

# échanges

N°57

la performance en revue



**DOSSIER**  
LA QUALITÉ DANS LES  
SERVICES PUBLICS

## GRAND TÉMOIN

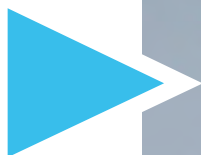
PHILIPPE LAURENT, MAIRE DE SCEAUX

## ÉCLAIRAGE

LE SECRET DE LA  
SATISFACTION AU TRAVAIL



▶ MAGAZINE D'INFORMATION DU PORTAIL  
DE LA QUALITÉ ET DE LA PERFORMANCE ◀



**Par Pierre GIRAULT**  
Président de France Qualité

## Un numéro « prioritaire » !

La première priorité retenue dans la feuille de route triennale de France Qualité, consiste à favoriser le développement des démarches de progrès et de maîtrise des risques au sein des sphères publiques et institutionnelles.

De fait, il y a un certain retard en la matière, par comparaison avec les pratiques d'autres pays.

Néanmoins, nombre d'évolutions positives se font jour : intégration de critères RSE sinon amélioration continue dans différents mécanismes d'attribution d'aides du gouvernement ; déploiement de dispositifs qualité du service au citoyen en référence à la Charte Marianne applicable aux collectivités territoriales ; présence active, lors de la dernière Journée française annuelle organisée par notre association, d'une Sénatrice, d'un Conseiller d'État et de représentants d'organismes hospitaliers ou consulaires.

Au-delà, beaucoup d'initiatives, de projets, s'avèrent lancés voire consolidés sur le terrain. Et c'est bien là l'essentiel.

Oui, la Nouvelle Qualité devient une réalité dans telle ou telle collectivité locale, organisation publique, structure universitaire, ... et nous vous invitons à découvrir leur retour d'expérience, témoignage, leurs « belles histoires », en lisant les pages du présent numéro de votre revue Échanges. Tous ces apports montrent que le mouvement est clairement engagé.

Bien entendu, l'ensemble des composantes du réseau France Qualité vont continuer à œuvrer pour que les Autorités nationales, régionales, aient toujours davantage le réflexe progrès permanent.

Quelques rendez-vous, à court ou moyen terme, doivent permettre d'aller plus loin, comme la déclinaison de la loi de finances, l'émergence de nouvelles réglementations européennes RSE, le traitement des enjeux/défis liés à la réindustrialisation.

Restons donc à la fois vigilants et proactifs !

Fidèlement.

## échanges

Éditée par : France Qualité • AFQP – ISSN 2679-6600  
Directeur de la publication : Pierre Girault -- Coordinateur : Michel Cam  
Comité de rédaction / lecture : Bernard Bousaada, Michel Cam, Gérard Cappelli,  
Laurence Chavanon, Jérôme Cury, Delphine Foucher, Martial Godard, Lise Harribey,  
Thomas Lejeune, Lucien Penalba, Melissa Rey, Valérie Robin, Hélène Schmidt  
Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie Cornet-Ashby  
Web : [contact@francequalite.fr](mailto:contact@francequalite.fr) - [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)



F R A N C E  
Q U A L I T É



# ► sommaire



## 5 LE DOSSIER LA QUALITÉ DANS LES SERVICES PUBLICS

### CONTEXTE

6- ÉVALUER ET RÉCOMPENSER LES SERVICES PUBLICS PERFORMANTS

### TÉMOIGNAGES

10- L'AFPA, APPRENDRE ENSEMBLE

12- VERS DES SERVICES PUBLICS EXEMPLAIRES

15- LE CHU DE TOULOUSE, LA QUALITÉ À TOUS LES ÉTAGES

17- DÉPARTEMENT DE L'ISÈRE, ADMINISTRATION INNOVANTE

22- INP, POUR UN ENSEIGNEMENT DE QUALITÉ SUPÉRIEURE

24- MAIRIE DE BLAGNAC, REGARDS CROISÉS SUR UNE COLLECTIVITÉ ENGAGÉE

27- LES PROMESSES DE SERVICE DE PÔLE EMPLOI AURA

### ZOOM

30- LA MÉDIATION DE LA CONSOMMATION : UN OUTIL AU SERVICE DE LA SATISFACTION DES CONSOMMATEURS

## 2 ÉDITO

UN NUMÉRO « PRIORITAIRE » !

