

2015

Université de Technologie de Compiègne  
Master Qualité et Performance dans les  
Organisations



# [MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE]

Dans le cadre d'application des bonnes pratiques de l'ISO 9001 :2008 à l'université Paris Descartes.

*Etudiante stagiaire* : Maha RAJAB

*Tuteur professionnel* : M. Alvin PANJETA

*Tuteur pédagogique* : M. Jean-Pierre CALISTE

## Sommaire

Résumé.....	3
Abstract.....	3
Remerciements.....	4
Table des Figures.....	5
Table des Tableaux.....	5
Glossaire.....	6
1. Introduction .....	7
1.1. Présentation de l'université Paris Descartes .....	7
1.2. Présentation de la mission qualité à l'université Paris Descartes .....	8
2. Chapitre 1 : La satisfaction des clients internes dans l'administration publique .....	9
2.1. Contexte.....	9
2.2. Enjeux.....	9
2.3. Problématique .....	9
2.3.1. Identification du problème .....	10
2.3.2. Objectifs mesurables : La planification dynamique stratégique.....	11
2.3.3. Les principaux facteurs qui impactent la satisfaction des clients internes dans l'administration publique 12	
.....	12
3. Chapitre 2 : Méthodologie choisie pour mesurer la satisfaction des clients internes .....	13
3.1. Description de la méthodologie.....	13
3.2. Amélioration et surveillance de la satisfaction client : .....	25
Chapitre 4 : Résultats et conclusion.....	26
4.1. Résultats.....	26
4.2. Conclusion.....	27
5. Bibliographie .....	27
6. Annexes.....	28
6.1. Annexe 0 : Fiche d'auto évaluation La réalisation de ce stage de 6 mois.....	28
6.2. Annexe 1 : Exemples des questionnaires.....	29

## *Résumé*

Les organisations d'aujourd'hui, qu'elles soient publiques ou privées, doivent assurer une meilleure performance dans leurs fonctions. La satisfaction client apparaît comme la porte vers le succès pour toutes ces organisations. Le travail présenté dans ce mémoire s'inscrit dans le cadre de l'évaluation de la satisfaction client interne au sein de l'administration de l'université Paris Descartes afin d'entrer dans le cycle d'amélioration continue et dans l'application des bonnes pratiques de la norme ISO 9001. Dans ce mémoire, l'université Paris Descartes et la mission qualité sont présentées. Les enjeux liés à la mesure de la satisfaction client interne dans l'administration publique sont illustrés. Les difficultés rencontrées lors de l'évaluation de la satisfaction client interne dans les services de l'administration universitaire sont détaillées. La méthodologie choisie pour mesurer, améliorer et surveiller la satisfaction client interne dans cette université est illustrée. Enfin, ce mémoire montre les résultats obtenus après l'application de la méthode choisie et donne des conseils aux administrations publiques qui souhaitent mesurer la satisfaction client interne.

Mots-clés : satisfaction client, administration publique, université, ISO 9001 :2008, FD X50-167, FD X50-172

## *Abstract*

Nowadays the organizations, whether they are public or private, must ensure the best performance in their work. Customer satisfaction appears as the "gate of success" for all these organizations. The work presented in this thesis is about the evaluation of internal customer satisfaction in the Paris Descartes University administration. This work takes part in the process of the continuous improvement in the application of the ISO 9001 best practices. In this thesis, Paris Descartes University with its quality manager are presented. Issues related to measuring internal customer satisfaction in public administration are illustrated. The difficulties in evaluating the internal customer satisfaction evaluation within the university administration services are detailed. The methodology for measuring, enhancing and monitoring internal customer satisfaction in this university is illustrated. At the end, this thesis shows the results of the selected method and gives advice to university administrations to measure internal customer satisfaction.

Keywords: customer satisfaction, public administration, university, ISO 9001 :2008, FD X50-167, FD X50-172

## Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier M. Alvin Panjeta, mon tuteur de stage à l'université Paris Descartes, pour tout le temps qu'il m'a accordé pendant le stage. Je le remercie aussi pour son accueil, son aide, son soutien et pour les conseils et les remarques qu'il m'a donnés.

Je remercie aussi toute l'équipe qualité à l'université Paris Descartes de laquelle je garde d'excellents souvenirs et surtout Mme Frédérique Lefebvre pour son aide et son sourire chaque matin.

Un grand merci pour M. Jean-Pierre CALISTE pour sa visite sur le lieu du stage ce qui était très important et intéressant pour moi. Je le remercie pour ses remarques et ses suggestions d'amélioration.

Mes remerciements particuliers vont à M. Gilbert Farges, responsable du master Qualité et Performance dans les Organisations, pour ses conseils, son soutien et l'encadrement pédagogique assuré tout au long de ce master.

## Table des Figures

Figure 1. QQQQQCP .....	11
Figure 2. Planification dynamique stratégique .....	12
Figure 3. Eléments impactant la relation entre le client et le fournisseur. ....	12
Figure 4. Représentation simplifiée du processus de mesure de la satisfaction des clients internes dans les services de l'administration publique.....	14
Figure 5. Extrait de la cartographie des acteurs représentant le niveau 1 et 2.....	15
Figure 6. Cartographie des processus .....	17
Figure 7. La fiche processus : Etablir des partenariats.....	20
Figure 8. Montrer les clients d'un acteur par l'outil en mettant la souris au dessus de l'acteur administration.....	21
Figure 9. Diagramme des décisions. ....	22
Figure 10. L'élaboration des Questionnaires Bi-Directionnels(QBD) de la satisfaction client.....	24
Figure 11. Application de ICARE.....	26

## Table des Tableaux

Tableau 1. Les acteurs niveau 1, 2 et 3. ....	16
Tableau 2. Identification des clients internes pour le niveau 1. ....	20

## Glossaire

**CFVU:** La commission de la formation et de la vie universitaire

**DRV:** La direction de la recherche et de la valorisation

**DAF:** La direction des affaires financières

**AC:** L'agence comptable

**DAGJ :** La direction des affaires générales et juridiques

**DIA:** La direction des achats

**DRH:** La direction des ressources humaines

**DPAQ:** La direction du pilotage, de l'analyse de gestion et de la qualité

**SATT:** Société d'accélération du transfert de technologies

**DPI:** La direction de partenariats internationaux

**IFD :** L'institut de formation doctorale

**DRE :** La direction des relations avec les entreprises

**SOFIP :** Le service d'offre de formation et d'insertion professionnelle

**DISI :** La direction de l'informatique et des systèmes d'information

**SCD :** Le service commun de documentation

**SCFC :** Le service commun de formation continue

**SUAPS :** Le service universitaire des activités physiques et sportives

**BIUS :** La bibliothèque interuniversitaire de santé

**SIUMPPS :** Le service interuniversitaire de médecine de prévention et de promotion de la santé

**DEVU :** La Direction des études et de la vie universitaire

**DCOM:** La direction de la communication

**DP:** La direction du patrimoine

**MAE:** Le ministère des affaires étrangères

**FRM:** La fondation pour la recherche médicale

**UFR:** Unité de formation et de recherche

**CNRS:** Centre national de la recherche scientifique

**INSERM:** Institut national de la santé et de la recherche médicale

**BIATSS :** Personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé

**ITA :** Ingénieurs, techniciens et personnels administratifs

**DU-DIU :** Diplôme universitaire-Diplôme inter-universitaire

**IFR :** Institut de formation et de recherche

## 1. Introduction

Dans le cadre du master (spécialité qualité et performance dans les organisations) à l'UTC j'ai effectué mon stage de fin d'études au sein de l'université Paris Descartes.

L'adaptation aux évolutions économiques, sociales et technologiques est une nécessité fondamentale pour les services publics. Les organisations publiques doivent donc favoriser le partage des informations et modéliser des processus de fonctionnement simples, transparents, connus et respectés. Comme conséquence, en septembre 2013, l'université Paris Descartes a fait un choix stratégique de déployer une démarche qualité dans ses fonctions support. L'objectif principal de cette démarche est la diffusion de la culture qualité au sein de l'université (développement de la qualité du service rendu, valorisation des compétences, développement de la collaboration transversale, pérennisation des savoir-faire, maîtrise des risques, développement partenarial). Cette démarche qualité s'applique aux diverses fonctions support de l'université (RH, finances, comptabilité, affaires juridiques, achats, etc.). Les méthodes principales choisies pour accomplir cette démarche qualité sont l'approche processus, l'élaboration d'une politique Qualité, et les questionnaires d'évaluation de la satisfaction client interne.

Mes missions dans ce stage étaient focalisées sur la description et la modélisation des processus de l'université et l'élaboration des enquêtes de satisfaction client interne. Concernant la modélisation des processus, je me suis focalisée sur les macro-processus de l'université (ex. élaboration des partenariats). En ce qui concerne la satisfaction client interne, j'ai effectué des enquêtes de satisfaction des clients internes de l'université.

Cette mission avait un double défi. Tout d'abord, la notion de « client interne » dans l'administration universitaire n'est pas bien comprise et acceptée. Deuxièmement, les personnels de l'université n'ont pas l'habitude de répondre aux questionnaires qui évaluent le fonctionnement des autres services dans l'université. Alors il y a un travail de diffusion de la culture qualité pour expliquer l'importance et les bénéfices de ces questionnaires qui visent à améliorer les services au sein de l'université.

Ce stage était une vraie occasion pour moi pour mettre en pratique les connaissances théoriques acquises pendant mes études dans le master qualité, mais aussi en sociologie et en business administration. Ce stage m'a aussi permis de consolider mes compétences dans le domaine de la qualité. Il correspond bien au profil métier que je cible : le domaine de la satisfaction client.

### 1.1. Présentation de l'université Paris Descartes

L'université Paris Descartes est une université publique fondée en 1971 à partir d'anciennes facultés de l'université de Paris. Cette université est pluridisciplinaire et de renommée internationale. Elle dispose de trois champs disciplinaires principaux : 1) les sciences de la vie (incluant la santé), 2) les sciences humaines et sociales (SHS), 3) les sciences et technologies (ST). L'université Paris Descartes figure dans les 200 premières universités mondiales et au huitième rang français. La santé est le secteur dominant dans l'université. Dans les disciplines médicales et pharmaceutiques l'université est classée dans les 75 premières mondiales, et au premier rang français. Un portrait en chiffres est donné ci-dessous :

- **9** Unités de Formation et de Recherche (UFR) et son IUT
- **38 900** étudiants.

