



REPUBLIQUE
TUNISIENNE

PRESIDENCE DU GOUVERNEMENT

Les préalables pour réussir la mise en œuvre d'une démarche qualité dans le service public

Projet de fin d'étude

Encadré par : Monsieur Iheb RAYAN

Réalisé par : Selma Mekni, Etudiante en 3^{ème} année Licence Appliquée
« Management intégré : qualité- santé/sécurité-environnement »

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I- PREALABLES DE L'ETUDE.....	4
1) Problématique	4
2) Enjeux et défis	5
II- LA DEMARCHE QUALITE DE SERVICE.....	6
1) Service public et qualité de service.....	6
2) Qu'est ce qu'une démarche qualité.....	10
3) Pourquoi une démarche qualité dans le service public	13
4) Les principales référentielles qualités pour le service public.....	17
III- LE PROGRAMME NATIONALE DE QUALITE.....	21
1) Benchmarking de l'expérience française et belge dans le domaine de la qualité du service public	21
A/ présentation de l'expérience européenne	21
B/ Aperçu sur l'expérience française	25
C/ Aperçu sur l'expérience de la Belgique.....	25
2) Le Programme Nationale de Qualité (PNQ)	26
A/ Présentation du Programme Nationale de Qualité (PNQ).....	27
B/ Vision et missions du PNQ.....	28
C/ Les axes d'interventions du PNQ.....	31
3) Les réalisations du PNQ au niveau de la qualité du service public	33
4) Etude benchmarking	37
5) Enquête auprès du personnel du service public sur la qualité	42
6) Plan d'action	46
IV- LES PREALABLES D'UNE DEMARCHE QUALITE DANS LE SERVICE PUBLIC.....	47
CONCLUSION	49
BIBLIOGRAPHIE	50

INTRODUCTION

L'administration publique assure en Tunisie, un rôle indéniable dans le développement économique et social et culturel de la société tunisienne. Les missions assignés aux différentes structures publiques dans ce cadre visent la satisfaction des besoins individuels et collectifs des citoyens. Une haute priorité est accordée par les pouvoirs publics à la manière avec laquelle ces missions sont accomplies. La modernisation de la gestion publique en Tunisie s'articule autour des axes prioritaires de la proximité et accessibilité des services publics, ainsi que de l'efficacité et l'efficience des interventions publiques, La recherche d'une plus grande efficacité de l'administration publique en Tunisie s'accompagne par la mise en place de mécanismes adéquats permettant à l'autorité qui a le pouvoir, l'accomplissement des missions confiées conformément aux objectifs fixés de développement et de performances.

A cet égard, une politique qualité, est une voie indéniablement souveraine pour la mise en place d'un vrai management public, et cela pour des raisons convergentes tel que : 1) elle nécessite impérativement ce type de management ; 2) elle en explicite professionnellement les composantes et les étapes essentielles, comme le montre par exemple le référentiel CAF

En effet, La Tunisie est un pays ouvert sur le monde. Ses échanges avec le reste du monde représentent environ 90% de son PIB. Il est le premier pays de la rive du sud de la méditerranée qui a signé un accord de partenariat instituant une zone de libre échange avec l'Union Européenne à l'horizon 2008. L'administration publique se doit d'être performante et apporter sa contribution significative à l'amélioration de l'attractivité du pays.

Il est aujourd'hui admis que la compétition ne concerne plus uniquement les entreprises mais qu'elle concerne également l'appareil administratif et le système socio productif.

C'est dans ce contexte que la Tunisie a entamé depuis les années 90 une série de programme suivie par à une propagation des démarches qualité au sein des services publics. Ces démarches sont donc apparues comme un moyen de revoir l'organisation des administrations publiques, de standardiser leurs pratiques, de mutualiser leurs expériences, d'assurer l'interopérabilité et de mettre en avant l'intérêt des différentes parties intéressées.

Il est important de noter que la Tunisie passe par des moments difficiles après la révolution du 14 janvier 2011, l'administration tunisienne était accablée par des règles, des normes et des pratiques défectueuses, et qui continuent malheureusement jusqu'à aujourd'hui. Les règles régissant l'administration tunisienne ont imposé l'opacité et la complexité des procédures, ce qui a limité l'efficacité de son intervention malgré les différents programmes entamés comme le PAS, PMN, PNQ...

Beaucoup de défis restent à relever en matière de fourniture de services publics. La question qui se pose ici est alors de savoir comment «réformer» pour réussir une mise en place de la démarche qualité du service public pour améliorer les rapports entre agents et usagers du service public en vue de parvenir à la fois à une meilleure offre et un meilleur usage du service public.

I- PREALABLES DE L'ETUDE

Dans la foulée de la situation actuelle de notre pays avec un historique de la relation des services publics caractérisé on peut dire par un sentiment de méfiance et de rupture entre l'administration et les citoyens les services dispensés aux citoyens étaient démunie de tout esprit d'initiative et de création.

Sur un autre volet, l'administration tunisienne manquait de moyens d'action et de travail, vu qu'on imposait des mesures d'austérité draconiennes, parfois inexplicables (manque d'outils informatiques, manque de formation, manque de logistique,...). L'administration tunisienne était accablée par des règles, des normes et des pratiques défectueuses, et qui continuent malheureusement jusqu'à aujourd'hui.

Alors que le pays traverse une période économique difficile, l'administration tunisienne doit être le principal dynamo de la croissance économique, en facilitant les procédures à l'investissement, préservant l'Etat de droit, et en assurant la continuité du service public au profit des citoyens. C'est dans cette optique que la finalité de ce projet de fin d'étude qui est une recherche dans le but d'aider l'administration à améliorer la qualité de ces services d'autant plus qu'un plan d'action gouvernemental d'amélioration des services a été entrepris dans le cadre du Programme National de Qualité il m'a semblé pertinent de proposer une démarche adaptée au contexte de l'administration tunisienne.

1) Problématique

La question de départ : quels sont les déterminants de la mise en place d'une démarche qualité et les outils que le service public doit se doter pour entrer dans une telle démarche ?

Performance ou qualité ?

Le terme de qualité constitue pour certains, un synonyme de perfection, de conformité parfaite à une norme. Pour d'autres la notoriété et le succès sont des gages de qualité. Aussi, qualité et quantité peuvent être associées, comme si le volume de moyens d'un service suffisait à en garantir sa qualité. Enfin, qualité et performance sont couramment rapprochées.

La performance peut se définir comme la recherche de l'équilibre entre les objectifs, les résultats et les moyens. Il est courant de la traduire par un triangle dont les sommets «moyens», « objectifs » et « résultats » sont en relation grâce aux notions de « pertinence », d'«efficacité » et d'« efficacité ». La pertinence étant le rapport entre moyens et objectifs, l'efficacité étant le rapport entre les moyens et les résultats et l'efficacité le rapport entre les objectifs et les résultats.

Les questions relatives à la qualité sont d'abord apparues dans le monde industriel au tout début du XXème siècle avec l'organisation scientifique du travail. Plus tard, le contrôle de la qualité du produit (notion de conformité) coïncide avec la hausse de la production de masse et se développe dans la première moitié du XXème siècle aux Etats-Unis et au Japon après la Seconde Guerre Mondiale. La consommation de masse introduit la notion du client à satisfaire. Du contrôle qualité on passe ensuite à la notion d'assurance qualité, moins négative, la qualité devenant un avantage concurrentiel. Les questions de qualité s'étendent au

management de l'organisation de l'entreprise, et dans les années 1980, c'est la sphère des services qui est aussi concernée.