## 4 ÉCLAIRAGE

LE SECRET DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL

## 19 GRAND TÉMOIN

PHILIPPE LAURENT, MAIRE DE SCEAUX



Poursuivez la lecture sur  
[www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org)

## Le secret de la satisfaction au travail

Par Sophie MIGUET, Gérante de ValeurSens

► Entreprise adhérente de l'AFQP PACA



de travail.

Il est assez emblématique que le standard RSE ISO 26000 formule sa 3e thématique (sur 7) « Relations et conditions de travail », comme pour marquer l'idée que ces deux thèmes sont indissociables : les relations au travail sont une part non négligeable des conditions

D'ailleurs, à en croire le baromètre Santé et QVT de Malakoff-Humanis paru en 2021 et faisant évidemment largement allusion à l'épopée COVID des entreprises et de leurs salariés, bien que l'épisode ait été largement stressant et donc à l'origine de risques psychosociaux, il a paradoxalement débouché sur le plus haut niveau de satisfaction au travail depuis une décennie. Comment une période globalement aussi souffrante a-t-elle pu déboucher sur des indices de satisfaction meilleurs que d'habitude ? Le rapport nous explique tout simplement le phénomène : les auteurs ont noté « une amélioration de la solidarité entre collègues et une plus grande compréhension des entreprises vis-à-vis de leurs salariés ».

Ce qui laisse à penser que les facteurs principaux de qualité de vie au travail sont davantage le collectif professionnel en lui-même et l'attention portée aux besoins des salariés ; plutôt que les avantages apportés à l'environnement de travail comme par exemple les cours de yoga, les massages relaxants ou encore les paniers de légumes (même si ces initiatives peuvent être très appréciées).

La clé est donc de faire travailler les personnes en groupes pour améliorer les conditions de travail afin de réunir

deux conditions essentielles : intelligence collective et relationnelle. Les managers ont aussi un grand rôle à jouer pour créer les conditions du jeu collectif et la prise en compte des besoins avec notamment des instances régulières afin de prendre en compte les « remontées terrain » et de traiter les fameux « irritants » qui parfois empoisonnent la vie des salariés. En effet, rien ne semble être plus utile qu'une mesure qui favorise la qualité des liens des gens entre eux et la considération portée par le N+1.

Un merveilleux livre de Sebastian Junger, « Tribe », nous en apprend beaucoup sur la manière dont les liens sociaux font office d'antidote au stress. Junger a longuement étudié le syndrome de stress post-traumatique (la version la plus extrême des effets du stress, ceux que subit une personne dont la vie s'est trouvée en danger immédiat). Il montre comment, dans les pires conditions qui soient, des groupes entiers de personnes ont su éviter les conséquences du cauchemar qu'elles avaient vécu parce qu'elles étaient ensemble pour le supporter. Comment, par exemple, les quartiers de Londres les plus touchés par les bombardements allemands lors du Blitz ont été ceux, aussi, où les problèmes de santé mentale ont été les moins marqués par la suite. Tout simplement parce que dans ces zones, les individus dont la vie pouvait partir en éclats d'un jour à l'autre étaient ensemble et soudés.

Les entreprises ont tout à gagner à faire de leurs équipes de vrais collectifs humains, à développer le sentiment d'appartenance, en affirmant par exemple une culture d'entreprise explicite et inspirante. Les personnes ainsi impliquées seront de véritables moteurs pour participer entre autres à une nouvelle Qualité globale qui se veut nécessairement participative.





