de la mise en œuvre de ses démarches qualité au sein d'un ministère, sachant que c'est le ministère des finances qui organise cet événement.

Figure 16 : Enquête concernant le contenu du colloque

Dans l'ensemble les étudiants ont acquis certaines connaissances durant le colloque et ont trouvé les échanges entre les intervenants et le public productifs. Malgré une forte participation de la part des professionnels, les étudiants ont apprécié la pertinence de certains débats, qui sont analysés par la suite.

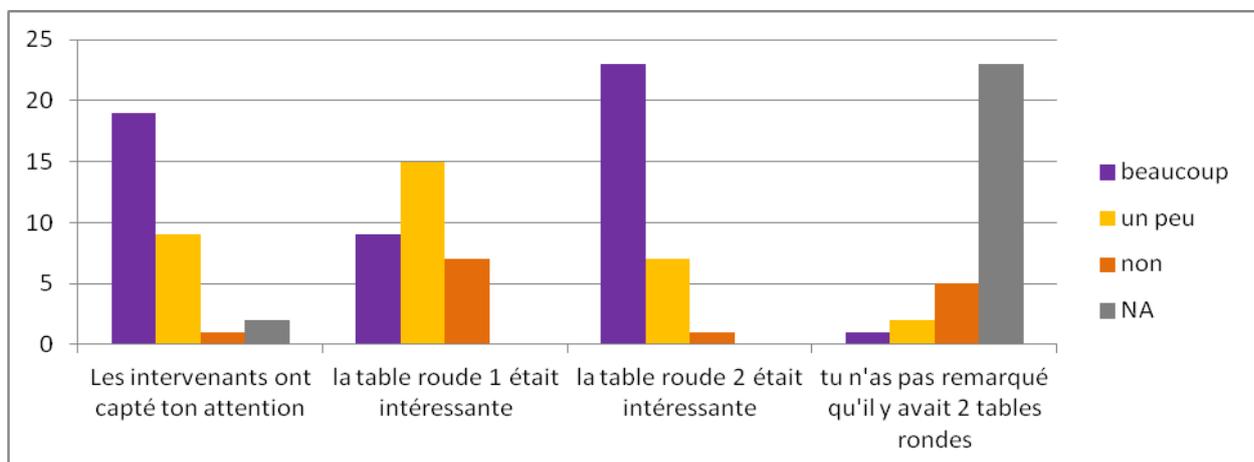


Figure 17 : Enquête sur la prise de parole des intervenants

A peu près 60% A peu près 60% des personnes interviewées, pensent que les prises de parole des intervenants ont été pertinentes. La seconde table ronde a été plus intéressante que la première, elle aborde le sujet du web2.0, ce qui éveille l'intérêt de nos collègues.

Tout comme le sondage réalisé lors du colloque, les étudiants ont trouvé que la première table n'était moins intéressante que la seconde. Le sondage réalisé durant le colloque montre une appréciation identique de la part des étudiants.

L'enquête révèle, qu'il n'y a pas eu d'intérêt à réaliser deux tables rondes, dans le sens où elles sont reliées sur lequel on s'appuie de plus en plus sur le Web 2.0.

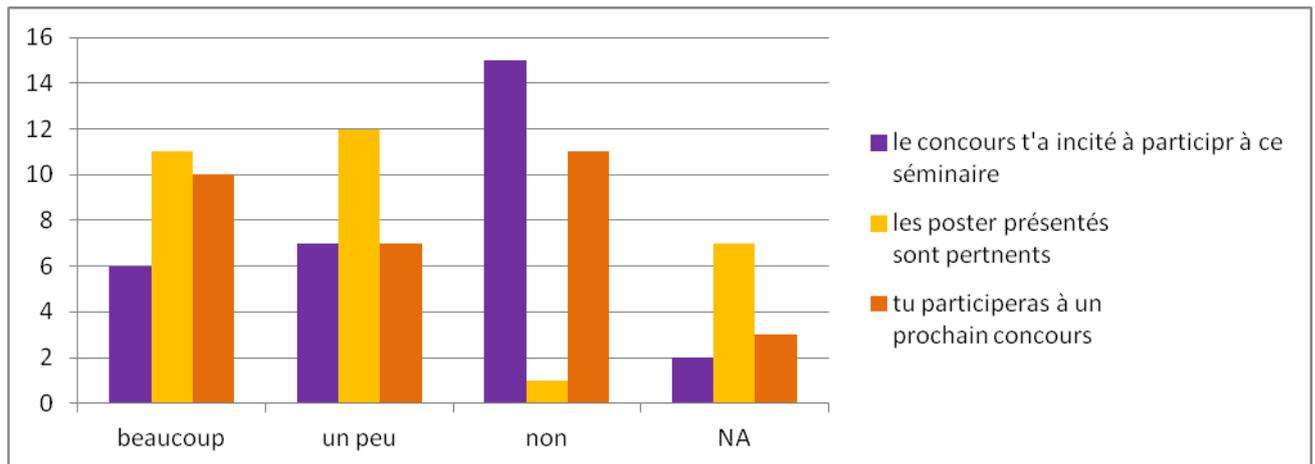


Figure 18 : Enquête sur le concours

Le colloque n'aurait incité que 50% des individus interviewés à participer à un concours, contrairement au 23% de participants pour cette première édition. Il y a 35% des individus ne participeraient pas à un concours d'un événement du même type.