- **2180** enseignants.
- **1300** chercheurs.
- **1550** personnels BIATSS.
- **600** ITA.
- **3** domaines de formation.
- **105** spécialités de masters.
- **300** DU – DIU.
- Plus de **13 000** diplômes délivrés par an.
- Plus de **800** thèses soutenues par an dont **600** thèses d'exercice.
- **7** IFR et centres de recherche.
- **82** laboratoires le plus souvent associés aux grands organismes de recherche (CNRS et Inserm).
- **13** écoles doctorales dont **7** en partenariat.
- Un budget de **333** millions d'euros en 2010 (masse salariale incluse).
- Un patrimoine immobilier de **252 400** m<sup>2</sup>.

## 1.2. Présentation de la mission qualité à l'université Paris Descartes

Sur préconisation des auditeurs de l'AERES, l'Université Paris Descartes s'est engagée dans une démarche qualité par l'approche processus depuis la rentrée universitaire de 2013. Un chargé de mission qualité a été nommé pour assurer cet engagement.

La démarche s'est prioritairement déployée sur les fonctions support de l'établissement.

Après une phase d'inventaire de l'existant, plusieurs groupes de travail thématiques ont été formés pour rédiger des procédures opérationnelles. L'ensemble des travaux finalisés est consultable dans l'espace Qualité créé dans la GED (Gestion Électronique de Documents) de l'Université.

Plus largement, le chargé de mission qualité a pour mission de diffuser une culture qualité au sein de l'établissement. Un courrier du Directeur Général des Services a été diffusé auprès des cadres de direction de l'établissement et une page a été consacrée à la qualité dans le Guide d'accueil des personnels édité par la DRH. Une formation d'initiation à la démarche qualité a été mise en place, de même qu'un réseau interne pour appuyer la diffusion de la démarche dans les services, et plus largement informer tous ceux qui le souhaitent des projets qualité menés en interne et dans d'autres établissements. Un séminaire d'échanges de bonnes pratiques en présence d'invités extérieurs à l'établissement a également été initié, de même que des ateliers métier.

Devenue l'un des axes stratégiques de gouvernance du volet établissement du contrat de site, la démarche qualité vise à identifier les points forts et faibles des modes de fonctionnement de l'établissement dans l'objectif de les optimiser progressivement. Outil de réflexion collective sur l'organisation, elle cherche à favoriser l'émergence d'adaptations pragmatiques par la création d'un système de documentation des pratiques, d'analyse de l'efficacité des résultats obtenus (par le biais d'indicateurs qualité), et d'ajustements vers une amélioration constante (par le biais de revues de direction).

L'effort de formalisation permet de valoriser les métiers de l'université, de développer une collaboration transversale, d'harmoniser les pratiques existantes, de repérer les points de fragilité, et de pérenniser les savoir-faire.

## 2. Chapitre 1 : La satisfaction des clients internes dans l'administration publique

### 2.1. Contexte

La mesure de la satisfaction des clients internes dans l'administration publique est très spécifique. Avant de présenter cette spécificité, il faut définir le client, la satisfaction client et l'administration publique.

#### Définitions

##### Client

La définition la plus standard du client est donnée par l'AFNOR [1] : un client est une personne ou une organisation qui reçoit un produit. Le produit peut être un bien matériel ou un service fourni au client. Une définition plus large d'un client est « celui pour qui nous voulons créer de la valeur » [2]. Le client peut être aussi défini comme toute personne affectée par le produit ou par son processus de fabrication [3]. Dans ce travail, le client est considéré comme étant un individu ou un service d'un département qui reçoit un service rendu.

##### Client interne versus externe

L'interaction entre les départements ou services crée des « clients internes » dans l'organisation. Le « client interne » peut être défini comme un membre, un service ou un département dans l'organisation elle-même qui attend d'un autre membre de la même organisation des produits ou des services qui sont à leur tour utilisés pour créer un livrable pour le « client externe » [4]. Afin d'améliorer le livrable final pour le « client externe », il faut assurer le bon fonctionnement et une meilleure interaction entre les services internes. Il faut donc mesurer la satisfaction de chaque département / service interne de l'organisation par rapport à son fournisseur de service / produit.

##### Satisfaction client

La notion de satisfaction client est très proche de la qualité du service ou produit perçu par le client [5] [6]. La qualité perçue par le client renvoie au jugement porté par ce client sur le service ou produit. Afin de mesurer la satisfaction client, une comparaison peut être faite entre la performance du service / produit perçu par le client avec un standard préétabli [7].

##### Administration publique

L'administration publique est définie par l'INSEE [8] comme l'ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services **non marchands** ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Ces unités dans l'administration publique interagissent pour atteindre les objectifs assignés aux organisations publiques.

### 2.2. Enjeux

Pour qu'une organisation puisse satisfaire ses clients externes ou puisse réussir ses objectifs, elle doit s'assurer que ses employés internes sont satisfaits. La satisfaction interne est le facteur clé du succès des organisations qu'elles soient publiques ou privées. Assurer la satisfaction des clients internes augmente la productivité et la performance des employés et améliore les processus internes dans l'organisation. Tout cela joue un rôle très important dans la satisfaction des clients externes et aide l'organisation à atteindre ses objectifs.

### 2.3. Problématique

La mesure de la satisfaction des clients internes dans l'administration publique rencontre plusieurs difficultés. Tout d'abord, le mot « client » renvoie directement à une relation commerciale et comme présenté précédemment, l'objectif de l'administration publique est de fournir des services **non marchands**.

Une deuxième difficulté est liée à la culture professionnelle des agents publics. Ces derniers n'ont en effet pas l'habitude d'évaluer d'autres services dans la même organisation ou bien de recevoir des réclamations.

Max Weber propose un modèle bureaucratique qui garantit une gestion impartiale, non soumise aux intérêts et personnalités de l'organisation [9]. Ce modèle constitue un vrai obstacle pour mesurer la satisfaction des clients internes dans l'administration publique qui sont des organisations avec une structure hiérarchique forte, ce qui peut être un frein pour l'évaluation de la satisfaction. Par exemple un service peut être le client d'une direction positionnée au niveau hiérarchique supérieur.

La notion de client risque aussi de conduire à une perte du sens du travail des agents de l'administration, en creusant l'écart entre le travail rendu et les objectifs et missions de l'organisation. Cela crée donc des dysfonctionnements dans les services et une insatisfaction aussi bien des clients internes qu'externes.

La notion traditionnelle de client crée en effet un conflit de valeurs dans l'administration publique. Il apparaît donc indispensable de rechercher des solutions pour faire accepter le terme par les agents de l'administration publique, tout en préservant les valeurs fondamentales de l'administration publique (ex. intérêt général, gratuité, etc.).

### **2.3.1. Identification du problème**

Afin de bien cerner la problématique de la satisfaction des clients internes dans une administration publique, l'outil qualité QQQQCP a été utilisé (Figure 1).

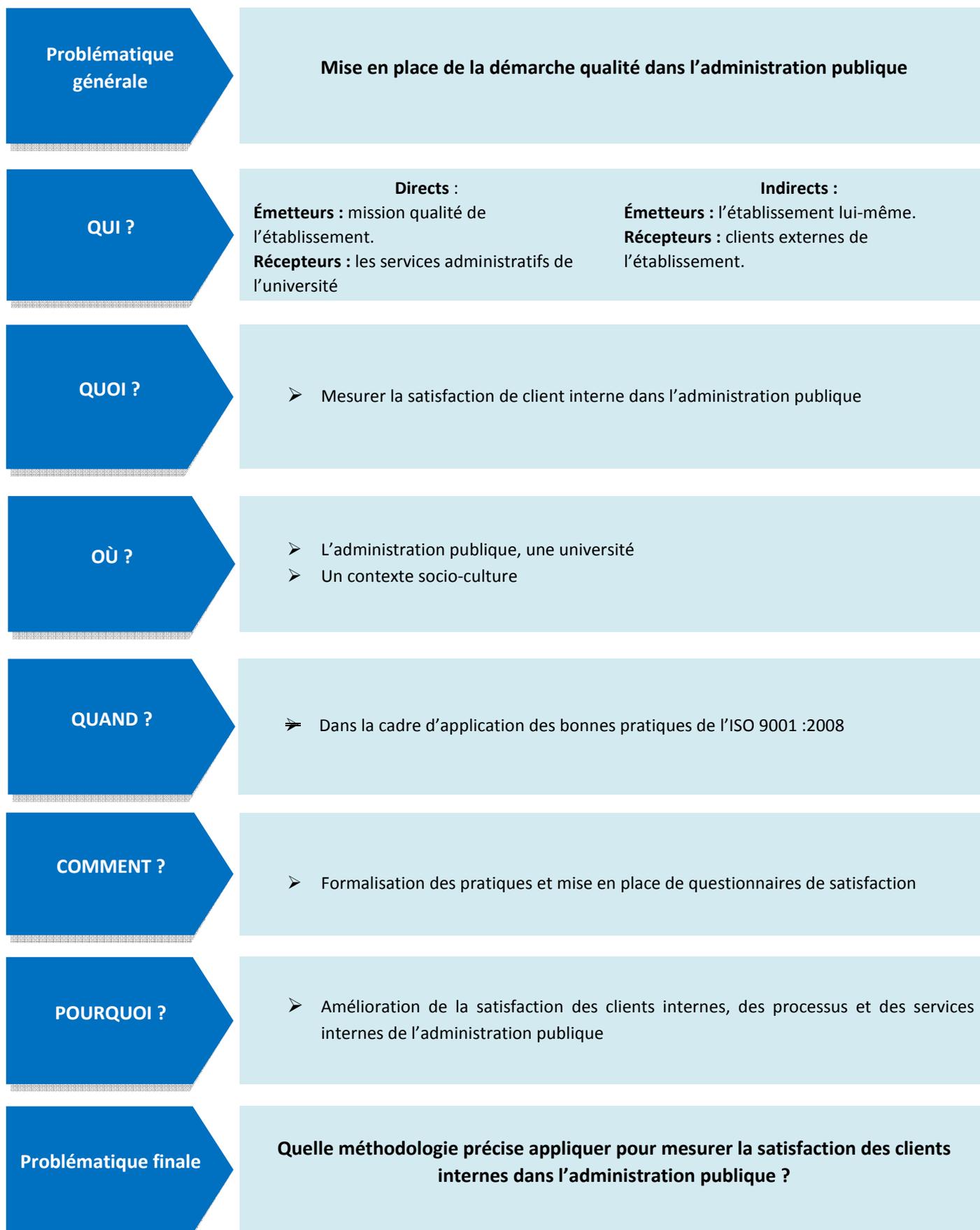


Figure 1. QQQQQCP

### 2.3.2. Objectifs mesurables : La planification dynamique stratégique

Afin de mieux comprendre la mission de mesure de la satisfaction des clients internes dans l'administration publique et de bien fixer un objectif mesurable, l'outil PDS (Figure 2) est utilisé.