**DOSSIER :**  
**La Qualité dans  
les services publics**

## ► contexte

# Évaluer et récompenser les services publics performants

Propos recueillis auprès de Pascal GAUTIER, Responsable Comptes clés, et Laurent REY, Manager des transitions au sein du Groupe AFNOR par France Qualité

Pascal Gautier adapte et développe des outils de l'AFNOR au contexte et aux besoins des collectivités et des grands comptes depuis plus de 10 ans. Laurent Rey est un ancien DG de collectivités avec une culture privé/public de plus de 30 ans. Il intervient depuis cinq ans avec l'AFNOR pour transformer les organisations afin d'engager les transitions quelles qu'elles soient (managériale, énergétique, écologique, ...). Ils nous parlent de l'évolution de la Qualité dans les services publics et des dispositifs de reconnaissance.

### Comment s'évalue la Qualité dans les services publics ?

Quelle que soit l'organisation publique, la qualité dans les services publics s'évalue par les résultats. Une organisation - qu'elle soit publique ou privée - a trois types de résultats à atteindre :

- La satisfaction de l'utilisateur ;
- Le sens pour l'agent ;
- La traduction des objectifs de développement durable.

Chacun des trois résultats se mesure à la fois par la perception des parties prenantes et par la performance stratégique et opérationnelle.

Le résultat de perception usager porte plus particulièrement sur l'expérience usager (la qualité de la relation, la proactivité, la réactivité, la compétence du personnel d'accueil ou la qualité de traitements des doléances et réclamations), les canaux de communication (facilité d'accès, délai de réponse ou qualité des réponses apportées), la valeurs durable

des missions de service publics (rapport qualité/tarif, pertinence, caractère novateur ou respect du développement durable) et l'image (réputation, engagement, transparence ou citoyenneté).

Le résultat stratégique et opérationnel représente la performance globale de l'organisation dans l'atteinte des objectifs stratégiques et concernant l'impact sur les perceptions des parties prenantes usagers (cartographie des usagers, bonne connaissance des besoins par typologie d'utilisateurs et satisfaction de l'utilisateur). Il importe donc que le résultat usager (à la fois de perception, stratégique et opérationnel) soit aligné sur l'orientation de l'organisation (sa raison d'être, sa vision, sa stratégie, sa culture et ses valeurs) et sur les opérations (production de valeur durable des services publics proposés).

« Aujourd'hui, les usagers sont multicanaux, ils veulent accéder aux services 24h/24 et 7j/7. »

Il y a trois grandes familles de dispositifs de reconnaissance accessibles aux collectivités :

- La **certification**, et notamment la certification de conformité aux normes, avec tout un panel du type NF services, dans lequel on a des normes qui définissent le métier et le résultat visible attendu par l'utilisateur. On retrouve par exemple : NF Service sur les services funéraires, sur les offices de tourisme...

- La Labellisation, avec des **labels privés** ou des **labels d'État**. Un label ne s'appuie pas sur une norme mais sur d'autres référentiels d'initiative privée ou de l'État. Un exemple de label d'État c'est Marianne, devenu « Services Publics + » ou le label égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Dans la plupart des cas, les dispositifs sont volontaires,



mais pour Services Publics +, on peut dire qu'il y a une pression un peu plus forte de la part de l'État, qui souhaite entraîner tout le monde. Ça se traduit par une forte émulation, quasi obligatoire ; ceux qui ne seront pas conformes au label n'auront plus le droit de revendiquer une appartenance au réseau.

### Avez-vous des chiffres quant au nombre de labellisés / certifiés dans les services publics ?

Près de 300 territoires sont certifiés par AFNOR pour des labels ou certification d'engagement de services vis-à-vis du citoyen. Le nombre de collectivités certifiées Qualiville oscille entre 30 et 50 selon les années. Il y a un exemple intéressant, c'est "Maison France Service", label d'État destiné aux services publics territoriaux, où l'enjeu est d'avoir 2400 sites labellisés en France. Il faut se conformer au référentiel pour pouvoir porter l'appellation "Maison France Service", qui va porter dorénavant l'appellation "France Service +".