Les posters n'ont pas été présentés au grand public pendant le colloque, donc certains étudiants n'ayant pas pris connaissance des projets ont répondu que cette question était non adaptée.

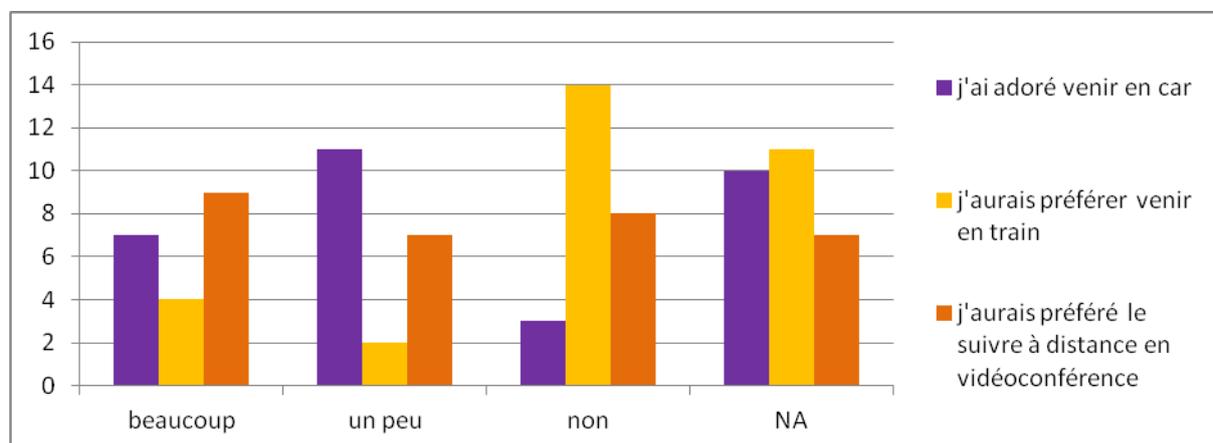


Figure 19 : Enquête sur le transport

Il y a plus de 50% des individus qui ont apprécié, le trajet en bus et n'auraient pas apprécié de prendre le train pour se rendre à Bercy.

Il a été constaté que 50% des personnes interviewées, auraient préféré suivre le colloque via la vidéoconférence.

Suite à l'analyse précédente, ce graphique confirme les résultats précédents. La création d'un outil de communication aurait donc été nécessaire sur une plateforme et aurait permis au public du Master d'échanger. Il faudrait envisager de réserver une salle pour la vidéoconférence, afin de permettre un échange de qualité sur l'interface.

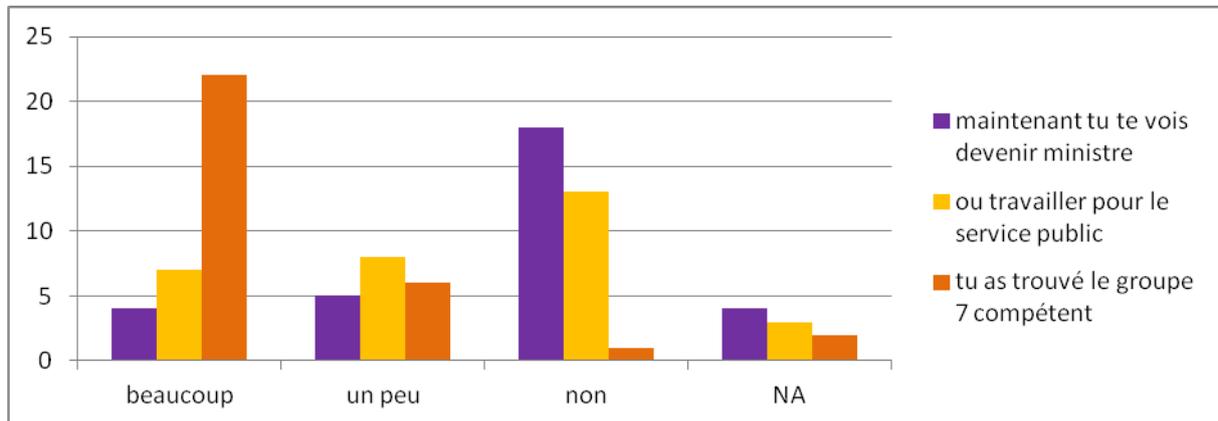


Figure 20 : Analyse du travail et de l'avenir professionnel

D'après le graphique les étudiants du master n'envisagent pas de devenir ministre, mais éventuellement d'occuper un poste au sein du secteur public.

