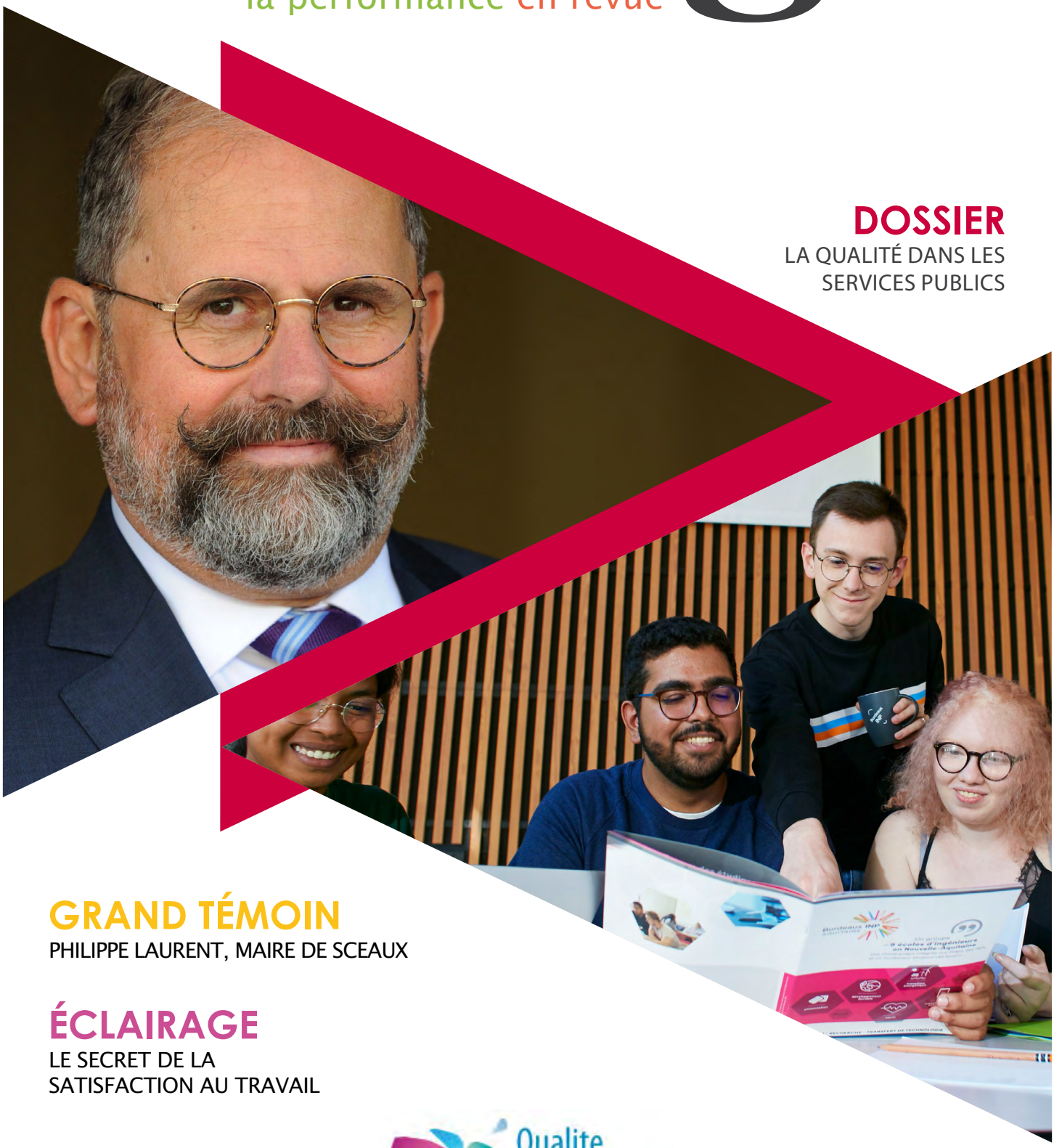
N°57

échanges

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

Qualite Performance

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

ÉDITO

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 !

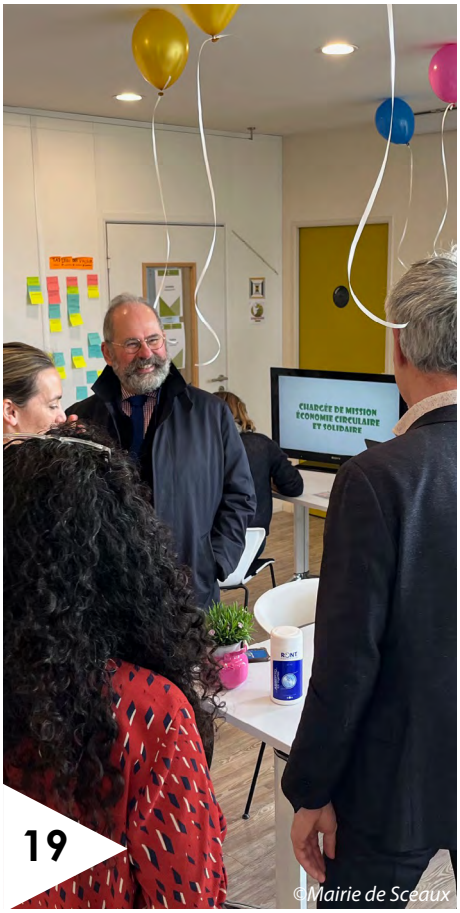
Fidèlement.

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 - www.qualiteperformance.org

FRANCE QUALITÉ

sommaire



19 ©Mairie de Sceaux

15 @CHU Toulouse

15 ©Mairie de Blagnac

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

Le secret de la satisfaction au travail

Par Sophie MIGUET, Gérante de ValeurSens

Entreprise adhérente de l'AFQP PACA

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 de travail.

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.

échanges

PROCHAIN NUMÉRO :
EN JANVIER 2024

Devenez contributeurs, partagez vos expériences et outils :
adressez un mail au Comité de Rédaction de la revue : *communication@francequalite.fr*

DOSSIER :
La Qualité dans les services publics

©AdobeStock

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'usager ;
- 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'usagers et satisfaction de l'usager).
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'usager. 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'usager. 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'usager, ...). 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'usager (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

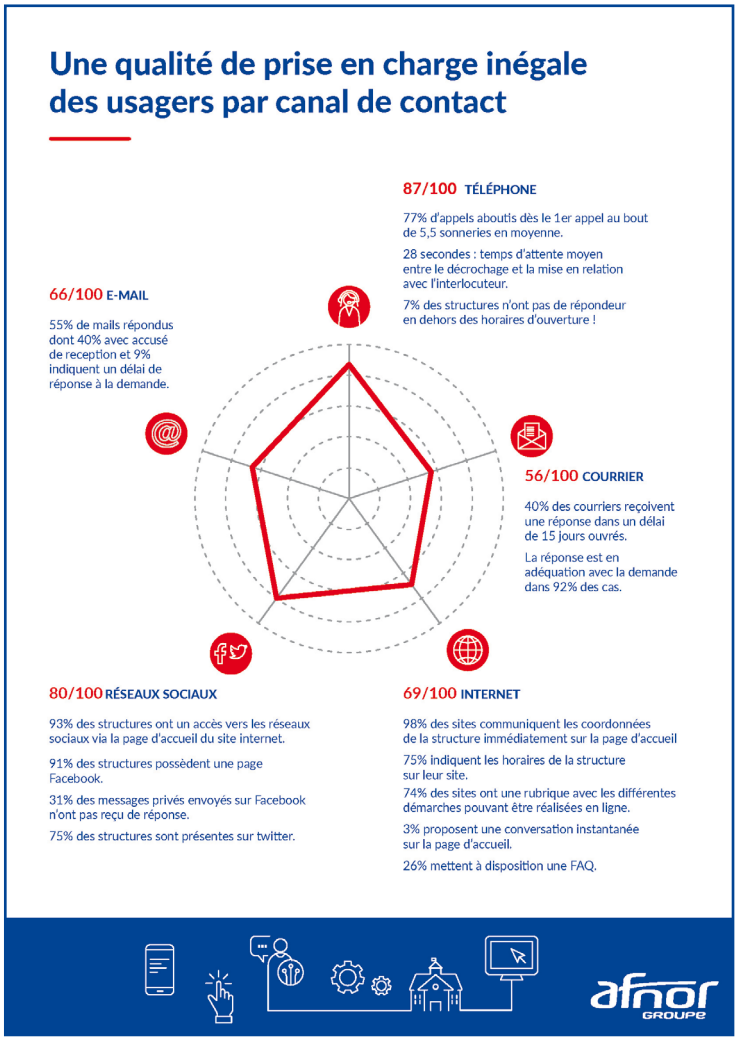
Des services publics + simples

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.



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.

©AdobeStock

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 : 10èmes Rencontres Nationales Accueil et Relations Usagers, organisées par Idealco les 5 et 6 décembre au Havre (https://www.idealco.fr/evenements/1iemes-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 *(NdlR : 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.

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 m² 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

collectif managérial. La fonction centrale comprend une direction nationale soutenue dans chaque région par des équipes dédiées. Des référents locaux relaient la démarche sur chacun des sites, centres ou équipe régionale.
L'AFPA est certifiée ISO 9001, depuis une vingtaine d'année, pour son système de management Qualité, QUALIOPI depuis 2021, pour les prestations de formations, d'apprentissage, de validation des acquis et de bilans de compétences et sur plusieurs référentiels dédiés tels que CACES, Amiante...

Quels référentiels, méthodes, outils utilisez-vous majoritairement et à quelle fin ?

L'approche processus associée au référentiel ISO 9001 continue à structurer les pratiques, méthodes et outils déployés. Les éléments associés au Référentiel National Qualité pour la certification QUALIOPI sont pris en compte soit dans ce cadre soit en complément. L'orientation principale est de mettre en œuvre une amélioration continue globale au service des parties prenantes et de l'efficacité de l'organisation. Les outils liés au pilotage tels que tableau de bord des processus, rituels dédiés aux analyses et actions sont soutenus par des revues et des audits internes permettant d'alimenter la boucle d'amélioration.