Le projet de modernisation de l'Etat, d'amélioration des relations entre l'administration et ses usagers et de maîtrise (voire de baisse) des moyens budgétaires publics, des pratiques d'évaluation des services sont devenues nécessaires et partant, des initiatives de démarche qualité. A ces facteurs s'ajoutent la montée du niveau d'exigence des usagers et l'évolution de leurs besoins. Traduite dans le domaine public, la qualité est associée à la notion de qualité du service rendu à l'utilisateur. La qualité publique s'articule entre les attentes des citoyens-usagers, parfois multiples, les politiques publiques, les missions du service et les contraintes des moyens. Ce compromis entre les moyens disponibles, la satisfaction de l'utilisateur et le respect des missions de service public, doit fonder toute démarche qualité dans les services publics.

L'autre aspect de la problématique posé est la question de l'orientation client par rapport à l'intérêt général : peut-on trouver un consensus entre ces deux approches, en explicitant bien à l'utilisateur quel service on peut lui fournir et lequel il n'obtiendra pas, et pourquoi. Ainsi, il appartient à l'organisme du service public, fort de ses missions et objectifs, d'arbitrer entre satisfaction de l'utilisateur et intérêt général.

Le présent travail s'appuie sur l'administration publique qui est un puissant levier de rassemblement et d'action en faveur de la qualité des services aux citoyens. Il rappelle les principales orientations gouvernementales relativement à l'amélioration de la prestation de services principalement le Programme National de Qualité (PNQ) et présente les enjeux et les défis inhérents à une démarche continue d'amélioration des services ainsi qu'il suggère les grandes étapes à suivre pour la préparation d'un plan d'amélioration des services.

2) Enjeux et défis

L'amélioration des services au cœur de la modernisation et présente certaines grandes tendances qui se dégagent d'études portant sur la démarche qualité au regard des services publics.

La qualité devient une dimension majeure et particulièrement utile à la performance publique, où la performance revient à rendre le service, la qualité à bien le rendre. Dans un contexte administratif, le terme de qualité, tout comme celui d'« optimisation » ou de « modernisation » finit par remplacer celui de performance. Parler de qualité fait plus consensus que parler de performance, qui renvoie davantage à un discours managérial, venu d'en haut. La notion de qualité peut sembler plus valorisante. Pourtant, « faire de la qualité revient à faire de la performance. »

Le défi majeur d'une démarche qualité dans le service public est d'ordre culturel. Les démarches qualité au sein des administrations publiques courent le risque d'être bureaucratisées et de n'être perçues que sous l'angle de moyens à mettre en œuvre, alors que le véritable défi se situe au niveau des résultats que l'on souhaite atteindre. Cela implique la fixation d'objectifs clairs, la responsabilisation plus précise de tous les acteurs concernés,

l'évaluation des actions entreprises et des services délivrés et l'écoute de l'utilisateur. Autant de pratiques jusqu'ici peu développées dans le fonctionnement des administrations.

Dans le souci d'un processus d'amélioration continue de la qualité de services, il faudra également être capable d'intégrer et de fixer les bonnes pratiques, en structurant ce qui doit l'être pour pérenniser des efforts réussis, mais sans oublier que le but essentiel de la démarche est de rendre le service attendu plus que d'améliorer le service rendu.

Personnaliser le service pour satisfaire les besoins et les attentes de l'utilisateur tout en préservant les principes d'égalité et d'intérêt général, fondements de la gestion publique constitués aujourd'hui, en pleine vague de réformes et de modernisations, un défi majeur pour toutes les administrations publiques.

II- LA DEMARCHE QUALITE DANS LE SERVICE PUBLIC

1) Service public et qualité de service

Service public :

Présenter une définition du service public d'un point de vue juridique est un exercice périlleux quand l'on sait que les auteurs les plus remarquables ont admis que le service public est indéfinissable. Il s'agit donc de proposer quelques repères du service public.

Un service public est une prestation prise en charge ou subventionnée par l'Etat ou par les collectivités locales, pour être, comme son nom l'indique, "au service du public". La notion d'intérêt général est un élément essentiel doctrinal pour définir le service public, satisfaire un besoin d'intérêt général ou stratégique dont la nature est considérée non compatible avec le fonctionnement normal du marché. Cette notion d'intérêt général faisant appel à une appréciation qui pouvait être élargie ou rétrécie à volonté et qui ne permet pas pour autant de donner une définition parfaite et objective du service public. Cette définition du service public basée sur l'intérêt général pris en charge par l'administration est infléchie en deux sens opposés :

L'un dans un sens restrictif, la gestion d'une activité par l'administration ne serait pas inspirée par l'intérêt général et ne présenterait pas toujours les caractères d'une activité de service public ;

L'autre dans un sens extensif, ou on ne peut lier le statut de droit public à la gestion d'un service public car des personnes privées ont la possibilité d'assurer cette gestion en dehors du cadre dit droit public.

Annie BARTOLI dans son livre « *Le management dans les organisations publiques* », renvoie la notion de service public à une dimension politico-culturelle. Les services publics pour elle sont des activités d'intérêt général (notion évolutive et contingente) qui s'exercent de façon directe ou indirecte sous l'égide des pouvoirs publics.

D'autre part elle appréhende la notion de secteur public dans une perspective structurelle. Il s'agit alors de « l'ensemble des organisations gérées directement ou indirectement par l'Etat (central ou local) ». Indépendamment des missions, vocations, valeurs et statuts juridiques, il se définirait par « un pouvoir de décision dominant de l'Etat sur les objectifs de l'organisation » et « une possession dominante par l'Etat des moyens de cette organisation ».

Ainsi un service public est étant une activité exercée directement par l'autorité publique (Etat, collectivité territoriale ou locale) ou sous son contrôle, dans le but de satisfaire un besoin d'intérêt général. Par extension, le service public désigne aussi l'organisme qui a en charge la réalisation de ce service. Il peut être une administration, une collectivité locale, un établissement public ou une entreprise du droit privé qui s'est vu confier une mission de service public. Dans ce dernier cas, la mission de service public peut prendre diverses formes : concession, licence, franchise, cahier des charges, fixation de tarifs, contrôle des investissements....

Cependant la fourniture de prestations n'est pas élément spécifique du service public, puisque certains services tel que l'armée et la justice par exemple n'ont pas cet objet pour cela certaines de ces activités sont liées à la souveraineté de l'Etat (activités dites régaliennes comme la justice, la police, la défense nationale, les finances publiques...), d'autres relèvent du secteur marchand, notamment lorsque les prix et le niveau de qualité des prestations ne seraient ceux attendus par le pouvoir politique si elles étaient confiées au secteur privé.

Le fondement de la notion de service public est que certaines activités sociales considérées comme essentielles et stratégiques doivent être gérées selon des critères spécifiques pour permettre un accès à tous et contribuer à la solidarité et à la cohésion sociale, culturelle et économique de la société. Ces activités doivent donc échapper à la logique du marché et à la recherche du profit. C'est le cas, en particulier, lorsque sont nécessaires : des investissements lourds non rentables à court terme, une gestion à long terme, la sauvegarde d'un bien rare et précieux, la gestion d'un espace.