Sur l'ensemble des personnes interviewées, 90% pensent que le groupe 7 a été compétent dans ses missions, durant ce colloque. D'après l'enquête de satisfaction, certaines améliorations devraient être réalisées en vue du prochain événement de la sorte, comme « la préparation des candidats pour les interviews », « obtenir un studio adéquat pour éviter les différences d'image », « il faudrait s'assurer de la diffusion des vidéos et des posters », « il faudrait s'assurer de la diffusion des vidéos et des posters »,...

3.2 Enquête de Satisfaction ministère

Les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée par Bercy, sont présentés ci-dessous:

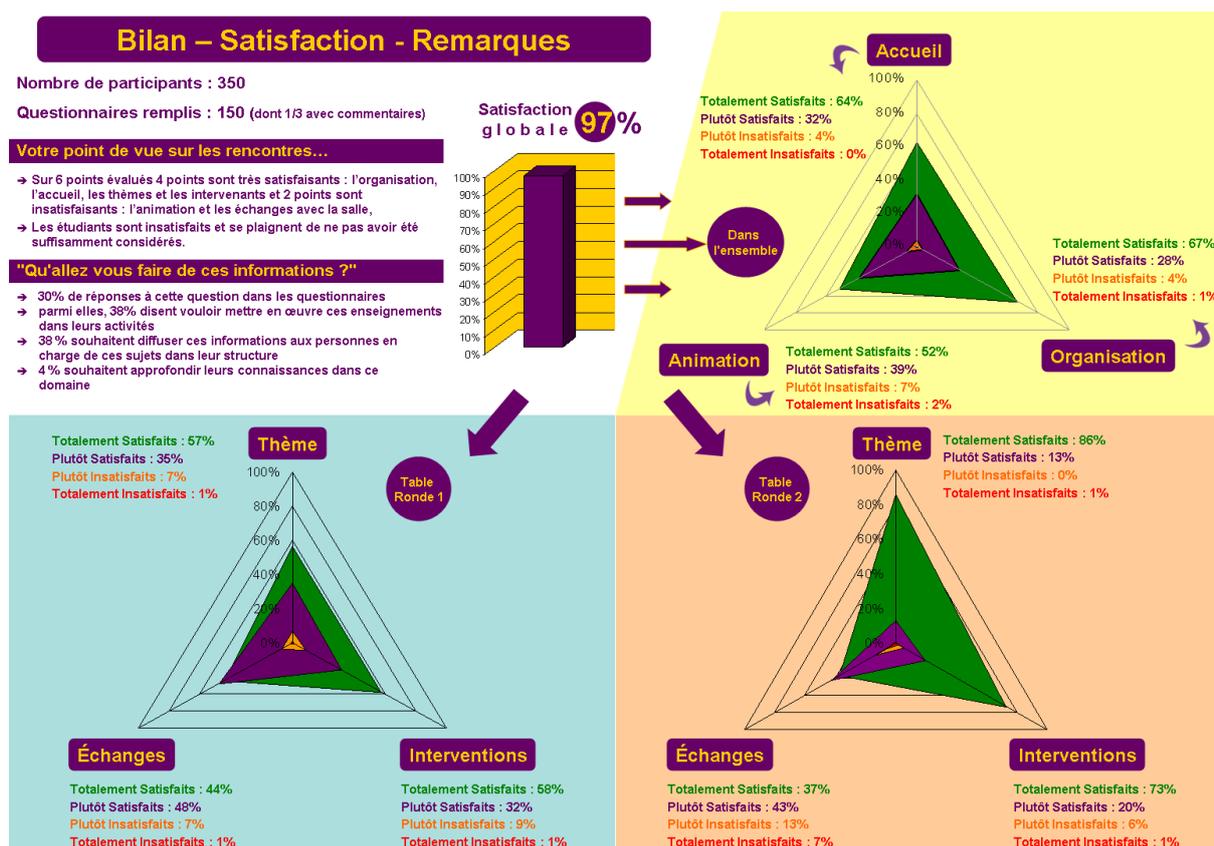


Figure 20 : Résultats enquête ministère.

L'enquête de satisfaction du ministère, a constaté que le colloque avait satisfait 97% des invités. Les étudiants n'ont pas apprécié l'intérêt du ministère, concernant la présentation de leurs projets, l'ensemble des remarques sont présentées dans le tableau précédent.

L'accueil et l'organisation ont été appréciés à plus de 60% par les invités et l'animation n'a été apprécié à 50%, il faudra améliorer l'animation des tables rondes et prévoir la diffusion des vidéos du concours.

Durant ce colloque, les tables rondes se sont déroulées autour des thèmes, la première table ayant pour thème « les démarches qualité et les dispositifs d'écoute conduits par Bercy » et la seconde table ronde abordant « les éclairages sur le management de la relation usager « 2.0 » » (annexe rencontres qualité).