Disposez-vous d'un système de management intégré ?

À date, l'AFPA a fait le choix d'intégrer très partiellement les démarches Qualité et Sécurité, les approches restent similaires mais les acteurs et les enjeux sont un peu différenciés. A noter qu'une démarche RSE est en déploiement avec une proximité sur la Qualité.

Avez-vous un témoignage, une bonne pratique à partager ?

Depuis 2015, l'AFPA Nouvelle-Aquitaine est signataire de la Charte de la diversité. Cette dernière contribue à développer un management respectueux des différences et fondé sur la confiance. Elle améliore la cohésion des équipes, source d'un meilleur vivre-ensemble et donc de performance. Les engagements de la Charte de la diversité, traduits en actions mesurées et évaluées régulièrement, sont facteurs de progrès social et économique. Leur mise en œuvre dans toutes les activités de l'entreprise ou de l'organisation renforce la reconnaissance auprès de toutes les parties prenantes internes et externes en France et dans le monde.

Quels sont vos projets ou prochains chantiers en la matière ?

Les prochains projets et chantiers visent à conforter l'harmonisation des pratiques et des outils au regard de la taille de l'organisme et renforcer la maturité du déploiement. La concrétisation de la démarche RSE permettra probablement de soutenir cette orientation. Par ailleurs la fonction Qualité est un vecteur d'accompagnement et de renforcement de la transformation de l'AFPA.

https://www.youtube.com/watch?v=KsL8y2aW6JQ

témoignage

Vers des services publics exemplaires

Propos recueillis auprès de Fabien MALLERET, Responsable Qualité Sécurité Environnement au sein de la Communauté de Communes du Bassin de Pompey, Président de l'Association QSPL Qualité Service Public Lorraine
par France Qualité

« Acteur de la modernisation des services publics depuis 1996, je me suis fixé pour objectif de réconcilier le citoyen et les acteurs des territoires avec les administrations publiques et plus particulièrement les collectivités territoriales. » C'est ainsi que se présente Fabien Malleret sur son profil LinkedIn.
Après une formation en commerce international dans l'industrie, il s'est réorienté vers les services publics, au sein desquels il a suivi un cycle de formation à la Qualité... virus qui ne l'a pas quitté depuis. Il a notamment exercé 12 ans à la Mairie d'Elancourt et 9 ans à la Mairie de Nancy, en charge des démarches Qualité, Environnement, Management des risques. Il a ainsi côtoyé le Label Marianne, l'ISO 26000 (1000NR Territoire à l'époque), l'EFQM...
Depuis 3 ans et demi, il est Responsable Qualité Sécurité Environnement au sein de la Communauté de Communes du Bassin de Pompey, Président de l'Association QSPL Qualité Service Public Lorraine, et élu local dans les Vosges.
Il a accepté de répondre à nos questions pour témoigner de son expérience et de sa vision.

Quelle est votre histoire avec la Qualité publique ?

Mon projet initial était d'être consultant. Mais suite à un stage en mairie, le maire ne m'a pas laissé partir et je suis entré dans la fonction publique ! J'ai intégré la fonction publique territoriale en 1996, alors que nous étions peu nombreux à l'époque à travailler sur les sujets Qualité. J'ai adhéré au MFQ (NdlR : Mouvement Français pour la Qualité, réseau France Qualité), dans lequel j'ai eu la chance de rencontrer Serge Guillemin, qui était alors Responsable Qualité des Offices HLM, et le directeur d'un CCAS de Bretagne dont le fils est actuellement directeur Qualité à la Région Grand-Est. Ce petit groupe était le début de l'aventure, et a donné naissance à l'association France Qualité Publique, qui a fusionné en 2012 avec France Qualité. J'ai été trésorier et contributeur à certains ouvrages au sein de France Qualité Publique. Aujourd'hui, je suis également formateur et consultant pour l'Université de Lorraine, le CNFPT et le CESI.

Comment fonctionne l'association QSPL ?

QSPL a été créée en 2006, et j'en suis président depuis 2011. La cotisation est gratuite, nous n'avons pas de locaux ni de personnel... on est en train de se demander si on ne va pas simplement devenir une association de fait (déclarée mais sans compte bancaire) afin de nous concentrer sur l'essentiel : le partage d'expériences, des projets collaboratifs et notre réseau d'auditeurs internes croisés. On est de manière informelle dans le réseau AFQP, et nous avons adhéré à un consortium avec l'AFQP Grand-Est et le MFQ Bourgogne-Franche-Comté. Ça se traduit notamment par l'ouverture de nos visioconférences aux adhérents de ces deux clubs, par du benchmarking et par le réseau d'auditeurs internes croisés dont on fait partie. On utilise ainsi la méthode d'audit du MFQ BFC et on est membre du réseau ACID (Audit Croisé International Dotation).
Le périmètre originaire de QSPL est la Lorraine mais on a désormais des adhérents dans tout le Grand-Est, voire toute la France. L'association est ouverte à toutes

Bassin de Pompey
Communauté de communes

les administrations d'État, collectivités territoriales, aux bailleurs sociaux... la sphère publique au sens large.
On est une soixantaine d'adhérents mais le réseau réel est plutôt de 200 contacts. On a aussi un groupe Linkedin avec 120-130 membres.
En termes d'outils, on travaille beaucoup sous forme de cartes mentales. On a préféré ça aux comptes-rendus non lus ! C'est beaucoup plus riche, durable et actualisable. Par exemple, pour garder trace d'un atelier, on va cartographier ce qui s'y est dit, et on va continuer à le faire vivre en y ajoutant des liens.
Pour les audits croisés, on utilise une plateforme de troc mytroc.fr. On a aussi un partenariat avec le CEREMA, organisme qui regroupe des ingénieurs et des experts pour accompagner les collectivités territoriales, et qui nous met à disposition la plateforme collaborative Jalios.

Pouvez-vous nous parler de la Qualité au sein de la CDC du Bassin de Pompey ?

Nous sommes une des rares collectivités en France à avoir une démarche intégrée et à être certifiée sur l'ensemble des champs QSE : nous sommes certifiés ISO 9001 depuis 2011, ISO 14001 depuis 2009, ISO 45001 et OHSAS 18001 depuis 2018. Cette démarche ambitieuse a été lancée en 2009.
La collectivité compte 300 agents, je suis seul sur la fonction Qualité et la gestion des risques majeurs, avec une assistante qui est aussi Responsable des hôtesses d'accueil. J'ai également une collègue préventrice sur la 45001 et il y a un Service Environnement qui gère un peu la 14001 et surtout notre plan climat.

« Nous avons une démarche sophistiquée avec beaucoup d'outils QSE déployés. »

Nous détenons aussi plusieurs labels : Label Territoire Engagé transition écologique, Label France Service par l'AFNOR depuis 2021 - et nous sommes lauréats cette année des Trophées de la performance durable de l'AFNOR, mention Patrimoine Durable.

Comment cet engagement Qualité est-il perçu en interne ?

Nous avons une bonne image auprès de nos citoyens et je pense que les agents ont conscience de faire partie d'une collectivité exemplaire à de nombreux égards. Les résultats sont vérifiables en regardant les taux moyen de satisfaction de nos 17 enquêtes de satisfaction externes : 80,3 % en moyenne pondérée (échelle de Likert), plus de 90 % de satisfait(e)s et très satisfait(e)s. Les enquêtes sont généralisées à toutes les équipes et à tous nos clients : du maire aux habitants, en passant par les demandeurs d'actes d'urbanisme, les usagers des piscines, les abonnés de l'eau ou les parents ayant des enfants en crèche... Même l'entretien de la voierie et le dispositif de signalement sont évalués (ce qui est rarissime). Nous traitons plus de 3 000 questionnaires par an (papier ou en ligne). Une culture de l'écoute se met en place. Nos parties intéressées savent que nous sommes à leur écoute et que nous mettons en place des actions correctives derrière chaque enquête. Les résultats de nos indicateurs clefs QSE sont également affichés dans tous les services et sur les points d'accueil du public. Nous avons une démarche sophistiquée avec beaucoup d'outils QSE déployés.
Alors quand un nouveau collaborateur arrive chez nous (beaucoup viennent du privé) la découverte du SMQ peut faire un peu peur ! Nous en avons conscience et nous formons tous les agents au SMQ à la prise de poste, tout au long de leur carrière (via des causeries régulières), tout en cherchant à simplifier et optimiser nos méthodes.
Les chefs de service portent vraiment la démarche. L'exemple marquant, pourrait être nos revues de processus annuelles qui s'appuient sur des SWOT. On en est assez fiers car c'est généralisé et on touche toutes les équipes et la quasi-totalité des agents.
Nous avons une grosse culture du reporting, avec une stratégie bien construite, de nombreux indicateurs, avec une revue trimestrielle et des actions très concrètes. Je le signale car cette culture de l'évaluation n'est pas présente partout.

Quels bénéfices tirez-vous de cet engagement ?
La satisfaction des usagers d'abord, le fait de solliciter leur avis par les enquêtes est très bien perçu et les commentaires sont de plus en plus nombreux et constructifs. Ensuite, les démarches de progrès permettent de maîtriser les risques et de diffuser une « culture du risque » et de bons réflexes en interne. Nous travaillons actuellement sur une stratégie de risk management plus stratégique, permettant d'être plus proactifs sur les signaux faibles de notre organisation. Un exemple un peu ancien mais parlant : nous avons organisé avec France Qualité Publique* en 2009 un colloque à la Cour des Comptes sur les démarches Qualité dans les services publics. Des commissaires de la Cour des comptes nous ont alors confié qu'auditer une collectivité certifiée était pour eux le gage d'une certaine sérénité : les processus et les risques y sont généralement mieux maîtrisés que dans une collectivité lambda.