Le service public a pour vocation de concourir à l'intérêt général. En cela, sa mission, qu'il s'agisse de la santé, des transports, de l'éducation, de la sécurité..., ne se réduit pas à la recherche de la satisfaction de son public. Elle doit parfois tracer la ligne de séparation entre des intérêts particuliers, au risque de générer de l'insatisfaction chez les uns ou chez les autres. Elle prélève des impôts, veille au respect de certaines contraintes (pour la protection de l'environnement, par exemple), et accomplit des missions de répression qui n'ont pas pour vocation première d'être agréables aux intéressés. Les trois grands principes auxquels sont soumises les missions de services publics sont :

- la mutabilité : capacité d'adaptation aux conditions et aux besoins,
- l'égalité : dans l'accès au service et dans les tarifs,
- la continuité

Mais ces missions, souvent délicates, souvent difficiles à faire accepter, passent par des services rendus: accueil, soins, enseignements, interventions, autorisations... Et la qualité de ces services est un élément déterminant de la qualité du lien entre les citoyens et leurs services publics. Il est essentiel que les citoyens soient satisfaits de tous les services rendus par leurs

services publics, car cette satisfaction est le fondement du respect et de la confiance qui peuvent s'établir entre l'Etat ou les organismes publics et la population.

La qualité du service public

Il existe de nombreuses définitions de la qualité publique. La qualité publique peut se définir comme étant l'adaptation des services publics aux besoins des citoyens « au juste coût ».

La qualité d'une prestation de service public est une notion complexe : elle recouvre à la fois la qualité relationnelle et celle du contenu même du service. Elle doit s'apprécier tant par rapport aux attentes individuelles des usagers que par rapport aux missions et aux contraintes d'intérêt général auxquelles elle répond. Sa définition même n'est donc jamais simple, mais implique nécessairement des choix et des arbitrages.

La notion de « qualité d'un service public » est en apparence une notion de simplicité trompeuse. En effet, dès que l'on cherche à définir avec un minimum de précision la qualité d'une prestation de service, on se rend compte que cette notion est en réalité complexe et nécessite des arbitrages préalables, qui n'ont rien de mécanique. De sorte qu'à elle seule la définition des critères de qualité est déjà un choix majeur. C'est dire toute l'importance qui s'attache à son explicitation. D'abord essayons de définir qu'est ce qu'un service :

Le service : est un « avantage fourni par une personne, une entreprise ou une organisation publique ou privée à titre gratuit ou onéreux. Il est souvent opposé aux biens physique ».

Les services peuvent être basiques (ou génériques). Il s'agit du service qui répond à un besoin du client (exemple : le transport). Dans certains cas, on parle de service « étendu » ou « service annexe » quand des services complémentaires que le client n'attendait pas a priori de son prestataire sont proposés.

Les services ont pour caractéristiques principale d'être immatériels. Ils sont souvent consommés en même temps qu'ils sont produits. Ils peuvent nécessiter ou non un échange avec du personnel de contact

On peut résumer les caractéristiques d'un service en quatre éléments principales :

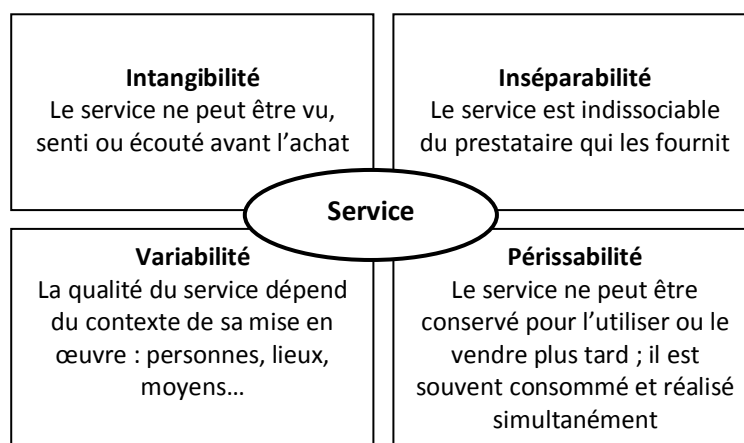


Figure 1 : Les quatre caractéristiques des services

(Source: principes of Marketing & Management, Ph. Kotler, Prentice-hall, 2000)

L'intangibilité : le client ne peut pas « toucher » le service. Par exemple un service d'information dans un ministère.

Périssabilité : le service est non stockable par exemple une place dans un avion ou une nuit dans un hôtel n'existent pour le client que si elles sont utilisées par ce dernier.

Variabilité : le service est très variable en fonction des conditions dans lesquelles il est rendu.

Par analogie du mot « production » pour le produit le terme « servuction » a été créé par Pierre Eiglier et Daniel Langeard deux enseignants pour trouver un nom correspondant au terme de production pour les services.

Si le support physique qui est le support matériel (l'environnement matériel) et le personnel de contact est nécessaire à la production du service, dans certains servuctions le personnel de contact peut ne pas exister dans ce cas la servuction est opérée uniquement par le client c'est le cas par exemple du distributeur automatique de billets dans une banque. En effet, le client est un élément fondamental du système de servuction car il est impliqué dans la fabrication du service sans lui le service ne peut exister, si le train ou l'autobus partent avec des sièges vides, il n'y a pas de service il y a simplement des capacités disponibles et des potentialités de service.

Ainsi on peut conclure que le système de servuction est constitué par trois éléments de base qui sont le client, le support matériel et le personnel de contact qui sont le bénéficiaire qui doit satisfaire de besoin du client à cela s'ajoute deux autres éléments que sont l'organisation interne de l'entreprise productrice de servuction le « back office » et la présence des autres clients.

Il est donc nécessaire de parler des termes « clients » et « citoyens » qui sont des termes ambigus, politiquement colorés et portent une charge affective qui dépasse ces simples mots, en effet, l'utilisation du concept de « client » est d'après Albert David une façon parmi d'autres de repenser la relation de service puisque c'est un moyen de provoquer des changements dans les façons de faire des organisations de service public. Le terme « client » dans le service public par rapport à ceux d'utilisateur, d'administré, de voyageur de cotisant, de patient, de contribuable, d'étudiant etc., peut être utilisé pour réagir contre l'excès d'impersonnalisation et rattraper le retard par rapport au privé.

Les termes « client » et « citoyens » font souvent l'objet des premiers affrontements verbaux entre les participants des groupes de travail sur la qualité de service dans le secteur public. Ils sont fortement chargés d'une dimension « politique ». Il est donc nécessaire de les définir afin de les utiliser dans leur pleine acception « technique » nous allons nous efforcer d'y parvenir : un citoyen est un membre d'une collectivité (qui possède certains droits et qui est lié par certains devoirs et obligations) un client est bénéficiaire d'un service précis, Cette distinction est fondamentale, puisque seuls les clients d'un service donné peuvent répondre de façon éclairée à des questions se rapportant à leur utilisation.

2) Qu'est ce qu'une démarche qualité

La qualité est définie par l'AFNOR : "un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs". Quant à la qualité de service elle désigne la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs ou consommateurs. Les caractéristiques prises en compte pour déterminer la qualité d'un service sont évidemment variables en fonction du service proposé.

La démarche Qualité, suivant les normes ISO 9000 et la certification qui s'ensuit, est un outil de management qui permet à l'association de faire évaluer son organisation par rapport à une norme.

La certification assure aux clients de l'association que les services sont produits avec une méthode rigoureuse.

D'où on peut présenter une définition de la démarche qualité comme étant un ensemble d'actions que mène un organisme pour accroître la satisfaction de ses clients et autres partenaires, elle est aussi l'orientation et l'intention globale d'un organisme relative au respect des exigences pour la qualité telles qu'elles sont exprimés formellement par le haut niveau hiérarchique.