Les résultats montrent que la seconde table ronde a été plus satisfaisante que la première, les échanges des deux tables rondes ont satisfait 40% des invités. Les interventions et le thème de la seconde table ronde ont été plus appréciés par le public. (Annexe rencontres qualité).

3.3 Mesure des indicateurs Projet:

Présentation des différents indicateurs, concernant le projet :

- Nombre de participants au concours:
 - **ENFIP** : 7 Groupes
 - **UTC** : 4 Groupes
- Nombre de visites du blog = **254 visites** (entre le 13/12/2011 et le 18/01/2012)
- Taux d'étudiants M2MQ et NQCE UTC présents aux rencontres = **100 %**
- Taux de satisfaction du groupe 7 (évalué par les étudiants UTC) = **90 %**

4 Améliorations et perspectives - ACT

- **Points Faibles:**

Concours:

- Vidéo: Mauvaise qualité
- Revoir les délais pour remise et validation des sujets de concours.
- Poster: non diffusés lors du colloque (faute de temps)
- Manque de l'école de Douane à l'appelle
- Non diffusion des vidéos lors du colloque faute de temps

Colloque:

- Ouverture au public: non participation de l'école des douanes et restriction des invités au niveau des étudiants de l'UTC.
- Audioconférence et plateforme d'échange: annulées à la dernière minute.

- **Points d'amélioration:**

Concours:

- Anticiper et prévoir le budget et le temps nécessaire pour réaliser des vidéos de qualité ainsi que les posters afin de permettre leur diffusion lors du colloque.

Colloque:

- Élargir la liste des invités notamment de tous les étudiants de l'UTC et intervenir de façon bien déterminée pour convaincre l'école de douane de participer.

- Maintenir l'idée de réalisation de l'audioconférence et de la plateforme d'échange, car c'est un point fort dans le déroulement du colloque, notamment pour l'évaluation du taux d'échange autour du sujet et aussi beaucoup d'étudiant ont préféré suivre le colloque depuis l'UTC.
- Garder la plateforme d'information pour communiquer avec les étudiants, plutôt que de les encombrer avec des emails.

4.1. Enseignement tirés et retour d'expérience

- **La participation de l'UTC** au colloque lui a valu une image positif, auprès du ministère et notamment la participation des étudiants du master Management de la Qualité au concours. Un sujet a été plébiscité par Bercy et nommé parmi es gagnants.
- **La présence des étudiants** master au colloque leur a permis d'avoir une vision élargie sur la qualité, dans les services publics ainsi que l'impact du Web 2.0 sur la relation usager - administration.
- **Pour le ministère**, la réalisation de ce colloque a été une première réussi, ça a permis de montrer les démarches qualité et des dispositifs d'écoute qu'ils conduisent ainsi que d'avoir une retour d'expérience sur le management de la relation usagers "2.0", c'est à dire, capter ce que l'utilisateur dit sur le net en dehors des sollicitations de l'administration, pour améliorer les prestations de service.¹
- Pour **l'équipe QP10**, la réalisation de ce projet a permis de gérer le planning par un suivi régulier et organiser dans des délais très courts et des situations fluctuantes; dans lesquelles il fallait prendre les bonnes décisions ainsi qu'agir rapidement; il fallait alors être flexibles et efficientes.
- À la fin du projet, l'analyse des points faibles a été faites et des axes d'amélioration ont été proposés, ils pourront être pris en compte pour un futur projet similaire.

¹ <http://www.economie.gouv.fr/bercy-qualite>

5 Conclusion générale

Le but de ces rencontres qualité est de discuter sur les différentes thématiques concernant l'écoute de l'utilisateur. Ces thématiques informent le plus rapidement possible le consommateur sur les questions qu'il se pose à propos de la fonction publique. Il ne faut pas s'arrêter seulement à l'écoute de l'utilisateur, mais il faut interpréter les échanges entre les clients et entreprises (société et usagers), ne pas s'attarder qu'aux outils qualité.

Les enquêtes d'option ne suffisent plus, il faut en tirer des conclusions et des conséquences, à l'aide des différents outils, afin d'accéder à un échange et une participation du contribuable, qu'il y ait une évolution en 2017, le temps de l'installation des différents outils sociaux mettant en relation les usagers de demain et d'aujourd'hui

6 BIBLIOGRAPHIE :

- FLICHY Patrice, Le sacre de l'amateur. Sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique, La République des idées / Seuil, Paris, 11/2010
- JARVIS Jeff, La méthode Google: que ferait Google à votre place? - SW - Télémaque Editions. Paris.
- PAROT, et al. 2004. Livre Blanc, *Les communautés de pratique*. Analyse d'une nouvelle forme d'organisation et panorama des bonnes pratiques.
- CEFRIO, Livre blanc. LES USAGES DU WEB 2.0 DANS LES ORGANISATIONS. Bibliothèques et Archives nationales Canada. Québec, 2011.
- LAMIOT Dominique (Directeur Général de la Comptabilité Publique – La Revue du Trésor –). La DGCP et la LOLF : l'ambition de placer la nouvelle dimension comptable au cœur de la réforme de l'Etat. Juillet 2006.
- TROSA Sylvie. Modernisation du management public : Le pari de la qualité. Les notes du benchmarking international. Avril 2006.
- MAISL Herbert, Marais Bertrand. L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE. Revue française d'administration publique. 2004/2 - no110. pages 211 à 216. ISSN 0152-7401.