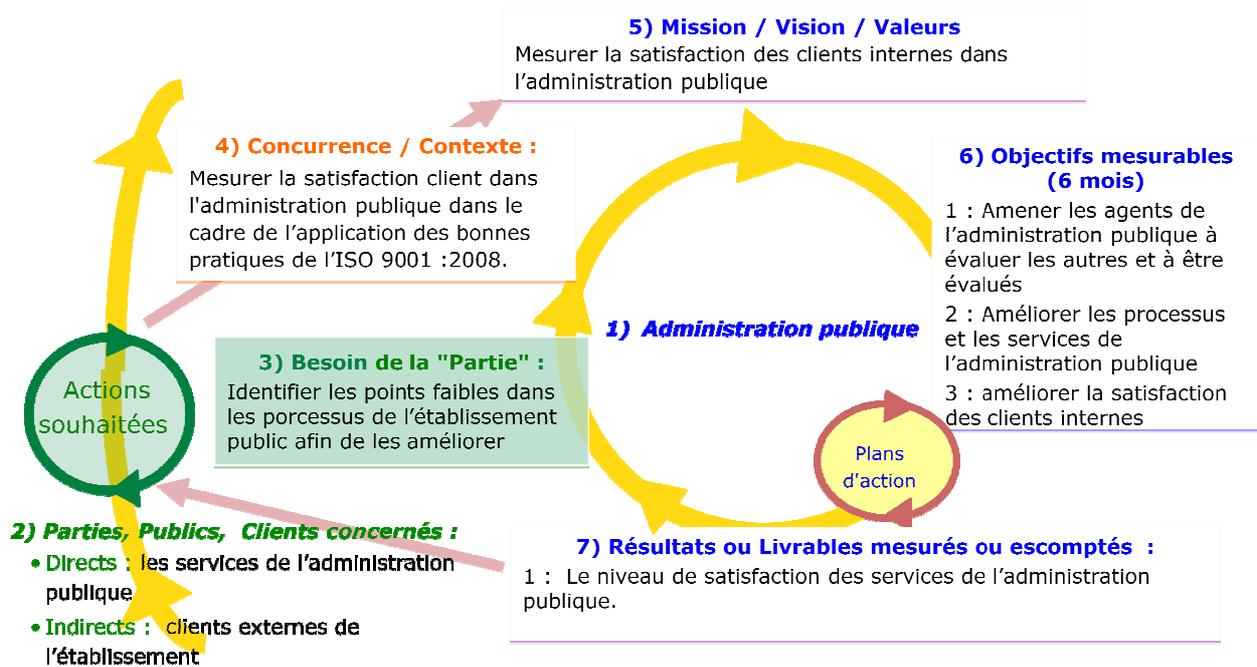


Figure 2. Planification dynamique stratégique

### 2.3.3. Les principaux facteurs qui impactent la satisfaction des clients internes dans l'administration publique

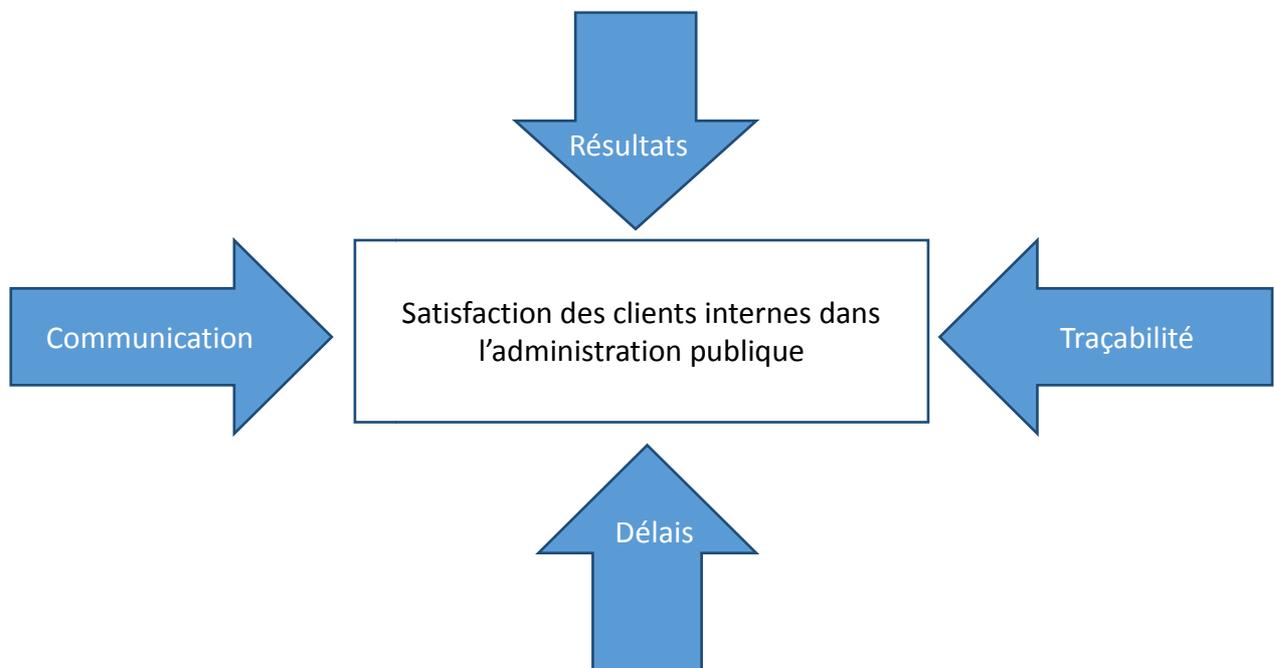


Figure 3. Éléments impactant la relation entre le client et le fournisseur.

(Figure 3) montre 4 facteurs qui impactent directement la satisfaction client dans l'administration publique. Ces facteurs sont liés à la relation entre le client et le fournisseur internes. Ces facteurs sont :

- La communication : avoir un bon moyen et une bonne fréquence de communication améliore la qualité du service rendu. Comme conséquence, le niveau de satisfaction client est bien augmenté. Le client et fournisseur peuvent se communiquer directement (réunion) ou indirectement (e-mail, téléphone, etc.).
- Les délais : le service doit être rendu sans retard au client. Un service qui ne respecte pas les délais entraîne l'insatisfaction des clients.
- Les résultats : c'est ce que le client attend du service. Si le résultat ne correspond pas aux attentes du client, il sera insatisfait.
- La traçabilité : il faut tenir le client au courant du déroulement de son service. Si le client n'a pas d'information sur l'exécution de son service, il sera insatisfait.

Il y a un autre type de facteur qui a un impact sur le service rendu aux clients. Ce facteur est lié aux fournisseurs des services eux-mêmes. Ces derniers doivent comprendre la mission et la valeur principale de l'organisation. Un impact négatif sur le service rendu peut arriver suite à une perte de sens de la mission et de la vision de l'organisation publique. Comme conséquence, le niveau de satisfaction des clients est diminué suite à un dysfonctionnement du service rendu [10].

### 3. Chapitre 2 : Méthodologie choisie pour mesurer la satisfaction des clients internes

Face à cette problématique de mesurer la satisfaction des clients internes dans les administrations publiques, il faut appliquer une méthode qui prenne en compte les spécificités de ces administrations.

Tout d'abord, il faut essayer de faire accepter le mot ou le concept de « client » par les agents de l'administration publique. De plus, les agents ne doivent pas considérer que c'est une évaluation ou un jugement de leur travail, mais plutôt une récupération d'information concernant leur travail pour découvrir des points qui peuvent être améliorés. Alors le choix pris est de ne pas insister sur le terme « client » tout en l'employant. Pour ce faire, plusieurs « stratégies de contournement » peuvent être mises en place:

- 1- Stratégies lexicales (recours à la synonymie) : introduire le mot « client » par sa traduction en anglais « customer » qui vient du mot « custom » ou « coutume » en français. Le mot client dans ce cas-là va faire penser à « celui avec qui on a l'habitude de travailler » ce qui ne fait aucun lien avec le monde marchand.
- 2- Stratégies contextualisantes (insistance sur le contexte d'utilisation du terme): bien expliquer que dans une norme internationale comme l'ISO 9001 [11], le mot « client » est générique et peut être appliqué à n'importe quelle organisation, publique ou privée, à but lucratif ou non. De plus, le mot « client » est un mot technique dans le langage de la norme et il ne faut pas lui prêter beaucoup attention.
- 3- Stratégie politique : Cette stratégie va au-delà du contournement du mot client et essaye de l'éviter. Cela impose de construire un référentiel interne avec un vocabulaire propre qui soit adéquat et compréhensible par les agents d'une administration publique.

Sachant que l'établissement est en train d'appliquer les bonnes pratiques de l'ISO 9001, la stratégie 2 semble être la plus pertinente.

Après le choix de cette stratégie, la méthode pour mesurer la satisfaction des clients internes peut être appliquée.

#### 3.1. Description de la méthodologie

Cette méthode est inspirée de la norme FD X 50 – 167 Cette norme fournit des recommandations pour la définition et la mise en œuvre de processus de surveillance et de mesure de la satisfaction du client pour toutes les organisations qu'elles soient privées ou publiques. La norme propose d'évaluer la satisfaction client en trois étapes : planification, fonctionnement, actualisation et amélioration.

Dans la partie **planification**, l'organisation précise les objectifs visés par la mesure de la satisfaction de ses clients. Dans ce mémoire, l'objectif est d'améliorer les processus internes de l'établissement. De plus, dans la phase de planification, l'organisation précise le type de données qu'il faut recueillir (ex. avis sur un produit, un service) et la façon de les recueillir (soit directement auprès des clients soit indirectement). Dans ce mémoire, les données à recueillir sont des avis sur les services et sont récupérées directement auprès des clients.