La démarche Qualité donne la possibilité, au manager, d'identifier les points forts et faibles de son organisation et de l'adapter en conséquence, afin d'augmenter les performances générales de tout organisme.

Le Système qualité quant à lui est un dispositif complet qui doit permettre dans le cadre de la gestion de la qualité la mise en œuvre de la politique qualité et l'amélioration continue de la performance, il comprend :

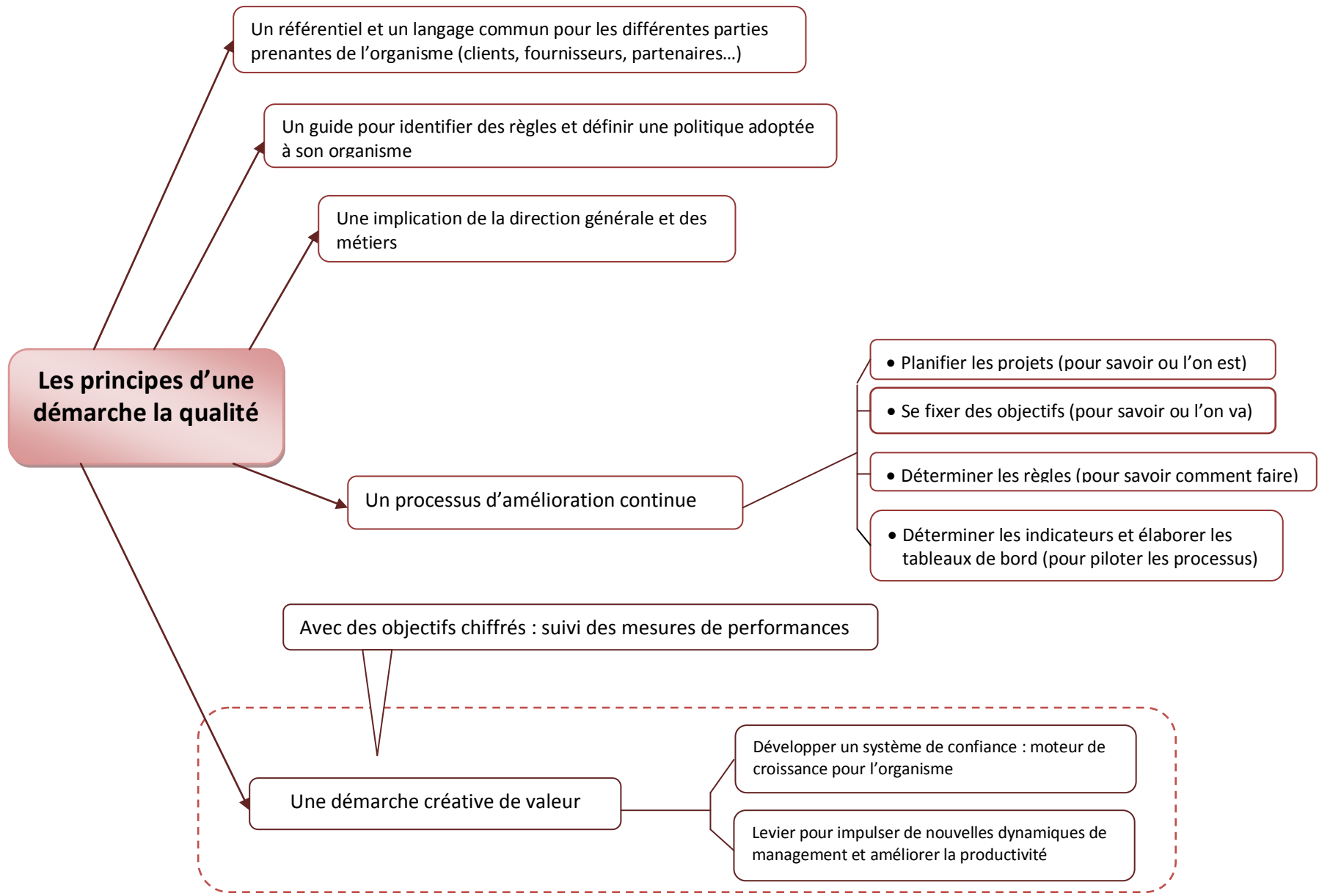
- un système qui documente les pratiques (processus métier, modes opératoires, ...)
- un système de vérification (audits internes par exemple...)
- un système d'analyse des résultats au niveau de la Direction (revue de direction).

La démarche qualité est une démarche d'amélioration continue visant à améliorer son organisation et ses prestations. Elle permet de faire évoluer ses pratiques pour satisfaire les besoins des «clients» et du personnel de l'organisme l'y adoptant, elle peut être mise en œuvre par toute structure, quelle que soit sa taille ou ses moyens.

En conformité avec les objectifs fixés par la direction générale, la démarche qualité vise à mettre en place de manière progressive **un système de management** (Système permettant d'établir et d'appliquer la politique et les objectifs d'un organisme.) de la qualité au niveau de l'organisme, qui soit, intégré, adapté et respectueux des spécificités, qui assure la maîtrise des pratiques et des savoir-faire, et qui augmente la satisfaction de tous les intervenants, les clients, les usagers et les collaborateurs de l'institution.

Dans le secteur public, la démarche qualité implique une amélioration du fonctionnement général de l'administration concernée car cela va être bénéfique, d'une part pour les usagers en leur assurant un meilleur service, et pour les agents de l'administration d'autre part, en leur offrant de meilleures conditions de travail, et cela est d'autant plus vrai que chaque agent est souvent lui-même « client/usager » d'un autre bureau.

Les principes d'une démarche qualité :



Il existe deux approches possibles pour une démarche qualité :

- Approche avec certification : La certification qualité est une procédure par laquelle un industriel ou prestataire de service obtient d'un organisme certificateur tiers indépendant l'attestation du respect d'une norme de qualité.

La certification : l'ISO donne la définition suivante : « Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel⁽²⁾ » .

La certification est donc le moyen d'attester, par l'intermédiaire d'un certificateur, de l'aptitude d'un organisme à fournir un service, un produit ou un système conforme aux exigences définies dans un cahier de charges ou des référentiels tels que les normes ISO.

Les normes ISO sont des normes internationales, définies par l'Organisme International de Standardisation. Elles s'adressent à tous types d'entreprises fabriquant des produits ou proposant des services.

Qui certifie ? : L'ISO n'a pas vocation à délivrer elle-même les certifications. Cette tâche est laissée à la charge d'un tiers, lui-même accrédité par l'Institut nationale de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI) en Tunisie. La certification ainsi obtenue est valable 3 ans et renouvelable suite à un audit. La certification de système est basée sur les processus permettant d'obtenir un produit ou un service et non sur le produit/service lui même.

Les procédures de certification et les organismes certificateurs homologués varient selon les normes. L'organisme certificateur s'assure généralement par un audit initial, puis par des contrôles périodiques de la conformité des procédures et produits au référentiel de qualité concerné.

Les organismes peuvent également choisir d'être certifiés par d'autres référentiels que l'ISO, qui est une certification du système, ils peuvent choisir une certification de service qui se fait sur la base d'un référentiel sur mesure dédié à un type de structures spécifique, et qui vise à garantir le respect d'engagement de qualité sur un ensemble de prestations. Un référentiel de service comporte des exigences sur l'offre de service et sur les moyens à mettre en œuvre pour en garantir la fiabilité. Nous pouvons citer comme référentiel pour la certification de service : **QUALICERT, QUALIPREF**, et pour qu'ils puissent servir de support à des certifications, ils doivent être validé par un organisme accrédité.