CIBERGRAPHIE

- Wiki O3D Médias Sociaux (Consulté le 15/10/11): http://ticri.inpl-nancy.fr/wicri-incub.priv/index.php/Groupe_de_travail_O3D_M%C3%A9dias_sociaux.
- La LOLF (Consulté le 19/12/11): http://www.bercy.gouv.fr/lolf/downloads/lettre_10.pdf
- <http://www.economie.gouv.fr/bercy-qualite/web-20-a-bercy> (Consulté le 15/01/2012)
- La qualité: Une exigence pour l'action publique en Europe, Hélène Pauliat. Pris du site <http://books.google.fr/books?id=drp83wAIY4IC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false> (Consulté le 16/01/2012)

Pour en savoir plus:

- <http://rencontresqualitebercy.wordpress.com/>,
- <http://www.economie.gouv.fr/bercy-qualite>,
- <http://www.utc.fr/master-qualite>,

7 ANNEXES

Annexe 1: "Les premières Rencontres de la Qualité"

Le 14 Décembre, enfin le grand jour, Le colloque à Bercy, les premières rencontres qualité

Les citoyens veulent être entendus par leur administration. Or, aujourd'hui, les outils traditionnels d'écoute des usagers (enquête de satisfaction, sondages ...) ne semblent plus suffire pour appréhender leurs besoins et leurs attentes. Les nouveaux outils du Net (blogs, forums, réseaux sociaux, Twitt, etc.) tendent à devenir des moyens privilégiés d'échanges avec et à propos du service public. Ces outils du Web 2.0, qui impliquent de nouveaux modes d'écoute et une plus grande réactivité, viennent bousculer le management de la relation Administration-Usagers. Cette nouvelle situation a incité le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, à organiser une rencontre qualité pour traiter de la question autour de deux tables rondes avec des candidats du milieu administratif.

A la table ronde 1 sur « les démarches qualité et les dispositifs d'écoute conduits par Bercy » :

- Dominique LAMIOT, secrétaire général
- Catherine BERGEAL, directrice des affaires juridiques (DAJ)
- Denise BINTZ, chef de la mission communication et des relations avec le public à la direction générale des finances publiques (DGFIP)
- Jérôme FOURNEL, directeur général des douanes et des droits indirects (DGDDI)

A la table ronde 2, avec pour thème « les éclairages sur le management de la relation usagers "2.0" » :

- Laurent GARNIER, spécialisé dans l'écoute des clients et le décryptage du contenu des forums de discussion au cabinet d'étude KP/AM
- Thierry SPENCER, expert de la relation client, créateur du blog le « sens client » et directeur de *testntrust*
- Dominique MILLIEZ, expert des partenariats sociaux au service de la communication des ministères économique et financier

Les tables rondes ont été animées et dirigées par Philippe Detrie, Président-fondateur du Cabinet Inergie, un cabinet de conseil en management de la communication. Cette rencontre a été un vrai succès. Les deux tables étaient intéressantes, et ont incité des interactions avec le public. De nombreuses questions ont été posées aux candidats des deux tables rondes. Ne seront présentés dans cette annexe qu'un récapitulatif de ce qui a été dit autour des deux tables rondes.

Vous pourrez trouver le différé des rencontres qualité complet sur le lien suivant : <http://www.economie.gouv.fr/bercy-qualite/differe-des-rencontres>

Table ronde 1 : Les démarches qualités conduite par Bercy

Avant de discuter de ce qui a été dit dans la table ronde 1, voici une description de la fonction publique.

La direction des affaires juridiques, la DAJ, est en charge de l'analyse et l'élaboration de la réglementation relative à la commande publique ainsi que le conseil et l'expertise et la coordination juridique dans tous les domaines du droit auprès des ministères mais aussi auprès d'autres administrations de l'état. La directrice, Catherine BERGEAL, est aussi agent judiciaire du Trésor public et exerce à ce titre la représentation de l'Etat devant les juridictions de l'ordre judiciaire.