Quelles évolutions de la Qualité avez-vous pu observer au sein des services publics au fil de votre parcours ?
Depuis 27 ans, j'ai en effet vu l'évolution ! C'est simple, au départ, il n'y avait aucun référentiel spécifique service public. Aujourd'hui, on peut les compter par dizaines, voire par centaines. Ils sont parfois même trop nombreux !
Deuxième constat : les démarches s'accroissent d'année en année, malgré ce qu'affichent les chiffres de l'ISO. Ils présentent en effet une grosse anomalie car c'est impossible qu'il n'y ait qu'un seul établissement public certifié ISO 9001 en France !! Nous attendons donc le bon chiffre pour pouvoir le relayer. Nous avons également un vrai accompagnement de notre ministère de tutelle la DITP, qui est une sorte de direction Qualité et Numérique inter administrations. Cette évolution-là est aussi saisissante car d'un secrétariat d'état à la réforme de l'État de 5 personnes il y a 20 ans, nous avons aujourd'hui près de 110 agents et un budget d'environ 50 millions d'euros (chiffre 2020) ! A noter également que les sujets de la modernisation et de la Qualité sont aujourd'hui portés par tous les ministères.
La vision en interne est aussi en train d'évoluer. Dans les années 90 ce n'était pas gagné : la CGT par exemple était contre la démarche Qualité qui était vue comme un contre-pouvoir syndical, via l'écoute active du personnel. Avec le temps, les choses ont bien évolué. J'ai eu l'occasion de travailler avec des représentants syndicaux (CGT, CFDT, FO, CGC…) très investis et convaincus de l'intérêt de ces démarches pour les agents de la fonction publique.

Et demain ?
J'ai la chance de participer à un ambitieux projet du CNFPT** d'itinéraire de formation en distanciel de Responsable Qualité. Notre organisme de formation propose depuis longtemps divers modules Qualité mais la nouveauté réside dans la notion de parcours, indispensable pour des cadres bien souvent formés à la Qualité dans le cadre de la formation continue. Le format sera digital, interactif et nous l'espérons très ludique. Des formations de perfectionnement seront proposées en complément de la formation socle. C'est un très beau projet qui devrait nous permettre de faciliter le déploiement des démarches Qualité au sein des collectivités territoriales.

Plus généralement, les démarches Qualité, Sécurité, Environnement, RSO, Risques majeurs sont en croissance continue depuis 1996. Nous manquons cruellement de données sur le nombre de certifications et de labels des collectivités mais d'après mes observations, cette croissance est certes régulière quoique assez lente en dépit des innombrables efforts réalisés par AFNOR pour les valoriser. Il nous reste encore du travail afin de finir de convaincre les élus et les directions pour qui démarche Qualité rime encore avec respect des procédures sans avoir conscience que c'est avant tout un outil de pilotage stratégique.

*France Qualité Publique a cessé son activité à la création de l'AFQP.
**Centre National de la Fonction Publique Territoriale

témoignage

Le CHU de Toulouse, la Qualité à tous les étages

Propos recueillis auprès de Frédéric PERRET, Responsable de la filière logistique du CHU de Toulouse par l'AFQP Occitanie

Le CHU de Toulouse dispose d'une capacité de 2 900 lits et places et emploie 16 000 personnes. C'est un établissement de référence pour l'Occitanie, qui assure chaque année 280 000 séjours, 900 000 consultations, 200 000 prises en charge aux urgences et 46 000 interventions chirurgicales. Répartis sur ses 13 établissements, 330 logisticiens assurent l'acheminement de l'ensemble des marchandises nécessaires au bon fonctionnement des services de soins : les médicaments et dispositifs médicaux, le matériel stérile des blocs opératoires, les produits sanguins et échantillons de biologie, la restauration, le linge, les archives, le courrier, le mobilier, etc.

En 2023, le CHU de Toulouse a remporté le Prix des Bonnes Pratiques Qualité Performance - catégorie Services Publics/Associations. À l'origine de cette récompense : en 3 ans, le CHU de Toulouse a professionnalisé le métier encore émergent de ses 330 agents logisticiens hospitaliers. 41 référents formateurs permettent d'assurer des formations en interne, et la promotion professionnelle est favorisée : 80 % des nouveaux cadres sont issus du terrain. Les résultats sont probants : les réclamations Qualité internes chutent de 40 % et les accidents de travail sont réduits de 50 %. Les métiers de l'ombre se trouvent valorisés.

CHU de Toulouse

les Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle
LAURÉAT 2023
Prix des Bonnes Pratiques

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

Pendant longtemps, chaque site avait sa propre organisation logistique, ce qui se traduisait par des disparités de pratiques et, par conséquent, une qualité de service hétérogène. En 2018, nous avons donc initié une réflexion avec nos équipes afin de mettre en œuvre un pilotage par les processus et d'instaurer une vision transverse et homogène "métier", en lieu et place d'un fonctionnement spécifique à chaque site.

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

Notre enjeu est de piloter l'amélioration continue et d'assurer la montée en compétences des agents logistiques, pour professionnaliser une filière indispensable au bon fonctionnement des hôpitaux.

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

De manière à lancer une démarche pérenne et tournée vers l'excellence, nous avons choisi le référentiel ISO 9001. Après trois phases successives entre 2019 et 2021, la majorité de nos activités sont aujourd'hui certifiées : transports de biens, logistique des derniers mètres et logistique double bac. Ce référentiel nous a permis de gagner en robustesse et en qualité de service ; il permet également d'améliorer les conditions de travail des agents.
Ainsi, afin de réduire les incidents Qualité, nous avons identifié les meilleures pratiques de chaque site de manière à en faire des "bonnes pratiques métiers" harmonisées sur l'ensemble des sites.

© www.toulouseblog.fr

Quel(s) référentiel(s), méthode(s), outil(s) utilisez-vous majoritairement ?
L'animation de la filière logistique est basée sur les principes de l'intelligence collective. Nos démarches sont participatives et nous accordons une grande importance aux valeurs qui font notre force : "confiance, entraide et respect".

Disposez-vous d'un système de management intégré ? Comment le pilotez-vous ?
Au début de la démarche, nous avons identifié de nouveaux métiers à mettre en place, notamment des métiers transverses en Qualité et Sécurité, ainsi que des métiers liés au pilotage de notre système d'informations ou à l'harmonisation des pratiques. Nous pilotons nos processus au moyen d'indicateurs de performance et entretenons une relation forte avec nos clients internes, qu'il s'agisse des services de soins ou d'exploitants comme les laboratoires de biologie et la plateforme logistique pharmaceutique.

Avez-vous un témoignage, une bonne pratique à partager ?
L'originalité de notre démarche réside notamment dans le choix de se reposer sur nos ressources internes afin d'assurer la montée en compétence des agents et l'harmonisation des pratiques. Pour exemple, nous avons identifié 41 agents qui se sont portés volontaires afin de contribuer à la professionnalisation de nos métiers ; après une formation de « tuteur pour le transfert de compétences », ils assurent désormais des formations auprès de leurs collègues. Les formations "in-situ", assurées par des référents internes, permettent de toucher plus d'agents car les agents logistique sont postés et il est difficile de les libérer sur des journées entières. Nos référents formateurs dispensent ainsi des formations courtes, pouvant aller de une à quatre heures, consistant la plupart du temps en formations « sur le poste de travail », le référent formateur assurant le rôle de binôme.

Quels sont vos projets ou prochains chantiers en la matière ?
Afin de pérenniser cette capacité de formation en interne, il nous faut maintenant trouver comment récompenser les agents référents formateurs, car à ce jour les règles de rémunération de la fonction publique ne nous permettent pas de le faire. C'est donc un sujet que nous devons porter à l'échelle nationale et qui prendra du temps.

Pour le pilotage de ses ressources humaines et l'efficience constatée de ses processus, la filière logistique du CHU de Toulouse a donc obtenu le Prix national des Bonnes Pratiques, décerné en juin 2023 par France Qualité pour la catégorie Services Publics et Associations.

témoignage

Département de l'Isère, administration innovante

Propos recueillis auprès de Ariane PONT, Cheffe du service Accompagnement au Pilotage des Objectifs et des Risques, Département de l'Isère
par l'AFQP AuRA

Le Département de l'Isère est une collectivité territoriale qui emploie plus de 4 700 agents. Elle accompagne les Isérois en matière de santé, solidarités, mobilités, éducation, tourisme ou culture.
Sous l'impulsion de la Directrice générale des services, elle s'est dotée d'un projet d'administration exposant les orientations et les objectifs stratégiques pour ses différentes politiques publiques.
Ce projet d'administration et les projets de directions et de services qui en découlent s'inscrivent dans le cadre d'une démarche de management par objectifs qui inclut :

- **la détermination et la formalisation des objectifs à atteindre ;**
- **l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action qui permettent de les atteindre ;**
- **un suivi mensuel d'indicateurs de résultats, générant d'éventuelles mesures correctives.**

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

Comme tous les services publics, le Département de l'Isère a pour ambition de délivrer le meilleur service à ses usagers. L'amélioration des pratiques est un objectif constant de la collectivité et donne lieu à de nombreuses démarches (entre autres, l'amélioration de la relation usagers, ou encore une certification Qualité pour le parc automobile). Plus généralement, la Direction de la performance et de la modernisation du service au public, direction "ressources", accompagne la collectivité et ses agents en proposant des outils qui participent à l'amélioration de la performance, à la modernisation des services et à leur bon fonctionnement. Cette direction propose notamment le déploiement du contrôle interne dans l'ensemble des directions composant la collectivité, avec l'enjeu de l'adapter aux besoins des agents et, in fine, des usagers.
La notion de Qualité est ainsi abordée de manière pragmatique et conjoncturelle à travers ce déploiement progressif.

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

Le contrôle interne se déploie à travers des dispositifs visant à acculturer les directions aux bonnes pratiques, en partant de leurs expériences et de leurs actualités et enjeux, afin de leur proposer des outils toujours utiles et rapidement performants pour traiter les problématiques identifiées. Entre autres supports, un guide proposant des outils de pilotage de l'activité (le Manuel du Contrôle Interne) a complété un guide de la gestion de projets déjà existant, des « midi-deux du contrôle interne » rassemblent tous les trois mois les agents volontaires pour découvrir les pratiques d'autres collectivités et partager des bonnes pratiques internes, et une formation interne à la gestion de projets (module débutants, module avancés) est déployée à hauteur de 6 sessions par an.