### Quelles sont les grandes évolutions que vous avez pu constater ces dernières années dans les services publics ?

Le label Services Publics + illustre bien l'évolution, notamment les trois derniers engagements (voir encadré) qui sont des signes notables de la transformation des services publics, avec la volonté d'afficher et de communiquer sur les démarches d'amélioration. C'est une exigence inspirante, et un signal intéressant, car on se préoccupe de l'information de l'utilisateur. D'autant que c'est incitatif, car si on communique, ça oblige à agir, on entre alors dans une boucle vertueuse.

Selon un récent rapport publié par le collectif "Nos services publics", le secteur public (État) n'a pas su s'adapter aux besoins des usagers (<https://nosservicespublics.fr/rapport-etat-services-publics-2023>). La responsabilité de l'État est pointée du doigt pour un manque de moyens alloués aux services publics, ce qui profite au privé.

Ce rapport montre une progression croissante des attentes des usagers en matière de services publics et parallèlement une diminution des ressources et des réponses du service public (proximité, écoute et information de l'utilisateur, ...). La mesure s'étend sur une période de 30 ans et l'écart ne cesse de se creuser ... c'est assez inquiétant !

Pour nous, dont le métier est d'accompagner les changements, ces informations nous montrent que l'on a vraiment un rôle à jouer pour apporter des solutions d'évaluation et de reconnaissance, afin de clarifier les engagements de services.



Une autre grande tendance, c'est le "aller vers" : aller vers l'utilisateur (au lieu qu'il se déplace en mairie par exemple), aller vers ceux qui sont éloignés du numérique, aller vers ceux qui ont besoin d'aide pour des services de proximité, etc. (<https://www.conseil-etat.fr/publications-colloques/etudes/l-usager-du-premier-au-dernier-kilometre-un-enjeu-d-efficacite-de-l-action-publique-et-une-exigence-democratique>).

C'est le nouveau service public qui se dessine. Les collectivités ont un travail à faire et elles s'y emploient. Des initiatives existent. Pour exemple, il y a la territorialisation des services de Toulouse Métropole : ils descendent les niveaux de service au plus près des cinq territoires métropolitains ; il y a aussi la nouvelle offre de services proposée aux collectivités adhérentes du Centre de Gestion 44, à partir d'une écoute clients (qualitative et quantitative) des adhérents.

Vient également l'accueil dématérialisé avec les services en ligne. Aujourd'hui, les usagers sont multicanaux, ils veulent accéder aux services 24h/24 et 7j/7 : achat des tickets de cantine en ligne, réservation de la garderie en ligne, établissement de sa fiche d'état civil en ligne... Et surtout les jeunes, qui ne vont pas ou peu en mairie, ils ne savent pas où elle est parfois !



## ZOOM SUR LES NOUVEAUX ENGAGEMENTS DU LABEL "SERVICES PUBLICS +"

### Des services publics + proches

1. Dans le respect mutuel, vous êtes accueillis avec courtoisie et bienveillance, et dans les conditions prévues par la loi vous avez le droit à l'erreur
2. Nous sommes joignables par téléphone ou sur place et nous facilitons vos démarches en ligne
3. Vous bénéficiez d'un accompagnement adapté à votre situation personnelle

### Des services publics + efficaces

4. Nous vous orientons vers la personne compétente pour traiter votre demande
5. Vous recevez une réponse à vos demandes dans les délais annoncés et vous êtes informés sur l'avancement de votre dossier
6. Vous avez accès à nos résultats de qualité de service

### Des services publics + simples

7. Vos avis sont pris en compte pour améliorer et simplifier nos démarches
8. Nous développons en permanence nos compétences et nous améliorons en continu
9. Nous sommes éco-responsables