Dans la phase **fonctionnement**, l'organisation identifie les attentes des clients et commence à recueillir les données par un moyen qui lui convient (ex. entretien en face-à-face, entretien pas téléphone, questionnaire, etc.). Une fois les données recueillies, elles sont analysées. Dans l'administration publique, et en raison des difficultés présentées, il convient que l'organisation récupère les données en utilisant des questionnaires anonymes.

Dans la phase **actualisation et amélioration**, l'organisation vérifie si le processus de satisfaction client est bien à jour. L'organisation établit un calendrier ou plan pour vérification.

Après la prise en compte de la norme FD X50-167, une méthode adaptée à l'établissement a été établie. Cette méthode contient les étapes suivantes (Figure 4):

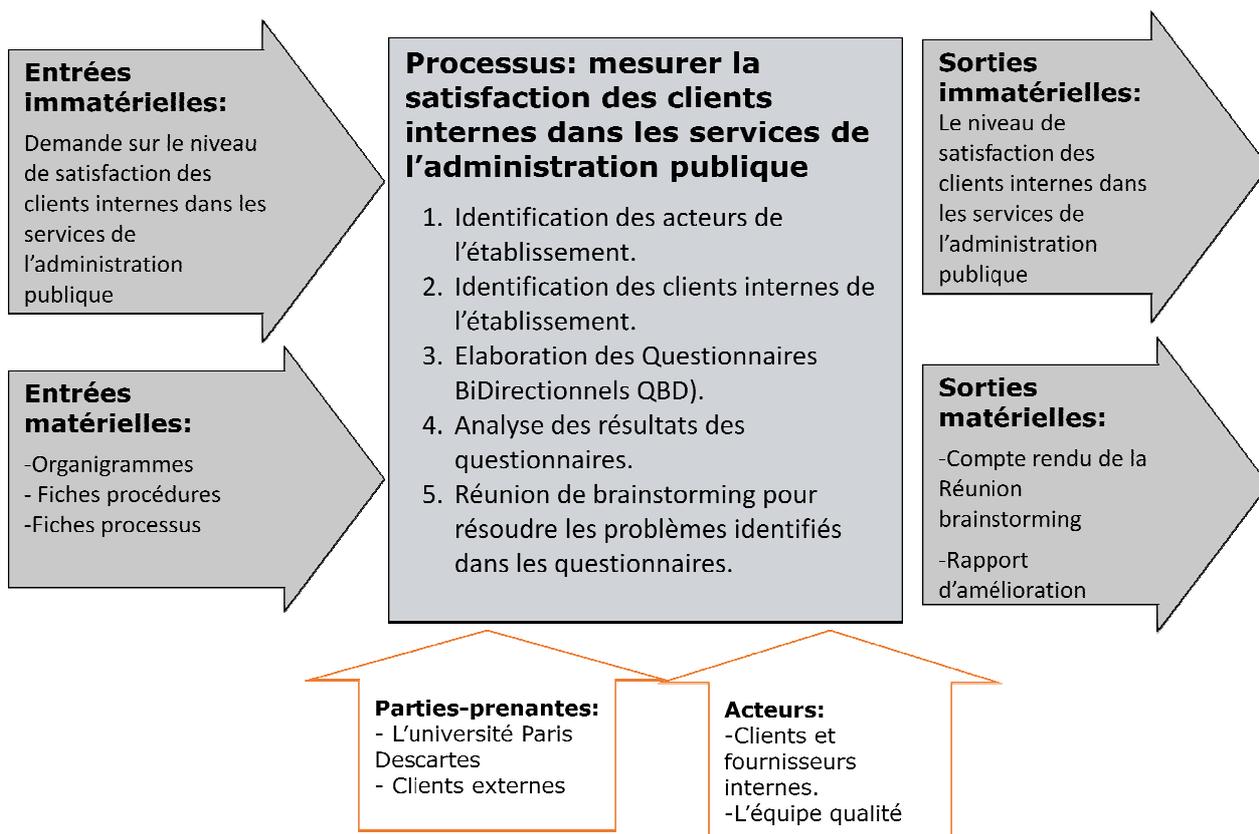


Figure 4. Représentation simplifiée du processus de mesure de la satisfaction des clients internes dans les services de l'administration publique.

### 1. Identification des acteurs de l'établissement

Avant d'identifier les clients internes de l'établissement, un travail d'identification de tous les acteurs de l'établissement a été fait. Cette étape était très importante pour bien comprendre le contexte dans lequel l'évaluation de la satisfaction des clients internes est faite. Un acteur dans ce cas peut être défini comme une personne ou un service qui poursuivant une action ou réalisant un processus. Dans un établissement de grande taille, l'identification de tous les acteurs est une tâche complexe. Pour identifier les acteurs, les organigrammes de l'établissement ont été étudiés. L'établissement dispose de 4 ensembles d'organigrammes :

- Organigrammes généraux de l'université.
- Organigrammes des directions.
- Organigrammes des UFR.
- Organigrammes des services.

A partir de ces organigrammes, 4 niveaux d'acteurs ont été identifiés. Le niveau 1 contient les quatre types généraux d'acteurs :

- Les étudiants.
- Les enseignants et/ou chercheurs.
- L'administration.
- Les partenaires externes.

Le niveau 2 est fait à partir de spécialisation de chaque type du niveau 1. (Figure 5) montre une partie de la cartographie des acteurs représentant les niveaux 1 et 2.

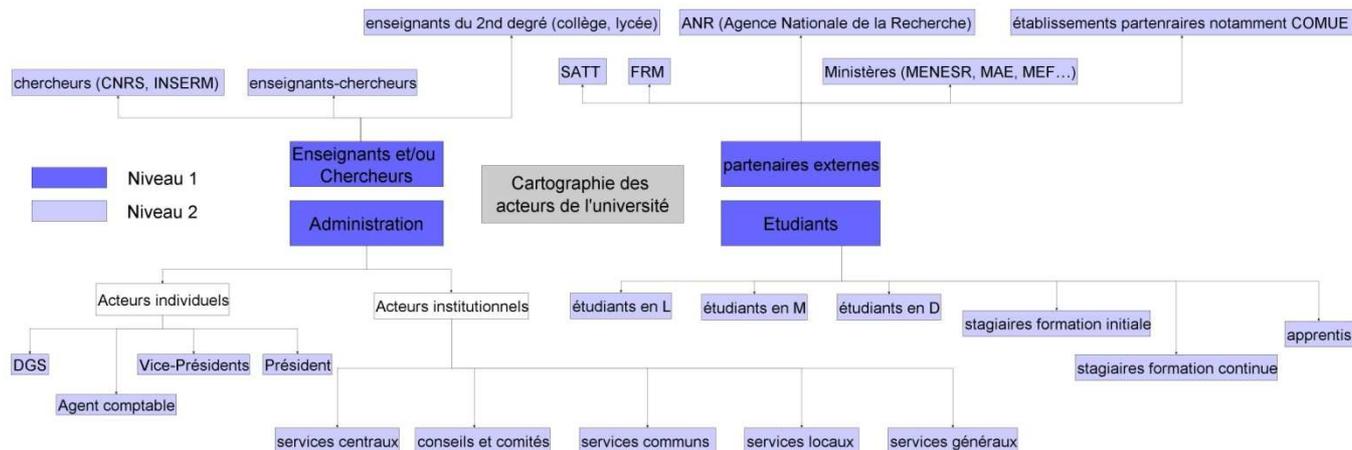


Figure 5. Extrait de la cartographie des acteurs représentant le niveau 1 et 2.

Le niveau 3 est fait à partir de la spécialisation du niveau 2. Les étudiants et partenaires externes n'ont pas un niveau 3 car le niveau 2 est suffisant pour cette étude (Tableau 1).

niveau 1	Etudiants	enseignants et/ou chercheurs	administration	partenaires externes
niveau 2	étudiants en licence	enseignants du 2nd degré (collège, lycée)	services centraux (directions et services du siège)	SATT
	étudiants en master	enseignants-chercheurs	services communs (DISI, bibliothèques, formation continue)	ANR (Agence Nationale de la Recherche)
	étudiants en doctorat	chercheurs (CNRS, INSERM)	services généraux	FRM
	stagiaires formation initiale		services locaux (dans les UFR)	Ministères (MENESR, MAE, MEF...)
	stagiaires formation continue		conseils et comités Président Vice-présidents Agent comptable	établissements partenaires notamment COMUE
	apprentis		DGS	
niveau 3			DRH	

Lecture verticale



	Post doctorants	DAGJ	
	maître de conférences	DPAQ	
	professeurs d'université	DIA	
	professeurs du second degré (collège, lycée)	DRE	
	chargé de recherche	DCOM	
	directeur de recherche	DAF	
		AC	
		DPI	
		DP	
		IFD	
		SOFIP	
		DISI	
		Service intérieur	
		Service Hygiène et sécurité	
		SCD et BU	
		SCFC	
		SUAPS	
		Maison des langues	
		SIUMPPS	
		DEVU	

Tableau 1. Les acteurs niveau 1, 2 et 3.

Au niveau 4, l'administration peut être décomposée en :

- Les contractuels de catégorie A.
- Les contractuels de catégorie B.
- Les contractuels de catégorie C.
- Les ADT.
- Les techniciens.
- Les ingénieurs.
- Les adjoints administratifs.
- Les secrétaires administratifs.
- Les attachés.

Les directions peuvent quant à elles être décomposées en services et bureaux. Par exemple, la direction des ressources humaines est composée de 7 services : service des personnels enseignants, service des personnels BIATSS, bureau des concours, service des retraites, service de l'action sociale et des accidents de service, service des informations et actions en direction des personnels, service de la formation des personnels.

Cette identification des acteurs de l'établissement est indispensable pour le mesurage de la satisfaction des clients internes de l'établissement.

## **2. Identification des clients internes de l'établissement :**

L'identification des acteurs était la première étape pour l'identification des clients internes. L'objectif maintenant est d'identifier les liens de « clientèle » (« qui est le client de qui ? »). Pour mieux comprendre les relations entre les acteurs, une étude approfondie des procédures et une élaboration des processus de l'établissement ont été réalisées. L'élaboration des processus avait un double bénéficiaire. Tout d'abord les processus ont donné une vision claire des missions de l'établissement avec les acteurs concernés par ces missions ce qui est utile pour préciser les clients et les fournisseurs internes. Deuxièmement, la modélisation des processus fait partie de l'approche processus qui est indispensable pour appliquer les bonnes pratiques de l'ISO 9001 :2008. La modélisation des processus est basée sur la cartographie des processus déjà établie dans l'établissement.