Quelle place occupe la Qualité au sein de votre organisation ?

La notion de Qualité est portée au quotidien par deux services intégrés à la DPM, direction rattachée directement à la Directrice générale des services, et composés de 11 agents. Ces deux services (service de l'Audit, service Accompagnement au Pilotage des Objectifs et des Risques) s'assurent que l'organisation et les moyens humains, financiers, matériels en place permettent la maîtrise des risques, de manière à atteindre les objectifs liés aux activités du Département. Ils fournissent une assurance raisonnable à la Direction générale sur l'avancée des projets et le rendu des activités. Ces deux services ont un objectif commun de diffusion pragmatique et ajustée aux besoins des opérationnels de cette culture Qualité au sein de la collectivité, et bénéficient régulièrement de formations communes sur des sujets d'actualité.

Quel(s) référentiel(s), méthode(s), outil(s) utilisez-vous majoritairement ?

Au Département de l'Isère, plusieurs outils dédiés et méthodes ont été testés, et n'ont finalement pas été approuvés ! C'est pourquoi la collectivité, bien que maîtrisant les outils et référentiels habituels, préfère proposer une méthode pragmatique, issue des besoins des directions et qui choisit de s'adapter dans une logique constante d'accompagnement des agents et de simplification des procédures, tout cela dans le but de simplifier l'expérience de l'usager.

Disposez-vous d'un système de management intégré ?

Le Département a construit et fait vivre tout au long de l'année le « Campus des cadres », une démarche itérative de partage et d'apport des compétences managériales, dans laquelle jeunes et anciens cadres peuvent retrouver des temps de partage de pratiques, des formations, des témoignages d'expériences... De quoi construire un chemin commun autour du projet d'administration et de son animation au quotidien dans les équipes.

Avez-vous un témoignage, une bonne pratique à partager ?

Trois chargés de mission « innovation » sont dédiés au déploiement, dans la collectivité, des démarches d'intelligence collective. Les agents qui le souhaitent peuvent bénéficier d'une certification en tant que facilitateur de ces démarches, et les chargés de mission innovation animent un réseau déployé sur l'ensemble des directions départementales et territoriales, afin de disposer, dans chaque direction, de personnes formées et en capacité d'animer des temps utiles et percutants pour leurs équipes. Disposer ainsi d'une équipe "dédiée" au déploiement de ces pratiques permet une diffusion soutenue et en continu de cette culture de l'intelligence collective dans la collectivité, et permet de l'incarner dans le temps.

Quels sont vos projets ou prochains chantiers en matière de Qualité ?

Le Département s'est récemment doté d'un outil de data-visualisation, qui est en cours de déploiement, notamment avec l'intégration des données « ressources » (finances, RH, juridiques) de la collectivité. Cet outil performant et accessible à tous permettra de croiser des données issues de divers outils métiers. L'intégration des données dans l'outil permet en outre d'acculturer les directions à la nécessité de disposer de chiffres fiabilisés, de sécuriser le pilotage de l'activité des directions, d'éviter les doubles saisies et de fournir un reporting consolidé qui représente réellement une aide à la décision.

La formation et l'accompagnement à la rédaction des processus internes sont également un travail en cours qui permettra la sécurisation et la transmission des pratiques dans les équipes.

Enfin, la réalisation de la cartographie des risques de chaque direction, puis de la cartographie consolidée des risques de la collectivité (au niveau Direction générale) permettra aux décideurs, à l'issue du travail en juillet 2024, de disposer d'une vue d'ensemble des risques et de leur maîtrise.

SUITE DU DOSSIER P.23 >>

Grand Témoin

Philippe LAURENT
Maire de Sceaux

Afin de capitaliser des points de vue complémentaires sinon out of the box et d'ouvrir le champ des possibles, France Qualité a décidé de recueillir les réactions, avis, visions de « Grands Témoins » autour de la thématique Qualité.

Ces Grands Témoins peuvent être des dirigeants, des spécialistes connus-reconnus de tout ou partie du périmètre des démarches de progrès/de maîtrise des risques, mais également des personnalités du monde artistique, sportif, médiatique, culturel, politique...

Découvrez la dix-septième interview, menée par Marie CORNET-ASHBY.

grand témoin

Élu local depuis 1977 à Sceaux (Hauts-de-Seine), dont il a été élu conseiller général de 1998 à 2011 et maire en mars 2001 (réélu en 2008, en 2014 et 2020), également conseiller régional d'Île-de-France depuis 2015, Philippe Laurent est ingénieur de l'École Centrale de Paris et diplômé de Sciences-Po Paris. Il est professionnel du conseil et a accompagné pendant vingt-cinq ans près de 1 000 collectivités locales dans le domaine de la gestion publique.

Il a créé en 1991 sa propre entreprise de conseil spécialisée dans la gestion locale, qui a compté jusqu'à 28 collaborateurs, et qu'il a cédée en 2006.

Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et de nombreux articles, interventions et conférences sur la gestion publique locale, la décentralisation et la gouvernance locale.

Il préside ou participe à de nombreuses instances de réflexion et de proposition dans ces domaines, et notamment aux instances consultatives nationales et aux associations d'élus locaux. Il préside en particulier le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT) et occupe la fonction de deuxième vice-président (après avoir été secrétaire général) de l'Association des maires de France (AMF). Il est également vice-président du Conseil national d'évaluation des normes. Et préside l'Association française du conseil des communes et régions d'Europe (AFCCRE) et Centre Ville en Mouvement.

Il a enseigné au CNAM, à La Sorbonne et à Paris-Dauphine.

> « Pour le service public, la Qualité est ce supplément d'âme dans l'attention portée à l'Autre. »

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

J'ai une culture personnelle très tournée vers « le travail bien fait » selon l'expression populaire, et même le perfectionnisme. À mon sens, cela signifie d'aller jusqu'au bout de la mission, en prenant en compte soigneusement, tous les aspects qui s'y référent. Une recherche de qualité, alors précisément perçue dans le résultat par l'ensemble des parties prenantes...

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Les témoignages de satisfaction sont intéressants. Dans le cadre d'une réalisation de la ville, et suite à la décision de l'extension des locaux de la mairie en 2000, le nouvel accueil est né d'une volonté forte d'offrir cet accueil de qualité du public ! Donc un vrai projet de service public de qualité et d'aménagement des locaux. Concrètement, il s'agissait de l'optimisation d'un espace agréable géré par une équipe formée sur des critères de qualité. Ce progrès essentiel souhaité pour la réouverture de la mairie rénovée, nous en avons été largement récompensés, par les enquêtes réalisées. Le public s'est avéré parfaitement satisfait dès l'accueil, des informations transmises par les agents (et grâce aussi à l'intranet) sur les évolutions et les modifications de procédures et de prestations délivrées par la mairie. Notre objectif d'amélioration de services, a été honoré de la certification Qualiville par l'AFNOR.

QU'EN EST-IL DE VOTRE PARCOURS PERSONNEL OU DE VOS CENTRES D'INTÉRÊT À CET ÉGARD ?

Je suis ingénieur diplômé de l'École Centrale. Cette formation correspondait à ma personnalité et ma culture personnelle... dans mon souci de perfection. Je dirais aussi en lien avec les valeurs de mes parents. Déjà celles cartésiennes de mon père dessinateur industriel, et aussi celles de rigueur de ma mère dont l'excellence de l'expression écrite m'a toujours marqué. J'avais une passion pour les finances, et l'influence de la norme sur les décisions. L'autorité de la personne dont émane la norme est essentielle pour l'imposer. La qualité s'apprécie aussi parfois au regard de la norme car c'est une référence.

Mon métier est de faire du conseil en termes d'analyse de situations et de conduite du changement. Je l'ai exercé, avec une équipe d'une trentaine de personnes, pendant une grande partie de ma carrière professionnelle. En 2001, je suis devenu maire de Sceaux, et je me suis alors consacré pleinement à cette fonction avec la responsabilité de 450 employés de la ville. Des équipes, en lien direct avec la population, réparties sur trois secteurs principaux en nombre (les écoles, les crèches et les centres de loisirs), et axées sur des métiers de services à la personne, parfois peu valorisés et entraînant des difficultés de recrutement. Le sujet de la qualité du logement reste aussi important dans la région parisienne.

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

Ce mot est fort pour moi, et il est lui-même de qualité. Sa taille est idéale et sa sonorité agréable. La symbolique de la lettre Q m'a toujours marqué de par sa rondeur avec un petit socle de stabilité...

LA QUALITÉ AU SERVICE DE VOTRE ACTION, SOUS QUELLES FORMES ?

Lors de mes interventions, au sein des différents services de la mairie, j'utilise toujours l'expression de « service public de qualité » ! Cette mission requiert un engagement personnel tourné vers l'intérêt général ou le bien commun. Et cette posture, je me l'impose à moi-même.
Pour le service public, la Qualité est ce supplément d'âme dans l'attention portée à l'Autre.
Sceaux compte 20 000 habitants, et tous ses 450 agents sont essentiels quant au bon fonctionnement de la ville. Dans le management, il s'avère aussi fondamental de valoriser à leur juste mesure les rôles de chacun... Et l'on a la chance d'avoir un bon dialogue social avec nos syndicats parties prenantes des négociations.

QUELS SONT LES PILIERS DE LA QUALITÉ AU SEIN DE VOTRE ACTIVITÉ OU DE VOTRE STRUCTURE ?

La certification Qualiville induit des référents Qualité dans les services. La responsable du service Sceaux info mairie est notre référente Qualité. Et je suis une forme de garant du fait que cette démarche se diffuse... Je préside un comité de pilotage, se réunissant deux fois par an, dont l'objectif est d'apprécier les actions entreprises et les améliorations constatées pour la qualité de la vie dans notre ville. Nos outils nous permettent d'apporter des réponses personnalisées à tous les usagers. Nous avons mis aussi en place des journées de participation citoyenne « Parlons ensemble » où l'on y associe toute la population ! Lors de ces rencontres, de plus de 50 participants, un film d'une durée de 10 à 15 minutes (un résumé de 15 heures de tournage) est projeté. Réalisé à partir de questions-réponses auprès des habitants, son objectif vise à recueillir les avis sur différentes thématiques choisies. Cela pour générer des propositions, puis, lors d'ateliers, analyser la pertinence et le potentiel de leur mise en œuvre.
Ces propositions donnent lieu à des feuilles de route votées au conseil municipal, et aussi à un bilan réalisé tous les ans ou tous les deux ans. L'opération « Parlons ensemble » dure 6 mois, et différents thèmes (ex. : la transition, l'Europe, le centre-ville, le quartier des Blagis, l'environnement...) ont déjà été traités. La prochaine opération se déroulera en 2024 !