La **DGFIP** a pour mission principale d'assurer la gestion financière et comptable de la commune, et est issue de la fusion de la direction générale de la Comptabilité publique d'une part, et la direction générale des Impôts d'autre part, pour devenir une administration unique. Ceci permet à l'Etat d'offrir un conseil fiscal et financier plus complet aux élus locaux, en facilitant les liaisons entre les services chargés de l'établissement des bases de la fiscalité locale et ceux chargés de la simulation des taux. Parallèlement, le traitement, au sein d'une même administration, de l'ensemble des problématiques de recouvrement des recettes fiscales ou non fiscales des collectivités locales facilitera la diffusion de méthodes et d'outils innovants, et contribuera à améliorer les taux de recouvrement des différents produits collectés. La DGFIP entre ainsi dans une démarche qualité pour faciliter la relation administration-clients et pour améliorer la qualité des comptes des collectivités locales

La **DGDDI** est rattachée au ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État. Elle exerce une triple mission : une mission fiscale dans la lutte contre les fraudes et contrefaçons et la perception des taxes et droits indirects pour le compte de l'état ; un rôle économique dans le contrôle des flux commerciaux ; et une mission de protection de la sécurité et la santé publique (lutte contre les pollutions diverses, contrôle des échanges d'œuvres d'art, etc.)

La DAJ : Pour représenter tous les ministères devant le tribunal judiciaire, des dispositifs de certification des agences judiciaires des trésors ont été mis en place. Cette certification va permettre de savoir quels services de la DAJ sont rendus au profit des clients : ministères, agents publics, citoyens, fournisseurs (250 avocats). De plus, c'est une reconnaissance en soi qui permet au premier abord l'installation d'une relation de confiance entre les parties prenantes.

DGFIP :

Il y a plus de 36 millions de foyers fiscaux, 4 millions d'entreprises, collectivités locales, partenaires, etc. Le public est très diversifié. Par conséquent les attentes et les besoins sont différents. Le guichet fiscal unique fut une solution proposée. Appelé centre des finances publiques, ce guichet fiscal permet aux particuliers de poser toutes leurs questions et d'établir leurs démarches fiscales dans un endroit unique. Auparavant, l'usager devait s'adresser à un centre des impôts pour le calcul, et à une trésorerie pour le paiement de ses impôts.

Dorénavant avec le guichet unique, c'est non seulement un gain de temps mais aussi une facilité pour les contribuables de trouver le bon interlocuteur. ²

Un programme pour faciliter l'impôt a été mis en place par la DGFIP et demande à ce que tous les ans, pour les usagers particuliers et entreprises, leurs attentes soient recueillies, afin de répondre en continu à ces dernières. C'est pourquoi un comité d'usager des professionnels est réalisé au moins 2 fois/an, le but étant de mener des présentations permettant de réfléchir sur de nouveaux dispositifs et formulaires d'imposition. Suite à un sondage quantitatif et qualitatif réalisé par le comité d'usager, 87% d'usager sont satisfaits par les démarches réalisés par la DGFIP.

Selon Dominique Lamiot, de nombreux dispositifs d'écoute ont été mis en place dans le secrétariat général à savoir : un focus groupe qui a réuni il y un an 104 agents des différents services du minéfi (ressources humaines, gestion de la logistique, la maintenance, etc.) pour faire un point sur tout ce qui ne marche pas en terme d'équipement ; et un groupe thématique et généraliste pour définir en quoi le SG doit améliorer ses prestations. Un lieu de l'écoute de l'usager pour la prime et pour l'emploi existe également. Il y a une mise en œuvre de groupe de rédaction et d'assistantes sociales dans les quartiers.

² <http://cequecachangepourvous.modernisation.gouv.fr/guichet-fiscal-unique.htm>

Ils nous présentent leurs expériences et leurs visions sur les démarches menées au sein de leurs services. Mais pourquoi donc mettre en place des démarches qualité dans leurs services ? On comprend bien, d'après ce que nous a annoncé le secrétaire général Dominique Lamiot, que ces démarches visent à répondre efficacement et rapidement aux attentes des usagers et des contribuables notamment via l'utilisation du service web 2.0 suite à l'extension de internet ces dernières années. Néanmoins aucune donnée concrète n'a été présentée, pas d'enquête de satisfaction, de plainte des usagers ou autre.

Quels sont les bénéfices tirés des dispositifs d'écoute :

Il faut dans un premier temps éliminer les intérêts de la démarche qualité, vis-à-vis des entreprises pour améliorer les démarches internes et remplir leurs missions. Dans un besoin de bâtir un partenariat avec les entreprises, il impose d'installer des relations de confiance, d'amélioration des délais de réponse, pour véhiculer une bonne image et accroître les relations de confiance.

La DAJ considère que le réel besoin des clients ne passe par la certification, mais surtout par la nécessité d'être joignable pour tout besoin. Ils ont besoin que les services publics soit à leur écoute, et qu'ils prennent plus en considération le fait de les informer en continu pour leur faire comprendre qu'ils ne sont pas abandonnés. Si par exemple la DAJ reçoit une plainte, même si cela prend du temps, elle informe les clients de l'avancement de la démarche, et utilise désormais un vocabulaire adéquat aux clients pour la compréhension de tous.