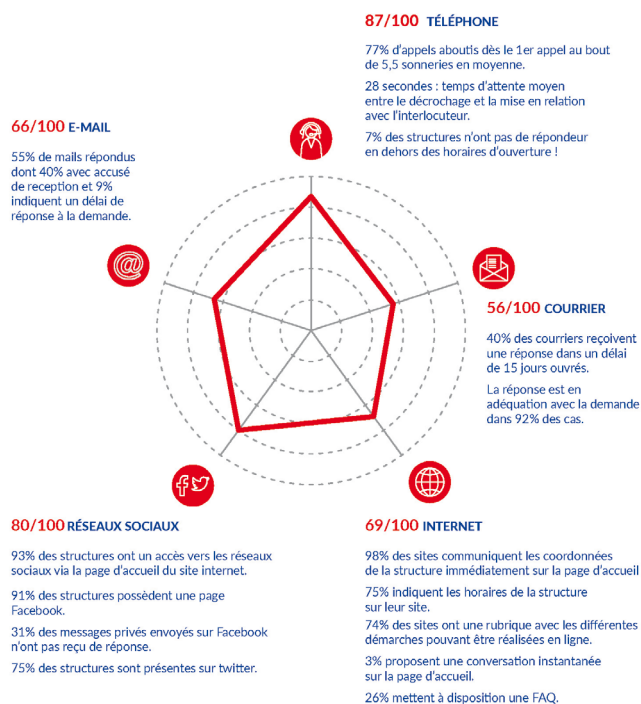


Derrière tout ça, il y a toute la question de l'accessibilité : il y a 17 % de la population française victimes d'illectronisme, c'est-à-dire qui n'a pas accès au matériel informatique, et lorsqu'ils y ont accès, ils ne sont pas formés pour. D'autant que les collectivités locales sont aussi les championnes du monde du non-respect du RGAA, référentiel général d'amélioration de l'accessibilité qui vise à rendre les services numériques compréhensibles et utilisables par les personnes en situation de handicap. C'est une obligation depuis 2012, peu respectée encore en 2023. C'est un écueil très factuel.

### Quels rôles ont les normes et labels dans ces évolutions, dans la réponse à ces enjeux ?

Ils permettent de stimuler les collectivités locales : elles s'engagent pour obtenir la reconnaissance et elles entrent ainsi dans un cercle vertueux de progrès. Et ce, même si elles ne se saisissent pas encore assez des bonnes pratiques qui existent déjà et qui sont à disposition.

### Une qualité de prise en charge inégale des usagers par canal de contact



Source : <https://www.afnor.org/secteur-public/barometre-experience-citoyen/>



L'ISO 9001 par exemple devrait être un moteur, et être exploitée par les services publics pour se transformer. Or aujourd'hui, il y a une certaine hantise, le mot fait peur. Les collectivités ne s'engagent pas suffisamment vers l'EFQM® ou l'ISO 9001 alors que ce sont précisément les mécaniques qui permettraient de croiser bonne qualité de service public et excellence managériale. Ça vient peut-être de l'inconscient collectif : une norme est forcément perçue comme réglementaire, alors que les normes publiées par AFNOR sont volontaires. La norme est un outil de progrès, et elle constitue des lignes directrices pour des accompagnements robustes. C'est pourquoi Afnor Collectivités et Territoires a entrepris tout un travail d'évangélisation des bonnes pratiques auprès des élus et des DGS. Ça commence à être audible des décideurs que la norme volontaire est un concentré de bonnes pratiques, qui permet d'aller vite, car il y a des centaines voire des milliers d'organisations qui l'utilisent déjà. On sait donc que ça marche. On cherche dès lors en permanence à lever les freins, pour une meilleure utilisation des normes, afin qu'elles ne soient plus vécues comme une contrainte, mais comme des opportunités de transformation.

### Est-ce qu'il y a de bons élèves ?

Oui bien sûr ! Tous les ans, nous réalisons le Baromètre expérience citoyens, qui vient récompenser des collectivités à la pointe. L'édition 2023, et ses trophées, seront dévoilés en décembre : 10<sup>èmes</sup> Rencontres Nationales Accueil et Relations Usagers, organisées par Idealco les 5 et 6 décembre au Havre (<https://www.idealco.fr/evenements/10emes-rencontres-nationales-accueil-et-relations-usagers-624>). C'est fait à base d'audits mystères et c'est un révélateur intéressant car il y a des collectivités excellentes (Ndir : voir article de la CDC Bassin de Pompey page 12). Et si on étend à des services publics plus gros, comme les hôpitaux, la CPAM, La Poste, les transports... on va voir des initiatives intéressantes qui se démarquent, parce que les organisations concernées ont précisément adopté la 9001, ou une démarche RSE. On note chez elles un engouement différent pour les démarches de progrès et ça se voit dans les résultats.