UN OBJET VOUS INSPIRE QUAND IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

La règle à calcul, un objet essentiel de mon quotidien pendant longtemps...

UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Je pense à mes parents, pour des raisons différentes pour chacun d'entre eux.

UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

La ville de Sceaux, et précisément cette enfilade de la rue piétonne, avec l'église, et le marché en perspective... Pour les Scéens, elle est peut-être plus représentative de notre ville que le parc.

LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

La Qualité constitue un facteur important de lien social et sociétal. Rechercher la qualité dans la gestion d'une ville, c'est aussi faciliter la qualité des relations entre les gens. À Sceaux, la bienveillance est intégrée dans notre projet politique... la qualité en fait partie et c'est à la fois une qualité.

ZOOM SUR LA VILLE DE SCEAUX

Sous-préfecture du département de la Seine en 1800, Sceaux est reliée à Denfert par la une ligne de chemin de fer dès 1846, peu avant la construction du premier «lycée à la campagne» de Jules Ferry, le Lycée Lakanal qui ouvre en 1885 : tous les ingrédients constitutifs d'un tissu urbain étaient alors réunis. Cette même année, Pierre et Marie Curie se marient à Sceaux, dont le fameux domaine est sauvé du démembrement par le maire qui obtient son rachat par le département de la Seine. En 1886, le bâtiment de la sous-préfecture rue Houdan est racheté par la commune et devient l'Hôtel de Ville. Il sera entièrement rénové et agrandi entre 2004 et 2006, dans le respect patrimonial du bâtiment initial. Le développement urbain de la ville s'est poursuivi depuis de façon harmonieuse. En 1976, la rue Houdan est la première rue piétonnisée d'Île-de-France. La reconnaissance, au niveau national, du cadre de vie unique de Sceaux est le fruit des années de travail en matière d'aménagement urbain. La ville compte aujourd'hui plus de 20 000 habitants, et 9 000 franciliens y étudient.

témoignage

Bordeaux INP, pour un enseignement de Qualité supérieure

Propos recueillis auprès d'Antoine LEGRAND, Responsable Qualité et coordination Développement Durable & Responsabilité Sociétale, Bordeaux INP – Cellule d'appui au pilotage
par l'AFQP Nouvelle-Aquitaine

Bordeaux INP est un établissement public d'enseignement supérieur et de recherche regroupant des écoles d'ingénieurs, une classe préparatoire, un incubateur étudiant et des laboratoires gérés en co-tutelle. L'établissement fait partie d'un écosystème dynamique et propose une offre de formation scientifique et technique de haut niveau, adossée à une recherche publique d'excellence et à une forte capacité à produire et à transférer l'innovation[1].
Plus de 3 500 étudiants suivent leur cursus dans les écoles de Bordeaux INP qui propose 22 formations d'ingénieur dont 8 par apprentissage[2], ainsi que des diplômes d'établissement accessibles en formation continue. Bordeaux INP est membre du Groupe INP[3], premier réseau d'écoles publiques d'ingénieurs en France, qui diplôme un ingénieur sur six.

« C'est un réseau Qualité qui travaille en équipe. »

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

Bordeaux INP est né en 2009 du regroupement de grandes écoles publiques qui avaient chacune leur mode de fonctionnement. La Qualité a très vite été utilisée comme une aide opérationnelle pour avoir la connaissance de l'existant, partager les pratiques et aider à structurer la nouvelle organisation.

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

L'enjeu est de garantir la qualité des formations d'ingénieur puis de répondre aux standards et recommandations des organismes d'évaluation qui habilitent les établissements d'enseignement supérieur à délivrer des diplômes (CTI et HCERES).

Quelle place occupe la Qualité au sein de votre organisation ?

Sur le plan stratégique, la Qualité est incontournable, car la commission des titres d'ingénieur (CTI) et le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES) ont des exigences sur la mise en place de démarches Qualité internes.

D'un point de vue opérationnel, la démarche de Bordeaux INP est centrée sur les activités de formation d'ingénieurs : du recrutement des étudiants jusqu'à leur insertion professionnelle, en passant par la conception des programmes, le suivi des stages et des projets, etc. C'est un outil d'aide au pilotage et d'amélioration continue qui permet de formaliser les processus, les analyser et suivre les orientations.

Sur le plan organisationnel, la démarche Qualité est portée par le comité de direction, coordonnée au niveau de l'établissement puis déclinée et animée au sein de chacune des écoles. C'est un réseau Qualité qui travaille en équipe.

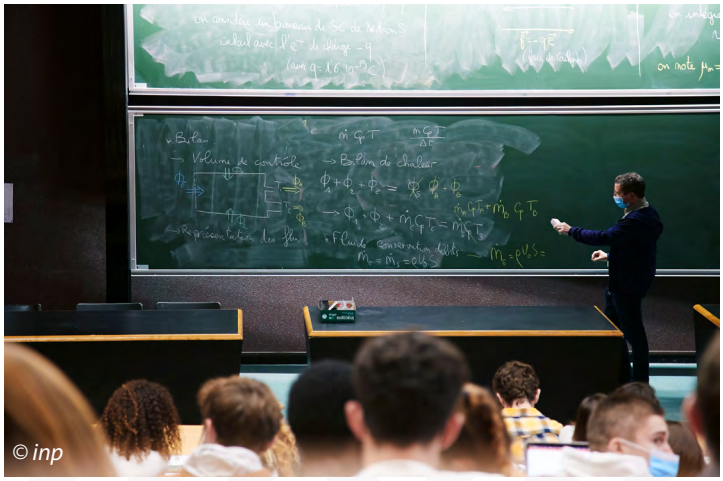
Certifié ISO 9001 depuis 2011, Bordeaux INP a choisi d'évoluer vers la certification ISO 21001 qui est une norme sectorielle, spécifique aux établissements éducatifs. Cette évolution a été une réelle opportunité pour donner plus de sens à la démarche, qui est centrée sur les activités de formation d'ingénieurs.

Quel(s) référentiel(s), méthode(s), outil(s) utilisez-vous majoritairement ? À quelle(s) fin(s) ?

Les référentiels de la CTI et du HCERES sont des standards que nous devons utiliser. Ils sont construits sur des logiques d'amélioration continue et contiennent des exigences spécifiques liées à la mise en place de démarche Qualité. La norme ISO 21001 vient apporter des concepts et de la méthode pour aider à construire le système Qualité.

Quels sont vos projets ou prochains chantiers en la matière ?

Bordeaux INP s'engage actuellement dans un programme national visant à promouvoir des services publics plus proches, plus simples et plus efficaces. Il comprend 8 engagements de qualité de service. Ces engagements concernent l'accueil et l'information au public et plus globalement la relation à l'usager.



1-https://www.bordeaux-inp.fr/fr/decouvrez-la-map-recherche-et-innovation-de-bordeaux-inp
2-https://www.bordeaux-inp.fr/fr/choisir-une-formation
3-https://www.groupe-inp.fr/

témoignage

Mairie de Blagnac, regards croisés sur une collectivité engagée

Propos recueillis auprès de Quentin DOR, Directeur de la Commande Publique, et de Maryvonne PHILBERT, Directrice du Guichet Mairie, Mairie de Blagnac
par l'AFQP Occitanie

La ville de Blagnac (région Occitanie, Haute-Garonne) est située dans le Nord-Ouest de la métropole de Toulouse, à seulement 7 km de la place du Capitole. Elle compte près de 27 000 habitants et plus de 40 000 salariés. Les lycéens, étudiants et apprentis sont nombreux, plus de 8 000 personnes. Blagnac accueille l'aéroport international de Toulouse-Blagnac, les sièges des constructeurs aéronautiques Airbus et ATR et de très nombreux sous-traitants. Le commerce occupe aussi une place importante dans l'emploi local ainsi que l'hôtellerie et la restauration.

Dotée d'un budget de 100 M€, la mairie de Blagnac (Haute-Garonne) compte 1 200 agents, dont 900 permanents, représentant quelque 300 métiers différents. Ils interviennent dans tous les domaines de l'action municipale : services administratifs, sport (22 équipements), culture (10 équipements), loisirs, petite enfance (7 crèches), enfance (15 écoles), jeunesse, social, sécurité, entretien...

Soucieuse de répondre au mieux aux attentes de ses administrés, la ville a entrepris en 2018 de faire certifier ISO 9001 son Guichet Mairie, tout juste mis en place, ainsi que son processus de passation et de suivi des marchés publics.

« Aujourd'hui, les agents se disent réconciliés avec [la Qualité] et les résultats sont là ! »

©Mairie de Blagnac

Maryvonne PHILBERT, Directrice du Guichet Mairie

Le Guichet Mairie de Blagnac est constitué de 3 services au public : accueil de l'Hôtel de ville, Population et Inscriptions. Il accueille annuellement quelque 36 000 usagers. C'est au Guichet Mairie qu'ils se renseignent et effectuent l'ensemble de leurs démarches administratives et d'état-civil, l'inscription à de nombreuses prestations et activités municipales et leur paiement (crèche, école, périscolaire, accueils de loisirs, séjours vacances, sport, culture...). Le Guichet Mairie assure également l'accueil de nombreuses permanences institutionnelles (CAF, Trésor public, conciliateur de justice, défenseur des droits...).

Créé en 2018, ce service public de proximité est né de la volonté politique de renforcer l'efficacité de l'action administrative et par là-même de fournir aux administrés des services de qualité, au téléphone, en ligne comme aux guichets. Certifié ISO 9001-2015 par l'AFNOR en 2019 puis en 2022, le Guichet Mairie s'inscrit dans une démarche Qualité qui place l'usager au cœur de son action.