Mais l'ISO garde l'avantage d'amener un travail plus approfondi sur l'organisation ainsi qu'une crédibilité internationale, mais nous ne pouvons pas faire une hiérarchie entre les deux, car chacune dépend du type de mission et de public, par exemple dans le privé, l'ISO est plus répandu, dans l'administration, la certification de service est sans doute le meilleur moyen de susciter la confiance des usagers, mais l'ISO reste quand même privilégié même dans le public.

- Approche sans certification : dans le but d'une amélioration des prestations rendues et une meilleure efficacité des structures managériales sans pour autant concourir à des organismes certificateurs.

Les apports d'une démarche qualité :

La meilleure façon de prendre conscience des réels avantages d'une démarche qualité est de prendre la mesure de ce que coûte la non-qualité. En effet, dans une première approche qualité, on s'interroge sur les coûts de la non-qualité qui résultent essentiellement d'anomalies internes (rebuts, retouches, pollutions, procédés superflus, etc.), d'anomalies externes (remboursement des clients, pénalités de retard, contrats perdus, coûts de garantie, etc.), et de la détection de ces anomalies. Néanmoins, la réduction des coûts de non-qualité n'est pas le seul gain produit par la démarche qualité, encore faut-il au préalable se fixer dès le départ des objectifs précis d'amélioration cohérents avec la stratégie globale de l'entreprise.

Ainsi une démarche qualité n'est pas un but en soit mais plutôt un outil qui permet d'améliorer la performance et d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise tels que :

Objectifs internes :

- Réduire les coûts de non-qualité
- Augmenter le rendement
- Diminuer les dysfonctionnements
- Apporter des améliorations en continu
- Uniformiser les méthodes de travail
- Pérenniser le savoir faire
- Faire respecter les procédures ou les améliorer
- Motiver le personnel et les managers
- Atteindre un objectif S.M.A.R.T.
- Mettre en place une organisation efficace orienté résultats
- Définir des méthodes de travail communes
- Maîtriser les différents outils qui permettent d'éliminer les dysfonctionnements
- Mieux piloter les processus et responsabiliser les équipes
- Disposer d'une base solide pour une démarche QSE
- ...

Objectifs externes :

- Améliorer la qualité des produits et services
- Placer le client au cœur de l'entreprise
- Mieux identifier et anticiper les besoins des clients
- Améliorer la satisfaction et la fidélisation des clients
- Conquérir de nouveaux marchés
- Améliorer et valoriser son savoir-faire et son image
- Instaurer un climat de confiance avec les clients
- Obtenir une reconnaissance externe : certification
- ...

Chaque démarche qualité est unique car même deux entreprises avec un objectif identique ne partiront sans doute pas du même niveau (différence de management, d'organisation, d'exigences clients, de formation du personnel...) et par conséquent prendront des stratégies différents.

3) Pourquoi une démarche qualité dans le service public

Le service public a pour vocation de concourir à l'intérêt général. En cela, sa mission, qu'il s'agisse de la santé, des transports, de l'éducation, de la sécurité..., ne se réduit pas à la

recherche de la satisfaction de son public. Elle doit parfois tracer la ligne de séparation entre des intérêts particuliers, au risque de générer de l'insatisfaction chez les uns ou chez les autres. Elle prélève des impôts, veille au respect de certaines contraintes (pour la protection de l'environnement, par exemple), et accomplit des missions de répression qui n'ont pas pour vocation première d'être agréables aux intéressés

Mais ces missions, souvent délicates, souvent difficiles à faire accepter, passent par des services rendus: accueil, soins, enseignements, interventions, autorisations... Et la qualité de ces services est un élément déterminant de la qualité du lien entre les citoyens et leurs services publics. Il est essentiel que les citoyens soient satisfaits de tous les services rendus par leurs services publics, car cette satisfaction est le fondement du respect et de la confiance qui peuvent s'établir entre l'Etat ou les organismes publics et les citoyens.

La satisfaction de l'utilisateur - et de sa mesure - devient la priorité et l'aiguillon de la modernisation des services publics ce qui rend le recours à une démarche qualité dans les administrations est incontestable surtout avec le développement accru d'une tendance de la mesure de la satisfaction. Cette évolution est une nécessité pour :

- répondre aux exigences actuelles de citoyens mieux formés, mieux informés, comparant les services publics et privés même s'ils n'en attendent pas la même chose;
- satisfaire les besoins croissants et évolutifs de nos concitoyens en matière de services et notamment de services collectifs;
- développer la cohésion sociale, la sécurité, la prise en compte du long terme auxquels les services publics apportent une contribution irremplaçable;
- contribuer à la légitimité et à l'efficacité de l'action publique sans lesquelles l'autorité publique serait remise en cause et les besoins ne seraient pas pleinement satisfaits.

À l'instar des services du secteur privé, les acteurs du secteur public cherchent à maximiser la satisfaction des clients, à la différence, cependant, que cet objectif doit être réalisé en parallèle avec la protection de l'intérêt public. Le problème qu'engendre cette approche est que les questions relatives à la perception des clients ou des citoyens concernant des entités aussi vastes que « le Gouvernement » ou « la Fonction Publique » semblent évoquer des réactions plus négatives/moins positives (par exemple la paperasserie, la bureaucratie, la lourdeur...) que les questions sur des expériences liées à des services particuliers.

Le concept de qualité de service, quand il s'agit d'une grande administration, demeure vague et indéterminé et peut évoquer des images stéréotypées d'une « machine administrative », alors que la mention d'un domaine de service en particulier peut rappeler une expérience personnelle positive. Dans cette optique, plusieurs études conduites sur la qualité de service public font apparaître le même phénomène : on est mécontent de l'administration en général, mais assez satisfait du dernier contact avec un fonctionnaire de cette même administration en particulier.

Les expériences qualité se sont multipliées depuis 2005 dans les ministères, les entreprises publiques, les établissements publics, les établissements de santé ainsi que dans les collectivités territoriales. Elles ont été dans entrepris dans le cadre de la modernisation des services publics.

En effet, la démarche qualité permet de répondre aux besoins des différents publics (particuliers, entreprises...) mais elle est aussi un des maillons du renouveau du management public, qui est au cœur de la réforme de l'État.

La stratégie de développement administratif en Tunisie repose sur une vision globale fondée sur huit axes complémentaires et indissociables :

1 - Une administration qui répond aux normes internationales : L'administration tunisienne est appelée à faire face à de nouveaux défis dus aux mutations internationales et aux lois de la compétitivité mondiale. Il s'agit de s'aligner sur les nouvelles tendances propres à l'administration moderne, de s'inspirer des meilleures pratiques dans le domaine de la modernisation et de l'innovation administrative afin de hisser la prestation administrative au niveau des critères et des standards internationaux.

2 - Renforcer le rôle de l'administration dans l'amélioration du climat des affaires Il s'agit de stimuler le rôle de l'administration dans le développement du climat des affaires, la création

3 - Généraliser le système qualité : L'administration publique, mue par un impératif de qualité, s'engage à généraliser le système qualité à tous les services de l'administration et à mettre en place un programme national visant à promouvoir la qualité des prestations rendues aux citoyens et aux entreprises, et à améliorer les processus de production administrative par :

- Mise en place d'un référentiel national de la qualité dans les services publics intégrant les normes internationales.
- Elaboration "d'agendas sectoriels de la qualité" définissant les objectifs, les échéances, et les préalables de réalisation des programmes qualité et fixant les indicateurs de performance.
- Généralisation des expériences pilotes initiées dans certaines administrations.
- Organisation de campagnes de sensibilisation et de cycles de formation en vue d'ancrer la culture qualité.