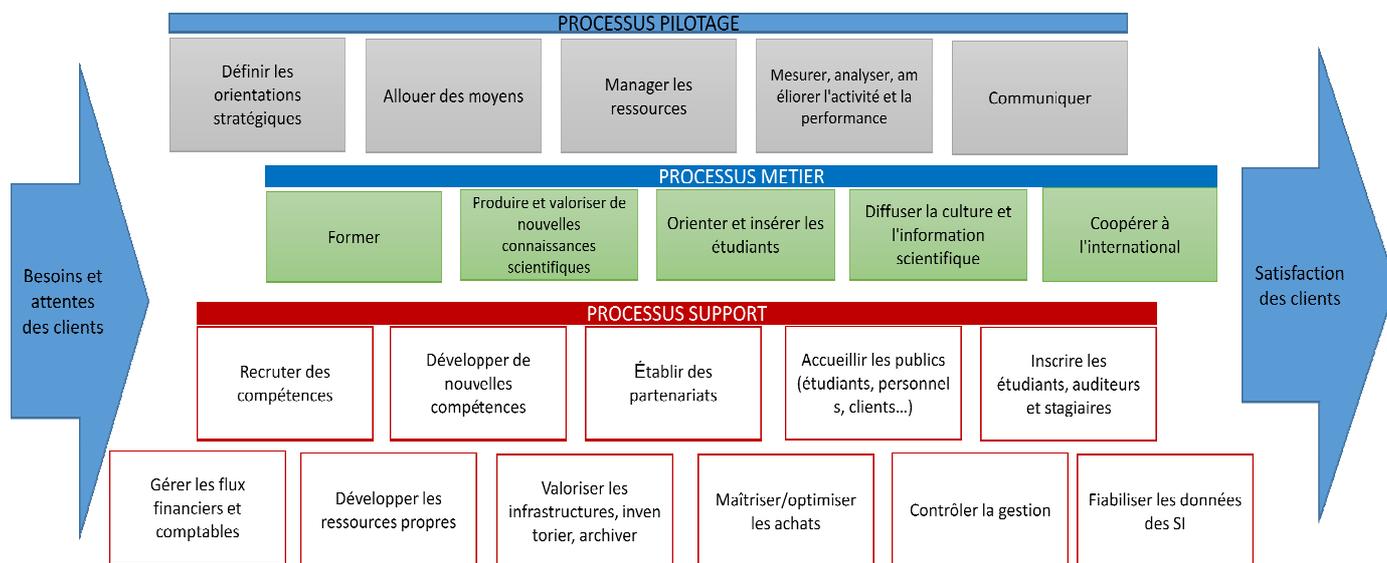


Figure 6. Cartographie des processus

(Figure 6) montre la cartographie des macro-processus de l'établissement. Tous les processus sont au même niveau et il n'y a pas de relation hiérarchique entre eux. Il y a trois types de processus dans l'établissement :

- Processus de pilotage, management ou décisionnels.
- Processus métier ou opérationnels.
- Processus support.

Une fiche processus est faite pour chaque processus. La fiche est divisée en 5 sections :

- IDENTIFICATION :
  - Le titre du processus.
  - La référence du processus.
  - La version du processus.
  - Le type de processus.
- ACTEURS :
  - Le propriétaire.
  - Les participants internes.
  - Les participants externes.
- AVANCEMENT :
  - Etat du processus.
  - Date d'élaboration de ce processus.
  - Version.
- DEFINITION :

- Description du processus.
  - Objectif(s) du processus.
  - Entrées du processus.
  - Sorties du processus.
  - Les procédures associées.
- INTERACTIONS :
    - Processus collaboratifs.
      - Type de processus collaboratif(s) (en amont, en aval, en cours).
      - Référence de(s) processus collaboratif(s).
      - Titre de(s) processus collaboratif(s).

La (Figure 7) montre un exemple de la fiche processus : Etablir des partenariats.



Type de processus : support

Propriétaire : Université Paris Descartes

Participants internes : Porteur de projet.

Président, vice-président, DGS, CA, CODIR, DPI, CC, CR, CFVU, DRV, DRH, DAF.

Service juridique DAGJ

Agence Comptable AC

Participants externes : Des partenaires : universités, entreprises, hopitaux, etc,

Etat : En modélisation

Dates : 15/04/2015

Version : Alpha

**description du processus :**

- \* Pour établir un partenariat il faut une convention entre paris Descartes et le partenaire.
- \* Un projet de convention (normale ou spécifique) ou accord-cadre est établi avant la signature de la convention et après l'accord du service concerné (DAGJ, CODIR, etc.)
- \* La DAGJ vérifie que la convention signée ne comporte pas de risques juridiques sur l'établissement,
- \* La convention est signée par le Président et par tous les partenaires (parties concernées).
- \* La convention est numérotée et archivée.

**Objectif(s) du processus :**

- \* Fluidifications de l'écriture des conventions
- \* Sécurisation de l'établissement lors de la signature des conventions
- \* Trouver des partenaires qui peuvent financer des projets

**Entrées du processus :**

- \* Entrées matérielles : Conventions avec des partenariats à signer
- \* Entrées immatérielles : Besoin en termes d'augmentation du nombre des partenariats

**Sortis du processus :**

- \* Sorties matérielles : Conventions signées avec des partenariats.
- \* Sorties immatérielles : Nombre de partenariats en augmentation.

**Les procédures associées:**

- \* Elaboration des conventions généralistes.
- \* Elaboration des conventions internationales.
- \* Elaboration des conventions de financement des doctorants contractuels.

**Processus collaboratifs :**

Type	Référence	Titre
En amont	PS-DEF.ORI.STRA-PIL-1.1	Définir les orientations stratégiques
En cours	PS-COOP.INT-PIL-1.1	Coopérer à l'international

Figure 7. La fiche processus : Etablir des partenariats

Les clients internes ont été identifiés par niveau, du plus général au plus précis. Par exemple, pour préciser qui est le client de qui dans le niveau 1 (Tableau 2) est établi. Dans ce tableau, les acteurs du niveau 1 sont présents dans les lignes et les colonnes. Si un acteur est le client d'un autre, le signe → est mis dans la cellule avec un exemple dans la dernière colonne.

	étudiants	enseignants et/ou chercheurs	administration	partenaires externes	exemples
étudiants	↔	→	→	→	<p>Une association d'étudiants fait des enquêtes auprès des étudiants.</p> <p>Les étudiants évaluent les cours des EC.</p> <p>Les étudiants évaluent la qualité des inscriptions, la qualité de l'accueil des étudiants handicapés.</p> <p>Les étudiants évaluent la qualité des prestataires qui organisent les soirées étudiantes.</p>
enseignants et/ou chercheurs	←		→	↔	<p>Les EC évaluent la rapidité de réponse suite à la prise de contact avec un service administratif.</p> <p>Les EC évaluent la qualité des services de la SATT.</p> <p>La SATT évalue la qualité des dossiers déposés par les EC.</p>
administration	←	←	↔	↔	<p>Un service dans l'administration évalue un autre service dans l'administration sur une fonction demandée.</p> <p>L'administration évalue la SATT sur les services qu'elle donne aux projets de recherche.</p> <p>La SATT évalue la facilité de sa collaboration avec l'administration.</p>
partenaires externes	←	↔	↔	X	

Tableau 2. Identification des clients internes pour le niveau 1.

- X (aucune relation)
- → (est le client de)
- ↔ (est client et fournisseur de)

Cette identification des clients internes est faite pour les niveaux 2, 3 et 4. Dans le niveau 3, le tableau a une taille de 34 x 34 ce qui montre la complexité de cette tâche. La représentation graphique des clients et de leurs relations est compliquée car il y a beaucoup d'interactions possibles. Pour régler la difficulté de lecture, l'outil ne montre la relation entre les clients que si la souris est mise au-dessus de l'entité (Figure 8).