Il y a aussi le Baromètre de la performance globale des Territoires (<https://www.afnor.org/secteur-public/barometre-performance-publique>), pas seulement orienté usagers, mais plus globalement sur le système de management, la gouvernance. C'est intéressant de voir qu'il y a beaucoup de disciplines complémentaires, avec les RH, les achats, les services financiers, le numérique... ça montre la globalité des démarches qualité dans les services publics.



©AdobeStock

## ZOOM SUR AFNOR

L'association AFNOR et ses filiales constituent un groupe international au service de l'intérêt général et du développement durable. Le groupe de 1 170 collaborateurs, 15 délégations régionales, 39 implantations dans le monde et 69000 clients, conçoit des solutions fondées sur les normes volontaires, sources de progrès et de confiance depuis 1926. Sa vocation est d'accompagner les organisations et les personnes pour diffuser cette confiance.

**afnor**  
GROUPE

## ► témoignage

# L'AFPA, apprendre ensemble

Propos recueillis auprès de Eric JUSTICE, Directeur de l'audit et de l'amélioration, et de Pierre FREGEAC, Coordonnateur régional Nouvelle-Aquitaine par l'AFQP Nouvelle-Aquitaine.

### Qui est l'AFPA ?

L'Agence pour la Formation Professionnelle des Adultes - AFPA est le premier opérateur de la formation professionnelle et de l'accompagnement en France. Elle propose des formations pré-qualifiantes ou certifiantes sur 250 métiers dans les secteurs du bâtiment, de l'industrie et du tertiaire administratif / services. Les formations sont réalisées en continu ou en alternance avec des modalités d'apprentissage en mix learning (présentielles et/ou à distance). Elles s'adressent à des demandeurs d'emploi ou salariés en transition professionnelle ou en perfectionnement. En 2022, l'AFPA a accueilli 155 000 personnes. 6 500 entreprises sont clientes de l'AFPA. 82,6 % des stagiaires se présentant à l'examen ont obtenu leur titre professionnel et 74 % des demandeurs d'emploi formés ont trouvé un emploi dans les 6 mois suivant leur formation. Ce taux atteint 79 % pour les jeunes de moins de 26 ans. 86 % sont satisfaits ou très satisfaits de leur parcours. L'AFPA est déployée dans toutes les régions et s'appuie sur un réseau de 126 centres de formation. Avec l'appui de la Banque des Territoires, les centres AFPA se transforment en Villages des solutions. En accueillant des partenaires dans ces nouveaux tiers-lieux de l'insertion sociale et professionnelle et en favorisant le travail en réseau, l'AFPA souhaite pouvoir apporter, collectivement, des solutions adéquates à chacun, en matière d'emploi et de formation bien sûr, mais aussi de garde d'enfant, de mobilité, de santé, de logement ou encore d'usages numériques. En devenant Villages des solutions, les centres AFPA positionnent leurs partenariats au cœur de leur dynamique de territoire.

Avec ses 7 millions de m<sup>2</sup> de foncier, elle est, de fait, un acteur de l'aménagement solidaire du territoire et emploie 7 000 salariés.

En complément l'AFPA propose des prestations d'accompagnement, de validation des acquis et de l'expérience, des bilans de compétences ainsi que des Actions de Formation En Situation de Travail - AFEST.

### Quelles sont les origines et motivations initiales de votre démarche Qualité ?

Les motivations initiales de la démarche visaient à la fois à structurer une organisation homogène entre régions et centres, et renforcer une déclinaison cohérente de la stratégie nationale. L'autre levier consistait aussi à se positionner auprès des partenaires comme un organisme centré sur les besoins des acteurs économiques et institutionnels des territoires pour apporter des solutions adaptées aux apprenants.