Ses objectifs se déclinent autour de 5 axes : garantir la qualité de l'information et de l'accueil, simplifier les démarches, assurer l'efficacité des services et fiabiliser les démarches, veiller à réduire les délais de traitement, contribuer à intégrer les remarques des usagers dans l'amélioration des services.

La satisfaction client est évaluée tous les mois via un questionnaire de suivi des rendez-vous, complété d'une enquête annuelle plus large en juin.

Le Système de Management de la Qualité s'articule autour de 3 processus, portés par les responsables de services : « accueil des usagers et bénéficiaires », « délivrance des services aux familles », « délivrance des services à la population » auxquels s'ajoute le « processus pilotage et amélioration continue » piloté par la directrice.

Des contrats d'engagements réciproques sont signés en interne avec les directions support (communication, ressources humaines, informatique et numérique) et les directions partenaires (autres services au public : sport, enfance, éducation, jeunesse...) pour garantir l'amélioration continue du système.

Si l'usager reste la cible principale de la démarche Qualité, celle-ci ne peut être menée à bien sans l'adhésion des agents et leur engagement dans ce projet de direction. C'est pourquoi il importe de valoriser leur savoir-faire, d'être à l'écoute de leur expérience d'usage, de faciliter leurs conditions de travail, de rationaliser et simplifier les procédures, de les accompagner dans le développement de leurs compétences.

A ce titre et en concertation avec eux, nous avons mis en place pour chaque poste une grille d'auto-évaluation permettant de vérifier l'adéquation des compétences détenues avec les exigences de chacun des processus et d'envisager les mesures correctives.

A ma prise de fonction il y a deux ans et demi, la démarche Qualité était vécue comme une contrainte, voire « une usine à gaz » et la certification comme un simple label sur la carte de visite de la ville. Aujourd'hui, les agents se disent réconciliés avec elle et les résultats sont là !

Quentin DOR, Directeur de la Commande Publique

La direction de la commande publique de la ville de Blagnac assure le pilotage et la coordination de l'ensemble des achats de la ville (environ 35 M€ d'achats/an). Composée de 4 services (moyens généraux, magasin, politique achats et marchés publics), elle regroupe 18 agents.

Gardienne de la régularité des procédures d'achat et du bon emploi des deniers publics, la commande publique doit produire des actes conformes à la fois aux prescriptions du code de la Commande Publique et aux orientations politiques fixées par les élus municipaux. Elle doit donc satisfaire les attentes de parties prenantes multiples (clients internes, élus, autorités de contrôle) et a développé pour cela un ensemble de procédures garantissant la sécurité juridique de la ville.

En 2018, la ville a choisi d'inscrire le processus

« marchés publics » dans une démarche de certification ISO 9001:2015 obtenue en 2019 et renouvelée en 2022, pour satisfaire aux objectifs suivants :

- Démontrer la qualité du service proposé
- Organiser l'amélioration continue dans un domaine en perpétuelle évolution
- Se démarquer des autres acheteurs publics locaux
- Valoriser le travail d'une équipe impliquée et performante
- Associer plus étroitement les acteurs de terrain à la performance de leur processus
- Bâtir en équipe des procédures efficaces et solides
- Faciliter l'intégration des nouveaux agents
- Associer les clients internes à un processus fonctionnel

Au travers de cette démarche, la mise en place d'un Système de M anagement de la Qualité a permis de structurer le recueil de la voix du client comme du fournisseur, la formalisation d'indicateurs-clé de performance et la mobilisation de l'ensemble de l'équipe sur la recherche de l'amélioration continue et l'identification de solutions pertinentes aux difficultés rencontrées. Ainsi, l'approche collective autour du processus a permis à notre direction de concevoir et déployer un système d'autoévaluation des compétences qui a été récompensé du Prix Régional des Bonnes Pratiques par l'AFQP Occitanie en 2022.

« La démarche Qualité a contribué à renforcer le sens de l'action chez l'ensemble des collaborateurs. »

Ainsi, le déploiement de la démarche Qualité a été une opportunité formidable de réinterroger tout le processus et d'associer l'ensemble des agents à son évolution. Au-delà des documentations rédigées et relues en équipe, les revues trimestrielles de processus permettent à tous les agents de contribuer à l'amélioration de la performance.

Ainsi, la démarche Qualité a contribué à renforcer le sens de l'action chez l'ensemble des collaborateurs, d'accroître leur motivation et de sécuriser leurs missions. C'est la raison pour laquelle, à l'expiration de la première certification en 2022, ils ont voté à l'unanimité pour la poursuite de la certification.

©AdobeStock

Les promesses de service de Pôle emploi AuRA

Propos recueillis auprès de David CROIZAT, Chargé de Qualité et de Serge SALFATI-DEMOUGE, Chargé de mission, au sein de Pôle emploi Auvergne-Rhône-Alpes, Direction de la Performance Opérationnelle - Qualité de service
par l'AFQP AuRA

Dans le cadre de sa mission de service public, Pôle emploi s'engage à garantir l'indemnisation, l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi et à répondre aux besoins de recrutement des entreprises. Notre engagement : faire plus pour ceux qui en ont le plus besoin.
Pôle emploi Auvergne-Rhône-Alpes agit au plus près de ses territoires avec 7 directions territoriales, 3 plateformes spécialisées, 106 agences et points relais et 6 262 collaborateurs.
Ses missions essentielles :

- Accueillir et accompagner les demandeurs d'emploi, employeurs, toute personne en recherche d'information.
- Répertorier les offres des entreprises et les conseiller dans leurs recrutements pour les mettre en relation avec les demandeurs d'emploi.
- Contrôler la recherche d'emploi et maintenir à jour la liste des demandeurs d'emploi.
- Indemniser les demandeurs d'emploi ayants droit pour le compte de l'Unedic et de l'État.
- Recueillir, traiter, mettre à disposition des données relatives au marché du travail et à l'indemnisation des demandeurs d'emploi.
- Relayer et mettre en œuvre les politiques publiques de l'emploi.

En acteur responsable, Pôle emploi AuRA répond aux attentes sociétales et environnementales des usagers et des agents (égalité professionnelle femmes/hommes, lutte contre les discriminations, réduction des émissions carbone, accessibilité des espaces et services aux usagers et agents en situation de handicap).

> « L'obtention de résultats tangibles suppose un pilotage rigoureux et structuré de la Qualité. »

David CROIZAT

Serge SALFATI-DEMOUGE

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

Pôle emploi mesure sa performance opérationnelle avec 8 indicateurs de résultats dont 4 sur la satisfaction demandeurs d'emploi et employeurs. Cette démarche a permis de mettre la Qualité au profit de la performance opérationnelle et de l'amélioration de la satisfaction des usagers.
Basée sur des engagements de services, elle a été rénovée début 2023, pour s'intégrer dans le programme Qualité de l'État (Lien : *Services Publics +*).
Basée sur des promesses faites aux usagers, et des engagements communs à tous les Services Publics (programme SP+), elle participe à la performance de Pôle emploi en renforçant notre capacité à nous évaluer, à tous les niveaux, au quotidien et dans la durée.

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

La démarche Qualité de Pôle-emploi répond à deux enjeux : la performance opérationnelle et le respect des engagements de SP+.

Quelle place occupe la Qualité au sein de votre organisation ?

La Qualité occupe une place importante dans notre organisation avec :
- un portage à tous les niveaux managériaux et au sein de chaque gouvernance ;
- une prise en compte de la Qualité jusqu'au niveau local (équipes dédiées dans les agences, organisation d'autoévaluations dans une démarche locale d'amélioration continue) ;
- un management et un pilotage attentifs à la relation usagers en lien avec les indicateurs stratégiques de satisfaction des usagers : prise en compte de celle-ci par chaque conseiller dans sa relation de service (attitudes de services), projet régional basé sur l'étude des sciences comportementales pour renforcer la qualité de la relation.

Notre démarche Qualité ne prévoit pas de certification. Une réflexion était en cours et a été abandonnée dans le contexte de création de France Travail.

La DITP (Direction Interministérielle de la Transformation Publique) envisage une certification des engagements Services Publics commune à tous les services publics.

Quel(s) référentiel(s), méthode(s), outil(s) utilisez-vous majoritairement ? Pour quelle raison et à quelle(s) fin(s) ?

La méthode utilisée est le management de la Qualité avec un référentiel Qualité qui présente les attendus en matière de qualité des services :
- Accueil physique et téléphonique
- Indemnisation
- Accompagnement des demandeurs d'emploi
- Services associés au recrutement pour les employeurs.

Pôle emploi déploie un ensemble de promesses de services faites aux demandeurs d'emploi et aux entreprises : 8 promesses autour des délais de réponses aux mails, demandes de rappel, diffusion d'offre déposée et réponses aux réclamations.

Disposez-vous d'un système de management Intégré ?

L'obtention de résultats tangibles suppose un pilotage rigoureux et structuré de la Qualité :
- suivi et analyse des résultats des 4 indicateurs de satisfaction de la convention tripartite, en fonction des cibles régionales avec un tableau de bord Qualité accessible à tous les niveaux managériaux pour une vision commune et unique de la performance ;
- suivi des autres indicateurs agrégés par domaine métier, promesses de services et engagement SP+.