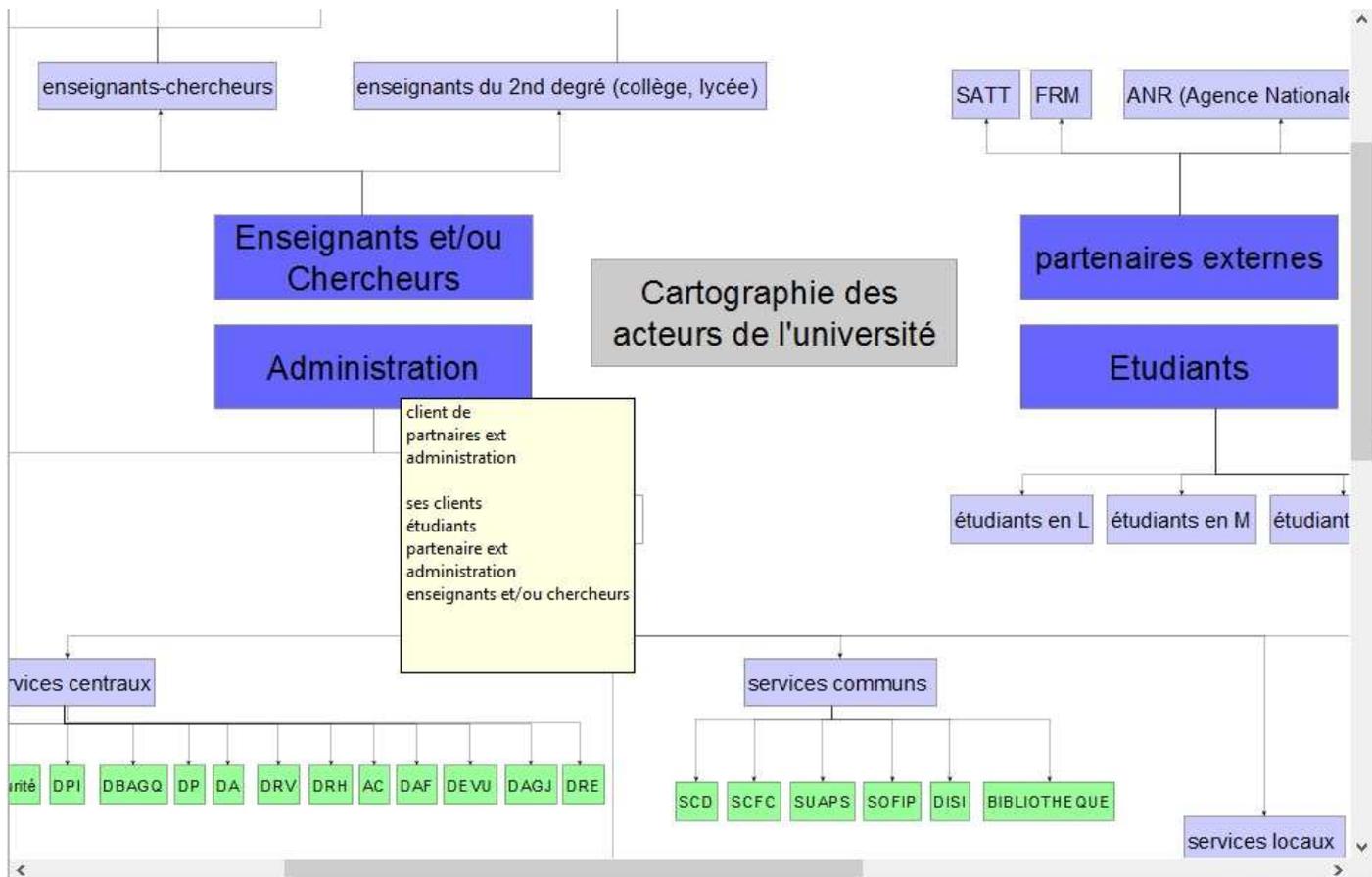


Figure 8. Montrer les clients d'un acteur par l'outil en mettant la souris au dessus de l'acteur administration.

### 3. Elaboration des Questionnaires Bi-Directionnels (QBD)

Les normes ISO 9001 [11] et FD X50-172 [12] donnent des conseils pour les organisations qui veulent mesurer la satisfaction de leurs clients. Les étapes qui suivent s'inspirent des étapes précisées par la norme FD X50-172 [12]. Cependant, il y a une différence dans la méthodologie appliquée.

Une nouvelle méthodologie appelée « Questionnaires Bi-Directionnels (QBD) » est proposée. Cette méthodologie consiste à destiner le questionnaire au client interne ainsi qu'au fournisseur interne sur la base de critères identiques.

Une fois les réponses reçues, une analyse est faite pour découvrir les problèmes. Ensuite, une réunion de brainstorming est faite entre le client, le fournisseur et le service qualité pour essayer de trouver /proposer des solutions.

Pour prendre un exemple, supposons que le département A est le client du département B. Pour « évaluer la satisfaction » de A par rapport au service fourni par B, sont d'abord définis des critères de l'évaluation (ex. communication, délai, traçabilité, etc.). Les questions bidirectionnelles ne DOIVENT pas comporter de mots comme « évaluer », « noter », « juger », etc. La question ne sera qu'un moyen de récupération d'information pour identifier les problèmes entre les deux entités. Une question sur le critère délai peut avoir pour format :

La question destinée au client A :

-> Vos réunions avec B sont :

- Rares
- Peu fréquentes
- Fréquentes
- Très fréquentes

La question destinée au fournisseur B :

-> Vos réunions avec A sont :

- Rares
- Peu fréquentes
- Fréquentes
- Très fréquentes

Les réponses sont analysées et le critère sera discuté pendant la réunion si besoin.

Par exemple si A répond « Rares » et B répond « Fréquentes » ou « Très fréquentes », ce critère sera discuté lors d'une réunion entre A, B et le responsable qualité pour essayer de clarifier le problème et de trouver/proposer une solution. Si A et B répondent « Rares », un problème de communication est identifié qu'il faut résoudre pendant la réunion.

Avant d'appliquer les étapes pour mesurer la satisfaction des clients internes, une étude des risques pouvant survenir durant le processus de mesure de la satisfaction des clients internes a été élaborée. De cette étude découle le diagramme des décisions suivant (Figure 9) où sont récapitulés les risques mais aussi les alternatives qui peuvent être envisagées si ces derniers venaient à se présenter.

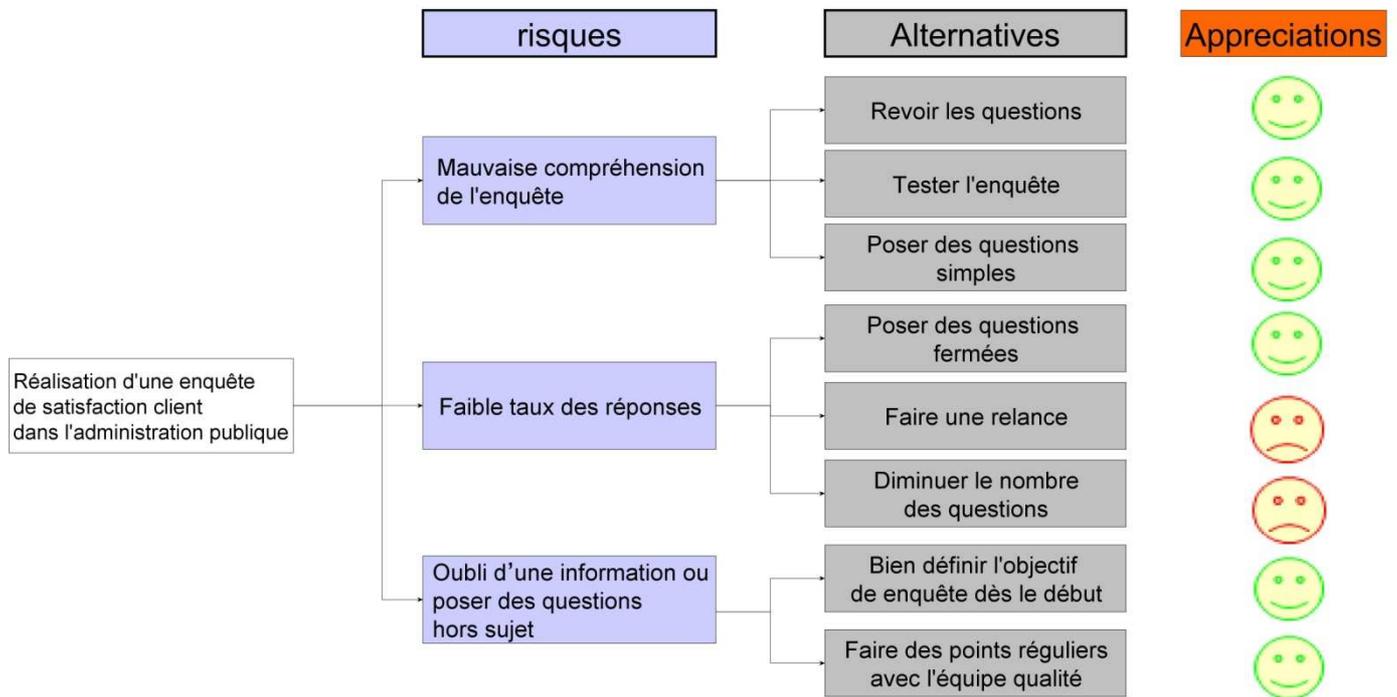


Figure 9. Diagramme des décisions.

Voici les étapes pour l'élaboration des Questionnaires Bi-Directionnels (QBD) de la satisfaction de client interne (Figure 10):

1. Clarifier les objectifs de l'enquête et les résultats que l'établissement attend :

Avant de construire le questionnaire, il convient que l'établissement précise pour quel objectif le questionnaire est fait. Dans cette étude, l'objectif est de mesurer la satisfaction des services dans une administration publique. Il convient que l'établissement précise les résultats qu'il attend de ce questionnaire.

2. Réunir et analyser l'information existante concernant les clients internes de l'établissement :

Une fois les objectifs précisés, il convient que l'établissement collecte bien toutes les informations relatives aux clients internes:

- L'identification des clients internes.
- L'identification de leurs besoins.
- Etudes des anciens avis des clients internes (si elles existent)

3. Préciser la cible de la mesure de l'enquête :

Les cibles de l'enquête sont les différents types de clients internes. Les clients internes peuvent être divisés en plusieurs types selon l'âge, la zone géographique, etc. Concernant les administrations publiques, les clients internes de l'établissement sont les services internes.

4. Préciser les critères du questionnaire :

Les critères sont les sujets sur lesquels les questions vont être posées. Les critères du questionnaire pour mesurer la satisfaction de client d'un produit sont différents des critères pour mesurer la satisfaction client concernant un service. Les principaux critères choisis dans cette étude sont :

- La communication : évaluer la communication entre le client interne et le fournisseur interne.
- Les délais : évaluer les délais de délivrance du service au client interne par le fournisseur interne.
- La traçabilité : évaluer la disponibilité de l'information demandée par le client interne si besoin.
- Les résultats : évaluer le service rendu au client interne.

5. Choisir un outil pour réaliser les questionnaires :

Le choix de l'outil dépend du contexte dans lequel le questionnaire sera diffusé. Si l'objectif du questionnaire est de récupérer l'avis du client directement dans un événement, le format papier est le plus adapté. L'expérience montre que la réaction aux questionnaires qui sont mis en ligne est bien meilleure qu'à ceux imprimés sur papier.

Dans cette étude, un outil d'enquêtes en ligne est choisi (LimeSurvey<sup>1</sup>). Son utilisation a été validée par les services juridiques de l'établissement.

6. Création des questions bidirectionnelles :

Pour chaque service évalué, deux questionnaires sont faits : un pour le client interne et un pour le fournisseur interne.

7. Validation des questionnaires par le service qualité de l'établissement :

Avant son envoi au service concerné, le questionnaire doit être validé par le service qualité de l'établissement.

8. mener les questionnaires :

L'outil choisi permet d'envoyer des invitations pour répondre aux questionnaires. Après la création de la liste des invités, le questionnaire est envoyé par e-mail. Quand une réponse arrive, une notification est affichée.