« La Qualité occupe une place transversale au sein du collectif managérial. »

### Quels sont les enjeux liés à la Qualité dans votre organisation ?

Les enjeux sont concentrés sur l'organisation externe pour répondre au mieux aux besoins de nos parties intéressées mais aussi sur l'organisation interne pour améliorer la performance globale. Les impacts perçus de la démarche concernent l'amélioration continue de manière globale, l'amélioration des relations avec les parties prenantes, l'amélioration de la qualité des prestations ainsi que la professionnalisation des acteurs.

### Quelle place occupe la Qualité au sein de votre organisation ? Disposez-vous de certifications / labels ?

La Qualité occupe une place transversale au sein du



LA SUITE DE CE CONTENU EST RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS  
DU RÉSEAU FRANCE QUALITÉ

[WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG](http://WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG)



Pour rejoindre le réseau et accéder aux ressources exclusives,  
informations et adhésions via ce lien >>>  
[www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp](http://www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp)





F R A N C E  
Q U A L I T É

# EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS

Revue Echanges  
Livres blancs  
Replays

...

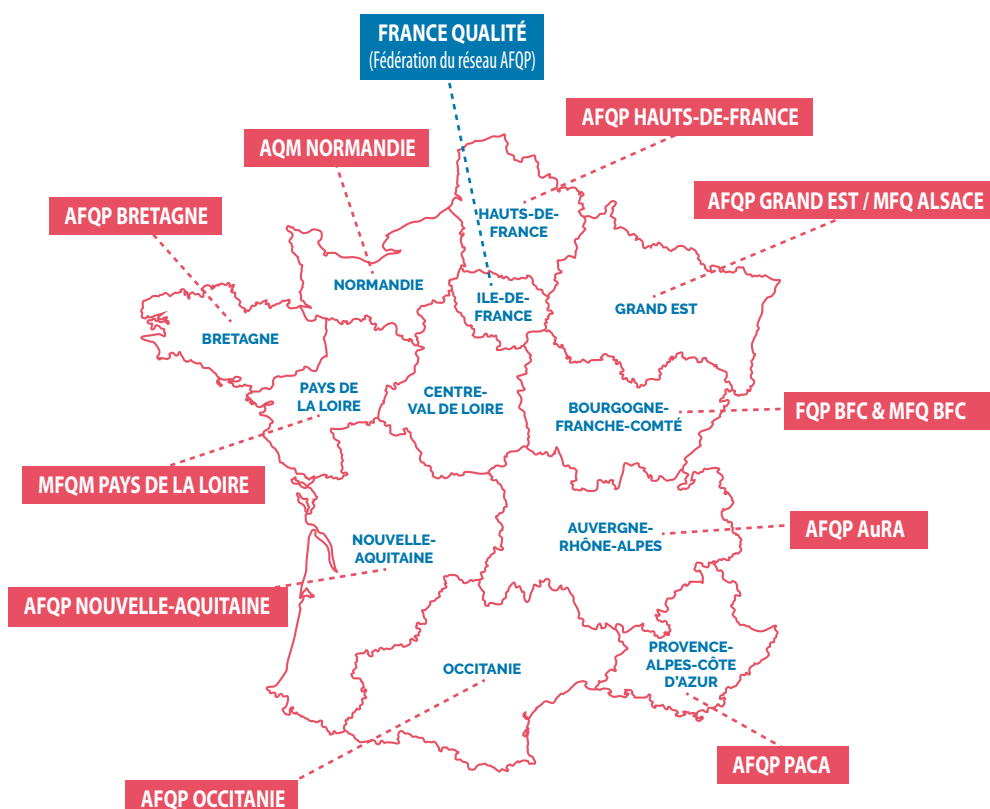


Depuis 2022, seuls les membres du réseau France Qualité ont accès à l'intégralité des productions de l'association.

J'en profite



# REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



RETROUVEZ LES COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES SUR :  
[www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp](http://www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp)

in f  