4- Une administration ouverte et de proximité : L'administration publique va mettre tout en œuvre pour mieux répondre aux besoins d'une société de plus en plus exigeante, à se rapprocher davantage du citoyen, à améliorer la qualité des services publics aux usagers selon les règles d'efficacité, d'efficience, de proximité et de transparence, et ce en vue de renforcer les rapports de confiance et d'ouverture entre le service public et le citoyen client et ce par :

5 - Renforcer l'administration électronique : L'administration doit tirer profit des nouvelles technologies de l'information et de la communication et développer l'administration en ligne dans l'optique de l'optimisation du processus de production administrative, de la modernisation des modes de travail et de l'amélioration de la transparence et de l'efficacité des prestations aux citoyens.

6 - Renforcer les capacités humaines : Le développement des capacités des ressources humaines de l'administration à acquérir de nouvelles aptitudes, à s'approprier les pratiques innovantes et à adhérer à la culture de l'efficacité et de l'excellence demeure une priorité pour la modernisation du service public.

7 - Rationaliser les ressources : L'administration est appelée à redéfinir son rôle, et à renforcer ses missions stratégiques de planification, de coordination, d'évaluation et de suivi.

Le service public est appelé à se recentrer sur ses fonctions essentielles, à redéployer ses moyens, à améliorer ses modes de gestion et à réorganiser ses structures afin de réduire les dépenses de fonctionnement et de gagner en efficacité et efficience.

8 - Moderniser la réglementation : L'administration est appelée à moderniser le cadre juridique, à améliorer la qualité et la cohérence de la réglementation et à l'harmoniser avec la législation européenne, pour une meilleure convergence vers les normes internationales.

Ainsi l'administration tunisienne n'a cessé d'affirmer sa conviction que la qualité est un enjeu majeur pour notre pays. En effet, la qualité permet d'une part d'améliorer les prestations rendues aux citoyens, de réduire les coûts engendrés par la non qualité, et de développer davantage les ressources humaines. Elle permet d'autre part, de faciliter les conditions de travail des entreprises, ce qui a, par ailleurs, un impact fort sur l'attraction des investisseurs étrangers. Tout ceci ayant une retombée positive certaine sur la croissance économique.

De même, la démarche qualité contribue à la réalisation d'autres objectifs qui ne peuvent pas être imputés directement au programme car ils dépendent d'autres facteurs externes, qui ne sont pas maîtrisables par les acteurs du projet. Par exemple, il peut s'agir d'objectifs comme :

- le taux de progression du PIB : il est communément admis que la qualité permet de contribuer à une augmentation de 1 point de PIB.
- le niveau des investissements étrangers en Tunisie : cet objectif peut découler du second objectif direct, à savoir l'amélioration du service rendu aux entreprises.

La qualité du service pour les Administrations publiques, est issue des mécanismes d'arbitrage entre les attentes des usagers et les choix stratégiques de l'administration concernée, on peut synthétiser ces choix autour de trois principaux axes :

- au niveau des services et établissements, au niveau des ministères et au niveau interministériel quel type d'action l'État doit-il conduire pour assurer toute l'efficacité nécessaire à une politique globale de qualité ?
- quelles fonctions et quelles procédures doivent-elles être réformées pour créer les conditions favorables à une action qualité réussie ?
- quel appui politique y a-t-il lieu de donner à une telle action ?

Dans le cas d'un service privé marchand, les attentes et besoins des clients sont relativement aisés à définir : ce sont ceux qu'éprouvent ou expriment les clients. Toutefois, cela ne dispense pas le prestataire de choisir, compte tenu des contraintes, des coûts, de l'intensité et de la solvabilité des demandes, les niveaux de service qu'il s'efforcera d'atteindre ; mais la base sur laquelle ces choix doivent se faire est claire. Dans le cas d'un service public gratuit, et sans concurrence, la tâche est nettement plus complexe. En effet, en premier lieu, tous les destinataires d'un tel service n'ont pas les mêmes aspirations. Et comme dans certain service public offert, les citoyens ne paient pas eux mêmes directement la prestation qui leur est fournie, c'est au prestataire de choisir pour eux. D'autant plus, ces services ne sont pas seulement destinés à répondre aux attentes individuelles de leurs usagers, ils sont aussi l'un des instruments majeurs à la disposition des pouvoirs publics pour leur permettre d'atteindre,

dans le respect des principes généraux de la République, les objectifs socio-économiques qu'ils poursuivent à travers les politiques publiques approuvées. Et les deux catégories d'attentes, celles des usagers, et celles des pouvoirs publics en tant que garants de l'intérêt général, ne coïncident pas nécessairement. Cela n'est pas seulement vrai dans le cas de services régaliens, comportant l'usage de la contrainte publique

Autrement dit, la qualité d'un service public ne peut pas s'apprécier exclusivement selon une seule dimension. C'est pourquoi le référentiel européen de la qualité des services publics, CAF (sera exposé avec plus de détails ultérieurement), retient à côté de la conformité du service aux besoins de ses destinataires, quatre critères complémentaires d'appréciation de sa qualité, à savoir : son coût, sa conformité aux attentes légitimes des agents et des prestataires et son effet sur la cohésion sociale.

On voit par là que la première des exigences d'une démarche qualité, qui est la définition précise des critères retenus, au terme d'un arbitrage explicite, pour définir et mesurer la qualité du service, est beaucoup plus nécessaire encore dans les services gratuits que dans les services payants. Il n'en est que plus paradoxal qu'elle y soit jusqu'à présent nettement moins développée. Cependant, la notion de qualité ne se rapporte pas seulement à l'appréciation du service fourni. Elle renvoie aussi, de manière indissociable – car la qualité du produit n'est pas le fruit du hasard – à la pertinence de l'action menée pour y parvenir. C'est ce qui donne à la « démarche qualité » son poids et sa force car la réduction des dysfonctionnements du service public bénéficie aussi bien aux citoyens qu'à l'efficacité du service par la réduction des coûts superflus.

La question de la qualité des services publics ne peut pas être entièrement résolue dans le seul périmètre de l'administration d'État mais plutôt mérite d'être traitée comme un projet national ce qui a été l'objectif par la préparation du Programme National de Qualité (PNQ) sur lequel on reviendra plus loin.

4) Les principaux référentiels pour le service public

Qu'entend-on par «normes de service»?

Les normes de service sont plus que de simples objectifs de prestation de services, comme le temps d'attente et les heures de bureau. Les Canadiennes et les Canadiens ont le droit de savoir ce à quoi ils peuvent s'attendre de la part de leur gouvernement, comment les services leur seront assurés et à quels coûts et leurs recours lorsque les services qu'ils reçoivent ne sont pas acceptables.

Les normes de service réunissent les cinq éléments essentiels suivants :

1. la description du service que le gouvernement compte fournir et, s'il y a lieu, des avantages que la clientèle devrait en tirer.
2. les engagements en matière de service ou les principes régissant la prestation des services de qualité, notamment la transparence, l'équité, la courtoisie, le professionnalisme, le choix de la langue officielle là où les circonstances le justifient, etc.
3. des objectifs de prestation particuliers pour les principaux aspects du service, notamment la rapidité d'exécution, l'accès et l'exactitude.
4. le coût des services offerts.
5. les mécanismes d'acheminement des plaintes et les recours offerts aux clients qui estiment avoir été lésés.