---

<sup>1</sup><https://www.limesurvey.org/en/>

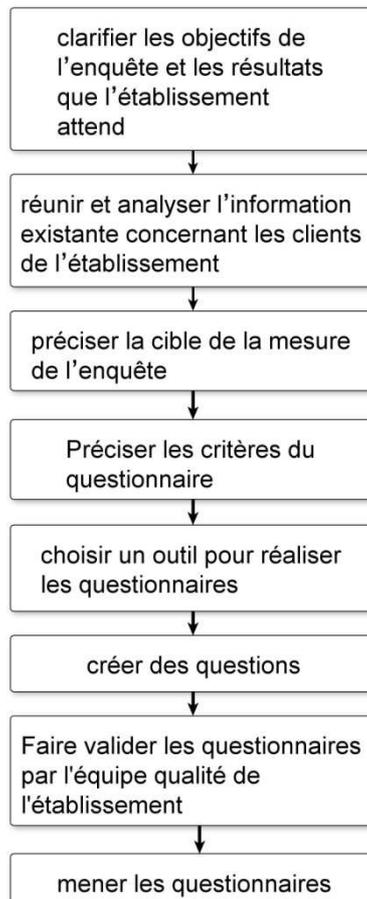


Figure 10. L'élaboration des Questionnaires Bi-Directionnels(QBD) de la satisfaction client.

#### 4. Analyse des résultats des questionnaires:

A la réception de toutes les réponses, une visualisation graphique est faite en utilisant l'outil. Cette visualisation permet de voir les statistiques des réponses sous forme de graph ce qui facilite l'analyse des données. L'analyse permet de fournir des informations incluant généralement:

- Le niveau de satisfaction du client interne.
- Les aspects susceptibles d'avoir un impact significatif sur la satisfaction.
- Les points forts et les principales opportunités d'amélioration.

Après l'analyse des résultats, une validation de l'analyse est faite. La validation permet d'évaluer la cohérence des résultats, par comparaison avec d'autres indicateurs.

#### 5. Réunion de brainstorming pour résoudre les problèmes identifiés dans les questionnaires:

Les réunions ne sont élaborées qu'en cas de besoin. Si des conflits sont trouvés dans les réponses des clients et fournisseurs ou si les deux sont d'accord sur l'existence d'un problème. La réunion est conduite par le responsable qualité.

### 3.2. Amélioration et surveillance de la satisfaction client :

La mesure de la satisfaction client n'est pas un objectif en soi elle-même l'objective. La mesure est qu'un moyen pour identifier les points possibles à améliorer. La mesure est donc toujours suivie d'une réaction d'afin d'améliorer le niveau de satisfaction. Afin de garantir la pérennité de la satisfaction client, il faut appliquer un processus de surveillance qui consiste à répéter la mesure et la réaction d'une manière fréquente. Afin de répondre à ce besoin, la méthodologie ICARE (Figure 11) a été proposée. Cette méthodologie consiste à :

#### 1. Identifier :

Comme déjà présenté, cette phase commence par l'identification des acteurs de l'établissement. L'identification des acteurs permet d'identifier les clients internes de l'établissement. Ensuite, les Questionnaires Bi-Directionnels sont élaborées afin de récupérer les informations auprès du client et du fournisseur. La réalisation de cette phase est susceptible de rencontrer plusieurs risques. Le premier est lié au faible taux de réponses aux questionnaires. L'utilisation des questions simples et fermées augmente la possibilité d'avoir une réponse. La mauvaise compréhension des questions par celui qui répond peut être considérée comme un risque. Dans ce cas, les questions doivent être revues, testées et simplifiées si besoin. Il faut essayer de construire des questionnaires exhaustifs et pertinents et faire attention à ne pas poser des questions hors-sujet.

#### 2. Comprendre

Après la récupération des informations des questionnaires, il faut les analyser. Comme précisé, dans la phase comprendre, les résultats obtenus sont analysés. Ensuite, une réunion de brainstorming est organisée pour essayer de résoudre les problèmes entre le client et le fournisseur. L'objectif de cette réunion est de proposer des suggestions possibles pour résoudre les problèmes. Il faut identifier les causes racines des problèmes à résoudre. Le vote simple ou pondéré peut être utilisé par l'animateur qualité en cas de besoin afin de préciser la cause racine.

#### 3. Agir

L'objectif de cette phase est d'identifier les points à améliorer. Il faut proposer des actions correctives qui resoudent les problèmes identifiés dans la phase comprendre. Il faut faire attention sur deux points dans cette phase. Tout d'abord, il faut prioriser les actions. Cette priorisation doit être décidée au cours de la réunion de brainstorming. Deuxièmement, les actions proposées doivent être réalistes et faisables.

#### 4. Réaliser

Dans cette phase, les actions planifiées dans la phase agir sont réalisées. Des séances de formation ou de sensibilisation sont organisées pour éclairer les problèmes rencontrés et les solutions trouvées. Le risque principale dans cette phase et de ne pas respecter les délais spécifié dans le plan. Pour surmonter ce risque, il faut faire un retro-planning réaliste qui prend en compte tous les obstacles qui peuvent être rencontrés.

#### 5. Etudier

L'objective dans cette phase et de faire une étude sur les conséquences de la mise en œuvre des actions correctives et quel conséquence ils ont un sur la performance interne dans l'organisation. Le risque qui peut se présenter de cette phase est de ne pas choisir la bonne source d'information à étudier.

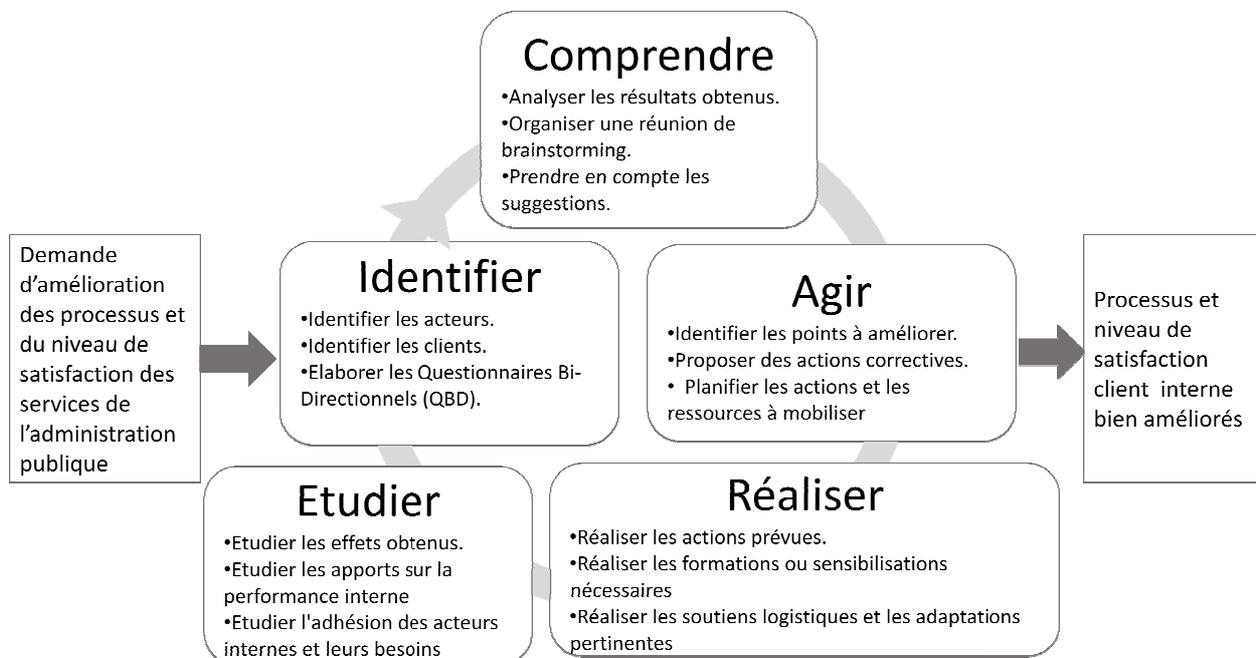


Figure 11. Application de ICARE.

## Chapitre 4 : Résultats et conclusion

### 4.1. Résultats

L'application de la méthodologie **ICARE** dans l'administration publique permet de :

- Obtenir le niveau de satisfaction des clients internes, d'améliorer et de surveiller cette satisfaction.
- Obtenir une vision globale des points à améliorer dans les services fournis pour les clients internes. Cette vision est obtenue par l'application des Questionnaires Bi-Directionnels (QBDs). Ces questionnaires sont destinés aux clients internes ainsi que aux fournisseurs internes. Ceci permet d'identifier les problèmes liés à l'exécution du service à rendre au client interne.
- Augmenter le taux de réponses aux QBDs. Le taux est augmenté suite à la réunion de brainstorming entre le client et le fournisseur internes. Les clients et fournisseurs internes seront motivés pour répondre aux questionnaires puisque leurs avis et opinions seront pris en compte.
- Proposer des solutions qui sont adéquates au client et au fournisseur au même temps. Ces derniers peuvent discuter ensemble lors de la réunion de brainstorming des solutions disponibles pour choisir parmi ces solutions celles les plus adéquates.
- Donner un rôle très important aux clients et fournisseurs dans les démarches d'amélioration continue. Ceci vient du fait que les décisions des clients et fournisseurs sont la base des actions correctives.
- Respecter les valeurs des agents publics et diminuer le risque de perte de sens du travail par ces agents.

Comme toute autre méthodologie, ICARE a besoin de ressources pour la réussite de sa mise en œuvre. Les ressources principales sont

- Les organigrammes de l'établissement afin d'identifier les acteurs internes.
- Les fiches des processus et procédures pour identifier les clients internes et leurs interactions.

La réussite de **ICARE** est aussi directement liée aux questions des QBDs. Ces questions doivent être bien étudiées et précisées avant de les proposer aux clients et fournisseurs internes de l'établissement.

## 4.2. Conclusion

Ce stage de fin d'étude était une très bonne expérience pour moi. J'ai réussi à enrichir mes connaissances et mes compétences dans le domaine de la qualité et surtout la mesure et l'amélioration de la satisfaction client.

Ce travail m'a permis ainsi de découvrir une problématique très importante dans les administrations publiques. J'ai bien collaboré avec l'équipe qualité dans l'université pour trouver une solution adéquate. On a réussi à proposer la méthodologie ICARE et la méthodologie QBD.

L'environnement de travail était très motivant. J'ai toujours été considérée comme un membre de l'équipe qualité et pas comme une stagiaire. Cette reconnaissance m'a permis d'être ouvert à de proposer des nouvelles idées et contribuer d'une manière effective dans le processus de mesurer la satisfaction client.