Avant de mettre en œuvre l'écoute des clients, il faut d'abord bien connaître ses équipes, afin de mettre en œuvre le processus « mieux travailler ensemble ». Il est nécessaire d'obtenir un degré minimum de cohésion, par une approche managériale. Tout repose sur l'implication personnelle du directeur essentiellement, avant tout il doit faire attention de donner l'exemple. Il faut convaincre l'équipe intermédiaire que ceci est utile et nécessaire. Exemple d'amélioration : Couleur code pour chaque procédure permet un gain de temps. La certification engendre le découragement intense de la direction, afin d'expliquer la raison d'une certification une charte des valeurs est mise à disposition des équipes.

DGFIP : volume de réclamation est trop gros, il faut faire attention aux dispositifs d'écoute, pour alléger la tâche des agents et répondre aux besoins des usagers (satisfaction des deux côtés) et lutter ainsi contre la fraude. Bien que la DGFIP ait mis en place les télé-procédures par internet, 48% des usagers viennent quand même au guichet, car ils ont besoin d'un contact direct. L'arrêt de ce mode de contact est donc impossible, ce qui oblige à une analyse des processus en permanence, pour une amélioration continue. Dans la DGFIP, est déployée la charte Marianne. Le service douanier a signé la charte Marianne contrairement

à la police des frontières. Il s'engage à rendre des services et prend en compte la charge du contribuable. Un sondage réalisé auprès d'un millier d'utilisateurs concernant la satisfaction au niveau du respect du référentiel Marianne, révèle que 90% des personnes sont satisfaites.

Facteurs clés de succès de vos démarches respectives. Quels conseils auriez-vous donné ?

Voici ce que nous disent les intervenants des deux tables rondes :

« L'engagement d'administration des services est nécessaire, il faut analyser les réclamations pour avoir des idées pour progresser. Le risque est d'aller trop vite dans nos démarches, au lieu d'améliorer la prestation, on la dégrade. »

« La résistance intervient lors du changement culturel, qui provient aussi de l'extérieur. Pour l'utilisateur : « pourquoi ce changement de culture, s'installe la méfiance de partenariat . Il faut prendre son temps et aller à la même vitesse que lui, sans le bousculer. »

En tant que groupe projet, on se permet de donner notre avis sur ces éléments de réponse apporter à cette question que nous pourrions reformuler de la manière suivante : « Quels sont donc les éléments de pérennités de toutes les démarches qualité entreprises par la DAJ, la DGFIP, et la DGDDI ? ». Les réponses à la question ne sont pas convaincantes, rien ne nous dit quelles sont les mesures de succès. Voilà là un point d'amélioration auquel il faudrait répondre lors des prochaines rencontres qualité.

Avis de la table ronde 1 sur le web 2.0 :

Les intervenants de la table ronde 1 nous ont fait part de leur implication dans le web 2.0

LA DGDDI :

- En juillet 2010, la DGDDI utilisait déjà les médias sociaux à titre d'information et d'écoute. Très impliquée dans cette démarche d'écoute et de relation client via les médias sociaux, la DGDDI a mis en place sur iPhone et sur iPad, une application gratuite dédiée aux voyageurs à la recherche de conseils utiles et d'informations pratiques. Elle les informe de leurs droits ainsi que des formalités à accomplir pour éviter qu'ils se mettent en infraction involontairement que ce soit en France ou à l'étranger. Entre juillet et décembre 2010, cette application a été téléchargée 40 000 fois environ. L'application peut être aussi téléchargée sur Smartphone et BlackBerry.³

³ <http://itunes.apple.com/fr/app/id379224378?mt=8>

- le 11 octobre 2011, un blog, piloté conjointement avec la Direction générale du Trésor, a été mis à disposition des entreprises souhaitant s'exprimer sur les informations ainsi mises en ligne.
- Elle se sert de Twitter pour publier des actualités, avec des liens sur le site de la douane. 1 500 "followers" suivent le fil de l'actualité douanière sur Twitter. ⁴
- L'Equipe de France Douane a ouvert sa Fan page sur Facebook. Elle propose toute l'actualité des 40 athlètes sous contrat et présents dans les 6 fédérations olympiques que sont l'athlétisme, l'escrime, le judo, le ski, le tir et la voile. Cet espace d'échanges autour d'une passion commune, le sport de haut niveau, permet aux usagers de retrouver les interviews des sportifs ainsi que des photos et des vidéos, prises lors des entraînements et des compétitions. 66 usagers utilisent cette page.⁵
- Pour promouvoir les avantages liés au Registre International Français (RIF), une nouvelle application mobile a été développée par la DGDDI à destination des propriétaires de navires de commerce et de yachts professionnels. En accédant directement au guichet unique que constitue le RIF, le professionnel pourra effectuer ses démarches administratives sur Smartphone et iPhone. Cette application n'est que récente. Elle est disponible depuis le 22/11/2011.⁶