Des explorations additionnelles sont réalisées avec des sources complémentaires :

©AdobeStock

- Diagnostic SP+ annuel par chaque agence locale.
- Évaluation Qualité Pôle emploi par les agences si les attendus d'un domaine d'activité ne sont pas aux rendez-vous (a minima une évaluation/an).
- Traçabilité et analyse des réclamations et motif pour identifier des points d'amélioration de délivrance des services et d'informations personnalisées.
- Observation de la Relation de Service (ORS) : feedback objectif, bienveillant et pédagogique entre le manager et le conseiller pour évaluer les attendus Qualité de la relation de service et les leviers d'actions mobilisables (savoir-faire et savoir-être "socle", compétences techniques).
- Écoutes participatives permettant aux agences de prendre en compte l'expression des demandeurs d'emploi, entreprises, partenaires ou agents, en disposant d'un retour rapide et objectivé sur les services rendus (idées ou projets) non évalués ou non mesurés par les dispositifs nationaux d'enquêtes locales de satisfaction.
- Enquêtes locales de satisfaction, prestations sous-traitées ou formations financées par Pôle emploi réalisées mensuellement auprès des bénéficiaires, interrogés à l'issue de la prestation via un questionnaire. Les résultats, les verbatim et les analyses trimestrielles sont mis à disposition des régions pour s'assurer :
  1- du respect des cahiers des charges et des offres techniques des prestataires,
  2- de la satisfaction des bénéficiaires,
  3- de la qualité des prestations et formations avec un dispositif régional de gestion des dysfonctionnements des sessions de formation et des audits Qualité des actions de formation,
  4- de l'alimentation du dialogue et des échanges avec les prestataires et les organismes de formation,
  5- de l'identification les leviers d'amélioration (plans d'actions correctifs ou préventifs).

Chaque année, Pôle emploi réalise 4 baromètres nationaux de satisfaction : demandeurs d'emploi, services en ligne demandeurs d'emploi, entreprises, services en ligne entreprises. Ils mesurent la perception de la qualité de service délivrée pour identifier l'impact des transformations menées dans le cadre des orientations stratégiques.

Sont associés des dispositifs de sécurisation de la maîtrise des risques (contrôle interne, revues de moyen de maîtrise).

Avez-vous un témoignage, une bonne pratique à partager ?

La Direction territoriale des départements de l'Ain et de la Savoie organise des plateformes d'analyse des enquêtes de satisfaction. Les agences élaborent leur plan d'évaluation, mettent en œuvre les actions correctives enregistrées dans un outil centralisé régional.

Quels sont vos projets ou prochains chantiers en matière de Qualité ?

Aux huit promesses de service existantes s'ajouteront des promesses actuellement en test. La région teste quatre promesses employeurs avec huit agences.

Les engagements SP+ évolueront en octobre 2023 vers une simplification pour les usagers.

Un dispositif de gestion des dysfonctionnements des prestataires est en cours d'élaboration.

CHIFFRES CLÉS

AU 30 JUIN 2023 EN AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

313 310 demandeurs d'emploi tenus de rechercher un emploi et sans activité (catégorie A).

6 % de taux de chômage en ARA (- 0,1 point au cours du 1er trimestre 2023 et - 0,3 point sur un an).

247 328 retours à l'emploi.

92 % des droits notifiés dans les 21 jours.

84.9 % des demandeurs d'emploi satisfaits de leur accompagnement.

86,8 % des entreprises satisfaites de leur accompagnement.

>> Retrouvez les données sur le marché du travail sur l'observatoire de Pôle Emploi ARA : https://www.observatoire-emploi-ara.fr

>> Suivez Pôle emploi sur : pole-emploi.fr et pole-emploi.org et sur les réseaux sociaux : Twitter, Linkedin, Facebook, Youtube, Instagram

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté Égalité Fraternité

pôle emploi

zoom

La médiation de la consommation : un outil au service de la satisfaction des consommateurs

Par Marielle ROUX, Expert Economique et RSE, Présidente Valron, membre du Bureau Exécutif de France Qualité

La médiation de la consommation est un processus qui permet de résoudre les conflits entre les consommateurs et les entreprises. Cette pratique est de plus en plus courante en France et en Europe, mais d'où vient-elle exactement ? Cet article explore les origines de la médiation de la consommation en France aujourd'hui ainsi que le rôle et la mission de son organisation, en particulier la Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation (CECMC).

La médiation, d'où ça vient ?

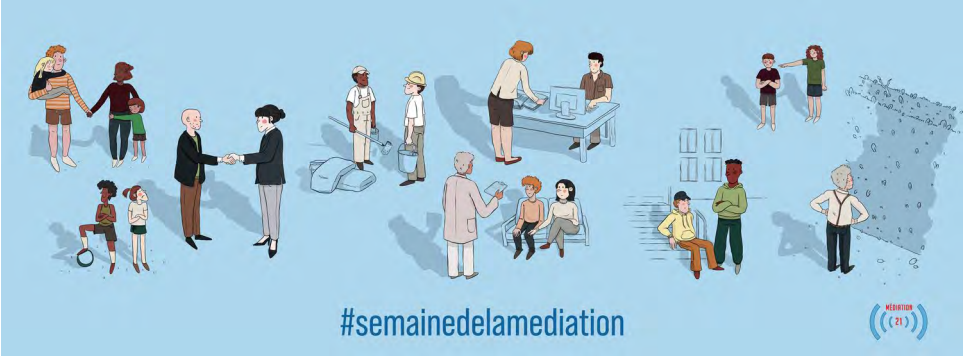
Les origines de la médiation de la consommation en France remontent aux années 1970, lorsque la France a été confrontée à une vague de grèves et de manifestations qui ont mis en lumière les inégalités entre travailleurs et employeurs. Les consommateurs ont également commencé à se mobiliser pour défendre leurs droits contre les entreprises. En réponse à ces mouvements sociaux, le gouvernement français crée en 1973 la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Sa mission : protéger les consommateurs contre les pratiques commerciales déloyales et promouvoir la médiation pour résoudre les différends.

Au fil des années, la médiation de la consommation est devenue un outil important pour résoudre les conflits entre les consommateurs et les entreprises. En 1989, AME Conso (Association des Médiateurs Européens) a été créée en regroupant des médiateurs conventionnels et juridictionnels, issus de la profession d'avocat, de juriste, ... En 1995, la CCI de Paris a créé le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP). Depuis lors, 84 autres centres de médiation ont été créés en France, offrant aux consommateurs une alternative aux tribunaux pour résoudre leurs différends avec les entreprises.

En Europe, la médiation de la consommation a également connu une évolution importante au cours des dernières décennies. En 2008, l'UE a adopté une directive sur la médiation des litiges transfrontaliers. La directive vise à encourager le recours à la médiation pour résoudre les litiges entre consommateurs et entreprises dans le cadre de transactions transfrontalières. En 2013, l'UE a adopté une directive distincte sur l'arbitrage des consommateurs. La directive fixe des normes minimales pour résoudre les litiges entre consommateurs et entreprises dans tous les États membres de l'UE. Elle demande également aux États membres de promouvoir la médiation et de fournir des informations sur les services de médiation disponibles.

> « Aujourd'hui, la médiation de la consommation est largement utilisée en France et en Europe. »

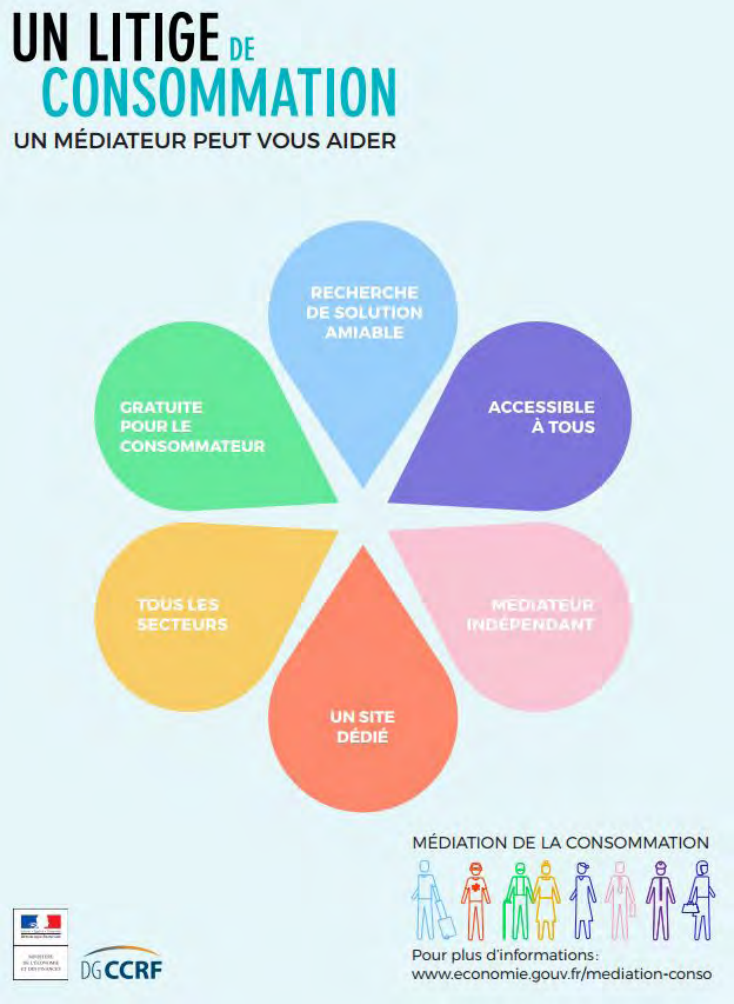
La médiation de la consommation est régie par la loi française depuis 2016. La loi impose aux entreprises de proposer une médiation de la consommation à



5ème Semaine internationale de la médiation 9-16 octobre 2023

leurs clients en cas de litige. Les entreprises doivent également informer leurs clients de l'existence de la médiation de la consommation et leur fournir les coordonnées du médiateur compétent.
Aujourd'hui, la médiation de la consommation est largement utilisée en France et en Europe pour résoudre les conflits entre les consommateurs et les entreprises. Elle offre une alternative rapide et peu coûteuse aux tribunaux, ce qui permet aux consommateurs d'obtenir rapidement une solution à leurs problèmes. La médiation est également bénéfique pour les entreprises, car elle leur permet d'éviter des coûts élevés liés aux procédures judiciaires.