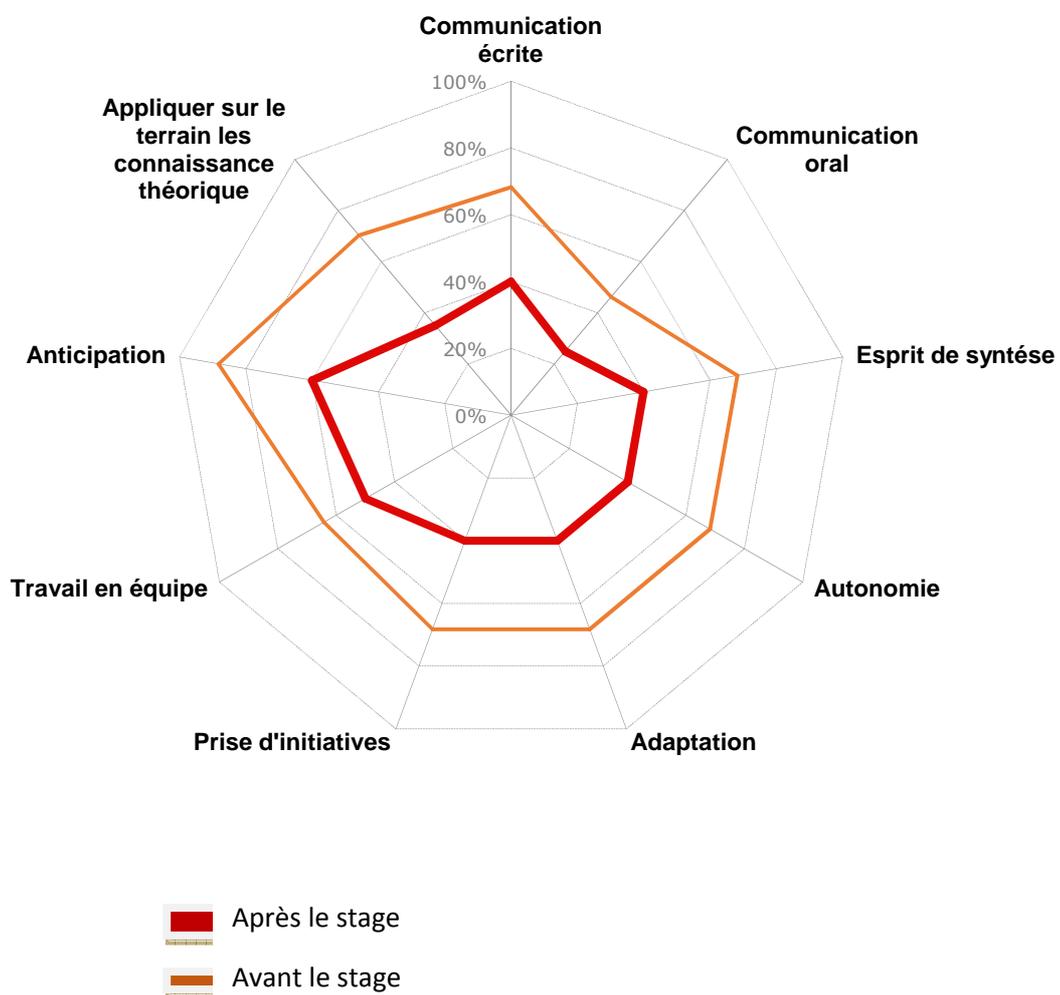
## 5. Bibliographie

- [1] AFNOR, "FD X50-167-'Management de la qualité - Satisfaction du client - Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage,'" AFNOR, 2013. [Online]. Available: <http://www.afnor.org/>.
- [2] J. M. Juran and F. M. Gryna, "Juran's Quality Control Handbook." McGraw-Hill, 4th edition, 1774 pages, ISBN 978-0070331761, Aug-1988.
- [3] R. Garvare and Peter Johansson, "Management for sustainability – A stakeholder theory," *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, vol. 21, no. 7, pp. 737–744, Jul. 2010.
- [4] P. Patterson, "Market Metaphors and Political Vocabularies: The Case of the Marginalized Citizen," *Public Product. Manag. Rev.*, vol. 22, no. 2, pp. 220–231, 1998.
- [5] W. Sadié, "onceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public," *Rech. Appl. En Mark.*, vol. 18, no. 1, pp. 1–24, 2003.
- [6] R. Chumpitaz and V. Swaen, "La qualité perçue comme déterminant de la satisfaction des clients en business-to-business," *Rech. Appl. En Mark. Sage Publ. Ltd*, vol. 19, no. 2, pp. 31–52, 2004.
- [7] A. K. Smith, R. N. Bolton, and J. Wagner, "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *J. Mark. Res.*, vol. 36, no. 3, pp. 356–372, août 1999.
- [8] "Insee - Définitions et méthodes - Administrations publiques." [Online]. Available: <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/administrations-publiques.htm>. [Accessed: 18-Jun-2015].
- [9] W. Max, *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press, 1978.
- [10] A. Derathé, "Ministère de L'Economie et ministère du Budget : Participation à l'animation d'un 'réseau qualité,'" Université de Technologie de Compiègne, Master Management de la Qualité, rapport de stage professionnel de fin d'études, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis "Travaux" "Qualité-Management" réf n° 181, juin 2011.
- [11] ISO, "ISO 9001:2008-'Quality management systems --Requirements,'" 2008. [Online]. Available: <http://www.iso.org>.
- [12] AFNOR, "Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients," 2007. [Online]. Available: <http://www.boutique.afnor.org/livre/concevoir-et-realiser-une-enquete-de-satisfaction-des-clients/article/673785/fa090945>.

## 6. Annexes

### 6.1. Annexe 0 : Fiche d'auto évaluation La réalisation de ce stage de 6 mois

Ce stage m'a permis d'acquérir de nombreuses compétences et d'en développer des nouvelles. La satisfaction client est le secteur dans lequel je veux réaliser mon projet professionnel.



## **6.2. Annexe 1 : Exemples des questionnaires.**

**Questionnaires : Améliorer la qualité de l'accompagnement juridique**

**6.2.1. Améliorer la qualité de l'accompagnement juridique destiné à la Direction des affaires générales et juridiques (DAGJ).**

## Améliorer de la qualité de l'accompagnement juridique

### Votre avis nous intéresse !

Dans le but d'améliorer nos prestations et notre qualité de service, nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques instants à compléter et à nous retourner ce formulaire.

*Il y a 11 questions dans ce questionnaire.*  
**communication**

• **Rencontrez-vous des problèmes pour expliquer les termes juridiques que vous utilisez ?**

Oui  Non

• **Vos réunions avec les porteurs des projets sont :**  
**Cochez la ou les réponses**

- Rare
- Peu fréquentes
- Fréquents
- Très fréquentes

**Par quels moyens vous envoyez les informations ?**  
**Cochez la ou les réponses**

- Par mël
- Par téléphone
- A l'oral
- Par courrier interne

**Pensez-vous à un autre moyen de communication qui serait plus adapté ?**

Oui  Non

**Développez votre idée.**

### Délais

**Combien de temps avez-vous besoin pour réagir à une demande de rendezvous, informations, demandes complémentaire, etc. ?**  
**Cochez la ou les réponses**

- Dans le meme jour plus de / jours
- Entre 2 - 3 jours
- Entre 4 - 7 jours
- plus de 7 jours

**Le délai nécessaire pour vous pour traiter un dossier est :**  
**Cochez la ou les réponses**

- Plus qu'un mois
- Entre 15 - 30 jour
- Entre 7-15 jours
- moins de 7 jours

#### Résultat

**Trouvez-vous une difficulté d'expliquez les risques juridiques aux proteurs des projets?**

- Oui  Non

**Si oui, expliquez la difficulté ?**

#### Tracabilité

**Est-ce que les porteurs des projets sont informés de l'évolution de leurs demandes/dossiers ?**  
**Cochez la ou les réponses**

- Jamais
- Rarement
- Souvent
- Toujours

**Globalement, quelles sont vos propositions concernant l'accompagnement juridique?**

Charger un questionnaire non terminé

Envoyer

Sortir et effacer le questionnaire

Reprendre plus tard

**Ce questionnaire n'est actuellement pas activé. Vous ne pourrez pas sauver vos réponses.**

## 6.2.2. Améliorer de qualité de l'accompagnement juridique destiné au porteur de projet.

**Améliorer de la qualité de l'accompagnement juridique**

**Votre avis nous intéresse !**

Dans le but d'améliorer nos prestations et notre qualité de service, nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques instants à compléter et à nous retourner ce formulaire.

*Il y a 12 questions dans ce questionnaire.*  
**communication**

\* **Etes-vous familier avec les termes juridiques utilisés par la DAGJ ?**

Oui  Non

\* **Vos réunions avec la DAGJ sont :  
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous**

Rare  
 Peu fréquentes  
 Fréquents  
 Très fréquentes

\* **Par quels moyens les informations en provenance de la DAGJ vous parviennent-elles ?  
Cochez la ou les réponses**

Par mèl  
 Par téléphone  
 A l'oral  
 Par courrier interne

\* **Pensez-vous à un autre moyen de communication qui serait plus adapté ?**

Oui  Non

**Développez votre idée.**

**Délais**

• Le délai de réactivité pour une demande de votre part (rendez-vous, informations, demandes complémentaires...) est :  
Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

- Très court
- Normal
- long
- Très long

• Le délai de traitement de votre dossier est :  
Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

- Lent
- Normal
- Rapide
- Très rapide

#### Résultats

• Lorsque vous posez des questions à la DAGJ, êtes-vous satisfaits de la qualité des réponses apportées ?

- Oui
- Non

Si non, pourquoi ?

#### Traçabilité

• La DAGJ vous tient-elle informée de l'évolution de votre demande/ de votre dossier ?  
Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

- Jamais
- Rarement
- Souvent
- Toujours

Globalement, quelles sont les améliorations d'accompagnement que vous attendez ?

#### Expliquer

Charger un questionnaire non terminé

Envoyer

Sortir et effacer le questionnaire

Reprendre plus tard

Ce questionnaire n'est actuellement pas activé. Vous ne pourrez pas sauvegarder vos réponses.