Bien que ces éléments soient indépendants, on s'attend à ce que les normes de service les couvrent tous dans la plupart des cas. Il peut arriver dans certains cas que les éléments ne s'appliquent pas tous. Par exemple, dans les domaines qui relèvent de l'application de la loi, il n'est peut être pas très utile d'informer le citoyen sur le coût de son arrestation!

Par ailleurs, dans bien des cas, les prestataires de services ont des droits, mais aussi des responsabilités. Pour recevoir le service de qualité décrit dans les normes de service, ils doivent fournir les renseignements précis qui leur sont demandés, se présenter à l'heure, être capables d'expliquer leur situation, etc. Les normes de service peuvent être rédigées en faisant valoir les responsabilités des clients.

Les référentiels

ISO 9000 : décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.

ISO 9001 : spécifie les exigences fondamentales se rapportant à un système de management de la qualité (SMQ) auxquelles un organisme doit satisfaire pour démontrer son aptitude à fournir régulièrement des produits (terme englobant les services) qui améliorent la satisfaction des clients tout en étant conformes aux exigences légales et réglementaires applicables. La norme est utilisée à des fins de certification et à des fins contractuelles par des organismes qui cherchent à faire reconnaître leur SMQ.

La norme comporte **cinq chapitres** qui spécifient les activités à examiner lorsqu'une entreprise met en œuvre son système :

- Exigences générales du SMQ et de la documentation
- Responsabilité de la direction, orientation donnée, politique, planification et objectifs
- Management et mise à disposition des ressources
- Réalisation du produit et management des processus
- Mesures, surveillance, analyse et amélioration.

ISO 9004 : permet d'étendre les avantages obtenus grâce à ISO 9001 à toutes les parties intéressées ou affectées par vos opérations, c'est-à-dire notamment vos employés, vos propriétaires, vos fournisseurs, vos partenaires et la société en général.

Elle est recommandée à titre de guide pour les organismes dont la direction souhaite tirer parti d'ISO 9001 pour réaliser une amélioration systématique et continue de la performance d'ensemble. Mais elle n'est pas destinée à être utilisée pour la certification ou à des fins contractuelles.

ISO 19011 : couvre le domaine de l'audit des systèmes de management de la qualité et de management environnemental. Elle contient des lignes directrices pour les programmes d'audit, la conduite des audits internes ou externes, et des informations sur la compétence des auditeurs. ISO 19011 donne une vue d'ensemble de la manière dont un programme d'audit devrait fonctionner et dont les audits de systèmes de management devraient se dérouler.

Les autres référentiels sont sectoriels tel que :

Secteur/activité	Référentiel international
Aéronautique	EN 9100
Agro-alimentaire	ISO 22000 HACCP
Ferroviaire	EN 50128
Automobile	QS 9000- 94 et 98 ISO TS 16949

Social	ISO 26000
Pharmaceutique	GMP
Pépinières d'entreprises	NF X 50 – 770

a/ Le modèle CAF : Cadre d'Autoévaluation des Fonctions Publics

Définition : Le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) est un outil de management par la qualité totale inspiré du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour la gestion par la qualité (EFQM) et du modèle de l'Université des sciences administratives de Speyer (Allemagne). Il repose sur l'idée que les résultats des performances clés, les résultats auprès des citoyens/clients, du personnel et de la société peuvent tendre à l'excellence grâce à la capacité de l'encadrement à donner une impulsion en matière de stratégie et de planification, de ressources humaines, de partenariats et ressources, et de processus.

Le CAF évalue l'organisation sous différents angles, adoptant ainsi une approche globale dans l'analyse des performances de l'organisation. Le CAF est le résultat de la coopération entre les ministres des pays de l'Union européenne responsables de l'administration publique. Il est le fruit du travail collectif de l'Innovative Public Services Group (IPSG). Ce groupe de travail, rapportant aux directeurs généraux en charge de la fonction publique et composé d'experts nationaux, vise à promouvoir les échanges, la coopération et l'innovation en faveur de la modernisation de l'administration dans les États membres de l'Union européenne.

Le CAF fut présenté lors de la 1ère Conférence européenne sur la Qualité des services publics à Lisbonne en mai 2000 et une première version révisée, fut diffusée en 2002, lors de la 2^{ème} Conférence Qualité européenne à Copenhague. Une deuxième édition revue a été publiée en 2006

Le CAF a été conçu pour être utilisé dans tous les domaines du secteur public, qu'il s'agisse d'organisations publiques de niveau national/fédéral, régional et local. Il peut également être utilisé dans une large gamme de circonstances, par exemple en tant que partie d'un programme de réforme systématique ou comme base pour des efforts

Le modèle CAF :

La structure en 9 critères met en évidence les principaux aspects à prendre en considération dans toute analyse organisationnelle.

Facteurs

Critère n° 1 : Leadership
 Critère n° 2 : Stratégie et planification
 Critère n° 3 : Personnel
 Critère n° 4 : Partenariats et ressources
 Critère n° 5 : Processus

Résultats

Critère n° 6 : Résultats auprès des citoyens/clients
 Critère n° 7 : Résultats auprès du personnel
 Critère n° 8 : Résultats auprès de la société
 Critère n° 9 : Résultats des performances-clés

Les critères 1 à 5 (les facteurs) se rapportent aux moyens de l'organisation. Ils déterminent la nature des activités de l'organisation et la démarche adoptée pour atteindre les objectifs visés. Les critères 6 à 9 (les résultats) obtenus auprès des citoyens/clients, du personnel, de la société sont estimés par des mesures de perception et les indicateurs internes sont évalués.

Le critère 9 mesure les résultats externes et internes liés essentiellement à la réalisation du plan stratégique et la gestion des ressources.

Chaque critère se décline en sous-critères. Les 28 sous-critères se réfèrent aux principaux points à considérer dans l'évaluation d'une organisation. Ils sont illustrés dans des exemples qui décrivent plus en détail le contenu de chacun d'entre eux et qui suggèrent d'autres domaines à explorer pour déterminer la capacité de l'administration à répondre aux exigences fixées par chaque sous-critère.

b/ Le modèle EFQM

Le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) occupe une place toute particulière en Europe. Conçu, au départ, comme le référentiel pour le Prix EFQM de la Qualité (1992), il est rapidement apparu qu'il pouvait être utilisé comme outil de diagnostic interne.

Aujourd'hui, le modèle EFQM est utilisé en tant qu'outil d'auto-évaluation.

- Objectifs du modèle EFQM :
 - Un modèle stratégique représentatif de l'Excellence
 - Modèle européen face au Baldrige (USA), au Deming (Japon)...
- Avantages
 - Reconnaissance par plusieurs centaines de grandes firmes
 - Reconnaît le rôle des parties prenantes et des partenaires
 - Support de benchmarking
- Inconvénients
 - Modèle stratégique peu significatif pour les ménages
 - Modèle stratégique : suppose une forte culture managériale

c/ La charte Marianne

Définition : c'est un référentiel national français qui est une démarche centrée sur l'utilisateur, la Charte Marianne fait partie de la réforme du service public en France et est applicable depuis janvier 2005. Elle traduit l'engagement des services publics français pour faciliter l'accès des usagers dans les services, accueillir de façon attentive et courtoise, répondre de manière compréhensible et dans un délai annoncé, traiter systématiquement la réclamation et recueillir les propositions des usagers pour améliorer la qualité du service public.