Le dispositif de médiation de la consommation est régi par les textes suivants :



- En France :
  - Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques ;
  - Décret n° 2015-1382 du 30 octobre 2015 relatif à la médiation de la consommation ;
  - Arrêté du 30 octobre 2015 fixant les conditions d'agrément des médiateurs de la consommation ;
  - Loi n°2016-1547 du 18 novembre 2016 relative à la modernisation de la justice du XXIe siècle. Cette loi impose aux entreprises de proposer un dispositif de médiation à leurs clients en cas de litige ;
  - Loi n°2019-222 du 23 mars 2019 visant à améliorer la qualité de la médiation de la consommation ;
- Au niveau européen :
  - Directive 2013/11/UE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2013 relative à la résolution alternative des litiges en matière de consommation et modifiant le règlement (CE) n° 2006/2004 et la directive 2009/22/CE.

La CECMC, qu'est-ce que c'est ?

La Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation (CECMC) est un organisme public indépendant créé par la loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 relative à la médiation des litiges de la consommation. Elle est composée de représentants des consommateurs, des entreprises, des professionnels, de l'État et des médiateurs. Présidée par un magistrat de la Cour de cassation, elle a pour mission de promouvoir la médiation de la consommation, d'assurer sa qualité et sa transparence, et de sensibiliser les consommateurs et les entreprises à cette procédure. Son rôle principal est d'évaluer et de contrôler les organismes de médiation de la consommation agréés. La CECMC est également chargée de veiller à ce que les médiateurs soient compétents, impartiaux et indépendants. Elle évalue en outre les résultats des médiateurs et publie des rapports annuels sur l'activité de la médiation de la consommation en France.

Parmi ses actions :
• Agrément des organismes de médiation : la CECMC est responsable de l'agrément des organismes de médiation de la consommation. Elle examine les compétences, l'indépendance, l'impartialité et l'efficacité de ces organismes avant de leur accorder l'agrément.
• Évaluation des pratiques : elle évalue les pratiques des organismes de médiation agréés pour favoriser une amélioration continue. Elle effectue des contrôles périodiques pour s'assurer que les procédures de médiation sont correctement mises en œuvre. Elle peut formuler des recommandations visant à renforcer la qualité et l'efficacité des médiations.
• Veille du respect des règles de la médiation de la consommation.
• Formation des médiateurs et délivrance des agréments.
• Proposition de mesures d'amélioration du dispositif.

La médiation, comment ça fonctionne ?

La médiation de la consommation est une procédure qui permet à un consommateur de faire appel à un tiers impartial pour résoudre un différend avec une entreprise. Cette procédure est rapide, gratuite et confidentielle. Elle permet de trouver une solution amiable au conflit, sans avoir à recourir à une procédure judiciaire longue et coûteuse. Elle présente de nombreux avantages pour les deux parties au conflit :
• Un règlement rapide et amiable du litige : la médiation est un processus de règlement extrajudiciaire, qui permet de trouver une solution à l'amiable et dans un délai court.
• Une solution plus satisfaisante pour les deux parties : la médiation permet aux parties de trouver une solution qui soit équitable et acceptable pour chacune.
• Un renforcement de la confiance entre le consommateur et le professionnel : la médiation peut contribuer à rétablir la confiance entre le consommateur et le professionnel, après un litige.

Depuis la mise en place de la loi, le nombre de médiations de la consommation a considérablement augmenté en France. Les secteurs les plus concernés par les médiations sont le commerce électronique, les services financiers et les télécommunications, et l'énergie.

Selon les données publiées par la CECMC, le nombre de demandes de médiation de la consommation augmente de manière significative ces dernières années en France. En 2022, plus de 180 000 demandes ont été enregistrées. 74 % des cas de médiation aboutissent à une solution amiable entre le consommateur et le professionnel. Le délai moyen pour résoudre un litige par le biais de la médiation

est d'environ 90 jours. Ces chiffres encourageants sont le reflet d'une meilleure information des consommateurs sur l'existence des dispositifs de médiation et d'une plus grande sensibilisation des entreprises à l'importance de la satisfaction des clients.

La médiation de la consommation est gratuite pour le consommateur, ce qui est un atout non négligeable en rendant le dispositif accessible à tous indépendamment des ressources financières. Les avantages de la médiation de la consommation pour les consommateurs sont multiples :

- Elle permet de résoudre le litige rapidement et efficacement ;
- Elle permet d'obtenir une solution équitable, amiable, et confidentielle ;
- Elle permet de conserver une relation de confiance avec le professionnel.

La satisfaction des consommateurs est un enjeu majeur pour les entreprises. Elle est à la fois un facteur de fidélisation des clients et un levier de croissance. Les clients sont de plus en plus exigeants et leur insatisfaction peut entraîner des conséquences désastreuses sur la réputation et la pérennité de l'entreprise. En ce sens, les professionnels de la Qualité ont un rôle important à jouer dans le développement de la médiation de la consommation, outil essentiel de résolution de litiges.

Voici quelques pistes à destination des acteurs de la Qualité pour contribuer au développement de la médiation de la consommation en entreprise :

- Se familiariser avec le rôle et les missions de la CECMC.
- Sensibiliser les salariés aux avantages de la médiation.
- Faciliter le recours à la médiation, en mettant en place un dispositif de médiation accessible et transparent, comme la diffusion d'informations sur le dispositif ou la mise en place d'un lien direct avec le médiateur.
- Promouvoir la médiation de la consommation auprès des consommateurs et des professionnels.
- Suivre les médiations engagées.

En conclusion, la médiation de la consommation est un outil important dans les relations commerciales en France et en Europe. Les entreprises qui souhaitent améliorer la satisfaction de leurs clients ont tout intérêt à proposer un dispositif de médiation de la consommation. La médiation de la consommation est née d'un mouvement social visant à protéger les droits des travailleurs et des consommateurs. Au fil des ans, elle est devenue un élément clé de la législation européenne en matière de protection des consommateurs. Aujourd'hui, elle offre une alternative rapide et peu coûteuse aux tribunaux pour résoudre les différends entre les parties.

MÉDIATION DE LA CONSOMMATION

TOUT LE MONDE Y GAGNE

MODE D'EMPLOI

Quand saisir le médiateur de la consommation ?

Vous pouvez saisir le médiateur :

- En cas de réponse insatisfaisante du professionnel à une réclamation écrite ou en cas d'absence de réponse de plus de 2 mois ;
- Dans un délai maximal d'un an à compter de votre réclamation auprès du professionnel.

Quel médiateur choisir ?

Chaque professionnel désigne son médiateur parmi les médiateurs référencés et porte cette information à la connaissance de ses clients.

L'identité du médiateur est notamment précisée dans les conditions générales de vente, les bons de commande et sur le site internet du professionnel.

Comment saisir le médiateur ?

La saisine est gratuite. Elle peut être effectuée :

- En ligne : chaque médiateur dispose de son propre site internet.
- Ou par voie postale.

Comment se déroule la médiation ?

Si les conditions sont remplies, le médiateur en informe le consommateur et le professionnel par écrit.
Le médiateur devra régler le litige dans les 90 jours.

À l'issue de la médiation, soit le médiateur constate un accord entre le professionnel et le consommateur qui met fin au litige ; soit aucun accord n'a été trouvé et le médiateur leur propose une solution qu'ils seront libres d'accepter ou refuser.

A qui s'adresser en cas de problème ?

A la Commission d'évaluation et de contrôle de la médiation de la consommation :
CECMC –DGCCRF, 59 boulevard Vincent Auriol
Télédoc 063, 75703 PARIS Cedex 13.

MÉDIATION DE LA CONSOMMATION

Pour plus d'informations :
www.economie.gouv.fr/mediation-conso

FRANCE QUALITÉ

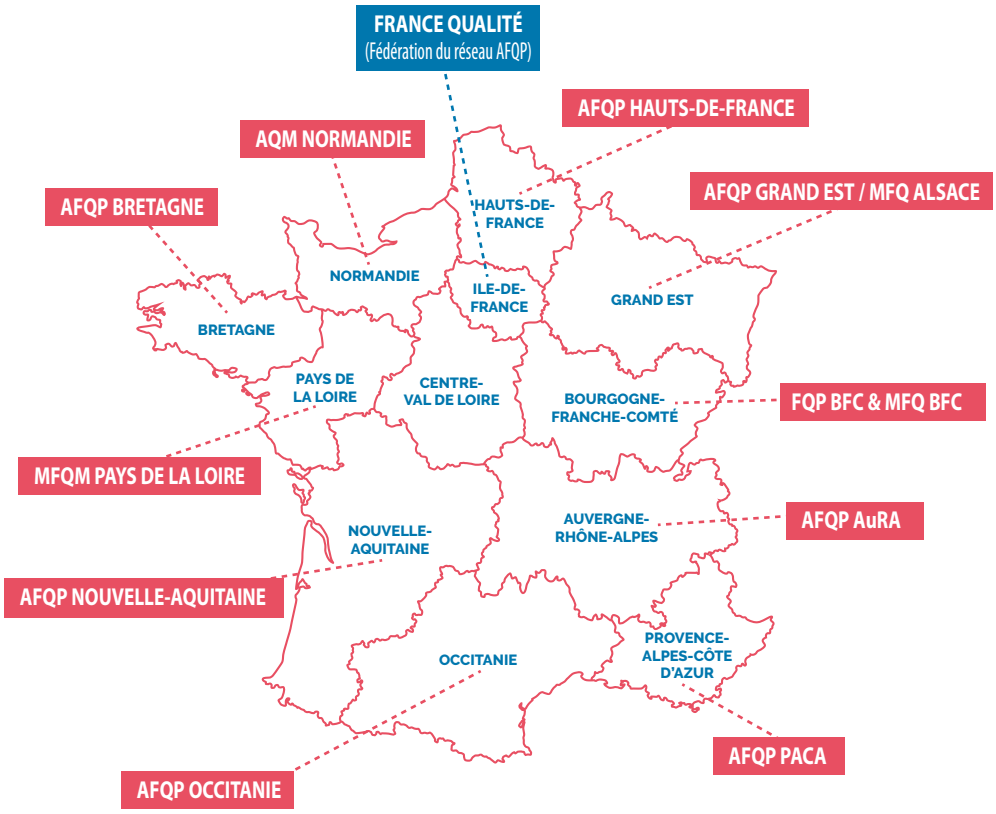
EXCLUSIVITÉ ADHÉRENTS

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