La **DAJ** a mis en place un « Tchat » avec les professionnels des marchés publics dont l'objet est de répondre aux questions inhérentes à la réglementation des marchés. Elle est en interaction direct avec ces professionnels 1 fois/mois. Cette plateforme interactive demande une obligation de réponse dans les délais, sans cela il risquerait d'y avoir une diminution des institutions. ⁷

⁴ http://twitter.com/douane_france

⁵ <https://www.facebook.com/equipefrancedouane>

⁶ <http://www.economie.gouv.fr/bercy-qualite/web-20-a-bercy>

⁷ <http://www.douane.gouv.fr/page.asp?id=4059>

Table ronde 2 : Le management de la relation usagers "2.0"

Laurent GARNIER : Conseil en marketing et relation client. Cabinet d'étude KPAM

Selon une enquête dirigée par le cabinet d'étude KPAM, la principale source d'information privilégiée par les français sont les médias sociaux (Facebook, blog, Twitter, etc.). Les autres sources d'information seraient le bouche à oreille, la relation directe en magasin, les publicités télé, etc.

La société d'aujourd'hui est une société de la défiance. Selon des statistiques, le niveau de confiance est au plus bas dans les politiques, tandis que qu'il est au plus haut pour les hôpitaux et les services de police. La défiance reste néanmoins présente au niveau des institutions, à cause du bouleversement des rapports entre les institutions et leurs publics. La France est placée 5^{ème} sur 24 pays en terme de méfiance, en effet les citoyens sont peu, en comparaison à d'autres pays, à avoir confiance en leur gouvernement.

La solution réside dans les 4 C : converser, collaborer, capitaliser, et comprendre. Le client doit être au cœur de la stratégie de l'entreprise et des administrations pour la pérennité de ces derniers. La remontée d'information devient un enjeu majeur pour toute entreprise : il faut faire parler le client !

Google a été une révolution même pour la France d'en haut, ce qui a touché les égos de chacun et l'humilité des grandes marques. Facebook est un nouvel outil, qui permet aux marques de développer leur marché. Tous les outils sociaux du web sont des machines à générer des commentaires des clients sur des prestations de services, et chaque témoignage devient un capital nécessaire pour l'entreprise.

Thierry SPENCER : sens du client.com

La relation client est une discipline en progression. C'est une source de différenciation pour les entreprises afin de faire face à la concurrence. La preuve ! Le Prix relative à la relation client existe comme par exemple *Free* qui a été élu service client de l'année.

Le 1^{er} enjeu pour les organisations : La remontée d'information devient un enjeu majeur pour la société. Il existe une baisse des réclamations envoyées aux entreprises car ceux satisfaits ou mécontents vont s'exprimer de plus en plus aux autres personnes, avec interaction sur le web. 20% des conversations sur Twitter concerne les marques. Le service WEB 2.0 joue donc un rôle fondamental dans l'influence de point de vu des autres consommateurs. Il y a une mouvance d'expression du consommateur considérable via ce WEB 2.0.

Le 2nd enjeu : il faut rétablir l'égalité entre les consommateurs, pour traiter les clients de la même manière. Les entreprises sont inégales face à la parole du client. Il faut impliquer l'ensemble des clients pour les rassurer. Par exemple, Darty change de posture, elle passe de prestataire de services à la mise en ligne d'un site où la parole est donnée aux clients pour améliorer le produit. Il y a ainsi une amélioration permanente pour le processus et la qualité grâce à l'implication des usagers consommateurs.

L'écoute est essentielle, l'amélioration et la création d'un service qui prendra en compte l'avis des consommateurs, qui vont pouvoir échanger, s'exprimer entre eux à des fins d'amélioration.

Dominique MILLIEZ :

Responsable des partenariats et des réseaux sociaux du SG, Dominique MILLIEZ veille aux réseaux sociaux appartenant au Minéfi, tel que le live twitter : message en direct pour les communautés, qui sont reliées au compte Twitter. L'ensemble des consommateurs envahissent les réseaux internes et exploitent les outils du réseau social nécessaire pour leurs échanges. Twitter permet ainsi au SG de dialoguer avec les usagers. Il existe actuellement environ 20000 abonnés sur le compte Twitter de Bercy.

La capacité des réseaux sociaux réside principalement dans la rapidité de circulation d'information et d'échange, en particulier dans la société dans laquelle nous vivons aujourd'hui.

On a compris que le Web 2.0 c'est l'interactivité, l'échange, l'écoute, le partage ! Mais de nombreuses difficultés se posent. Les difficultés pour mettre en œuvre cette démarche d'écoute via le WEB 2.0 n'est pas de tout repos : il faut prendre en compte les spécificités de sa communauté (65 millions d'habitants en France) et il faut donner des réponses permanentes.