La charte Marianne est le principal outil de promotion de la culture de l'accueil et de la qualité de service dans l'Etat. Elle vise ainsi à garantir la qualité de l'accueil sous toutes ses formes (physique, téléphonique, électronique, courrier). Elle promeut des valeurs telles que la courtoisie, l'accessibilité, la rapidité, la clarté des réponses mais aussi un esprit d'écoute, de rigueur et de transparence. Elle a pour objectif de faire de la qualité de l'accueil un enjeu partagé par tous les services de l'Etat et de développer une démarche d'amélioration continue qui puisse à la fois encourager les administrations déjà avancées à continuer de progresser et inciter les autres à les rejoindre.

La charte Marianne se fonde sur 5 séries d'engagements :

- Faciliter l'accès des usagers dans les services ;
- Accueillir les usagers de manière attentive et courtoise ;
- Répondre de manière compréhensible et dans un délai annoncé ;
- Traiter systématiquement la réclamation ;
- Recueillir les propositions des usagers pour améliorer la qualité du service public.

Chacune de ces rubriques comporte des engagements obligatoires et des engagements optionnels. Des engagements spécifiques relatifs à certaines prestations ou à certains publics (personnes handicapées par exemple) peuvent être ajoutés. Certains ministères français lors de son application l'ont également complété ces rubriques par exemple en associant à certains engagements des standards de qualité plus exigeants.

III- LE PROGRAMME NATIONAL DE QUALITE (PNQ)

1) Benchmarking de L'expérience française et belge dans le domaine de la qualité du service public

L'ambition de cette partie est réaliser un benchmarking de l'expérience des pays de la communauté européenne en prenant comme cas d'étude deux pays la France et la Belgique dans la mise en place de la démarche qualité dans le service public d'autant plus que ces deux pays appartiennent à la communauté européenne ou il a été décidé de procéder au choix des orientations visant l'amélioration de la qualité public dans le but de faire de la l'Union Européenne l'économie la plus compétitive et la plus dynamique du monde et la Tunisie qui a emprunté certaines pratiques surtout de la France dans la mise en place du programme national de qualité.

A/ Présentation l'expérience européenne

La mise en place de la qualité dans le service public dans les pays de la communauté européenne permet de mettre en évidence trois grands types de démarches qualité dans les administrations publiques :

- La qualité de service concerne la façon dont le service est rendu. Elle s'intéresse à la relation entre les agents et les usagers d'un service public donné.
- La qualité des niveaux de service concerne la définition d'un niveau de qualité pour chaque service. Elle implique donc des choix politiques, parce que les budgets ne sont pas illimités. Il est aussi possible de définir un niveau de qualité pour plusieurs services liés, en choisissant par exemple entre la conservation d'un maillage serré des services publics en milieu rural ou l'amélioration de l'accueil en milieu urbain.
- La coproduction de la qualité avec les citoyens désigne le processus par lequel l'administration définit l'offre de service public en collaboration avec les usagers, regroupés ou non en associations.

Cette démarche a été précédée par des transformations des services administratifs en centres de responsabilités dotés d'objectifs de résultats, ayant le libre choix des moyens pour les atteindre et tenus d'en rendre compte très régulièrement devant le Parlement Européen. On peut résumer la démarche dans les différents pays de la communauté européenne par les grandes étapes suivantes :

- Début des années 90 : le citoyen devenu "client" / Qualité des services aux citoyens
- Dès 1995 : des structures, des processus et des méthodes de travail à questionner
 - Mesure du rendement
 - Les transformations à l'œuvre : la gestion de la performance
- GPR = Dépenses publiques + Qualité des services + Rendement

Des commissions et des études ont été exécutés dans les différents pays de la communauté européenne concernées par la mise en place de la démarche qualité dans le service public ainsi que dans le secteur privé, ces évaluations périodique en utilisant la méthode de confrontation entre le système qualité « idéal » et le système qualité existant nous donne une idée sur la situation de ces pays en matière d'amélioration de la qualité du service public.

En effet, dans ces pays il y a des initiatives en matière de qualité caractérisées soit par une certification ISO/EN (intensité forte), soit par l'utilisation d'un modèle d'auto-évaluation CAF/EFQM (intensité moyenne), soit par l'utilisation de techniques de gestion utiles à une démarche qualité (intensité faible), ce qui nous amène aux constatations suivantes :

Une concentration des certifications surtout dans les services publics dans les pays de l'Union Européenne dans les domaines de la santé publique, sécurité de la chaîne alimentaire et environnement, du mobilité et transport, de l'économie, PME, classes moyennes et énergie et des finances... ;

Le service public comprend un grand nombre d'administrations qui utilisent le CAF ou EFQM comme outil d'auto-évaluation afin d'établir le diagnostic de l'organisation et ainsi rédiger un plan d'action. C'est également là que le nombre d'initiatives pour développer des outils de gestion, simplifier les formulaires, gérer des bases de données est le plus important. L'impact du contrat d'administration est donc très positif à ce point de vue.

Une caractéristique commune pour les pays de l'Union Européenne a été de mesurer les attentes et la satisfaction des usagers afin d'améliorer le service qui leur était destiné et de satisfaire ainsi leurs besoins. L'administration se transforme peu à peu en une administration « orientée client », à l'écoute des attentes. La qualité de service est devenue un élément de la performance des administrations et les politiques visant à l'améliorer se sont diffusées très vite. Les stratégies coordonnées et de dispositifs politiques ont connu un progrès dans certains nombre d'Etat membres de la communauté Européenne.

Suite à cette démarche les pays de l'Union Européenne disposent d'un panorama des référentiels de service tel que : Qualiville, NF accueil, Qualitresor, normes ISO-9000, modèle EFQM, TQM, Servqual, Balanced Scorecard, LOLF, etc Ainsi que des prestataires de services de révision et d'assistance dans différents domaine a titre d'exemple le PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) qui est un prestataire de services de révision, d'assistance fiscale qui rassemble plus de 900 spécialistes originaires d'une vingtaine de pays européen différents.

Analyse SWOT

Une analyse SWOT de l'expérience européenne dans la mise en place de la démarche qualité d'autant plus que cette analyse permet à la Tunisie de prendre conscience des avantages et inconvénients de la démarche en procédant a sa mise en place dans l'administration tunisienne.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Une conception des produits et service large et systémique qui intègre les politiques publiques et les comportements des usagers et laisse une certaine place à l'innovation sociale comme moteur important des changements futurs - Un espace européen intégré et sans frontières qui a contribué au succès et l'élargissement de l'expérience de la démarche qualité dans les différents pays - Un certain modèle européen d'équilibre territorial et d'équité sociale dans l'accès aux services a été préservé - L'évolution d'une vision corporative de la gestion des organisations publiques (agences d'exécution, UAS, EPIC) - le passage progressif du service public d'une logique de moyens à une logique de résultat. - Le (CAF) : élaboré par un groupe d'experts à la demande du conseil des ministres européens, il est bâti sur le modèle de l'EFQM (European Foundation for Quality Management). Il propose un référentiel global d'autoévaluation pour les managers publics. Il est diffusé officiellement dans quelques pays européens dont la France et la Belgique. - La LOLF : Le budget est désormais construit par programmes ; son efficacité et son efficience sont mesurées par des indicateurs de résultat. - Les démarches de certification ou d'accréditation se sont particulièrement développées dans les services publics tels que les établissements de santé, les laboratoires, les établissements publics, les ministères, les mairies, l'enseignement 	<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs utilisés sont nombreux pour focaliser l'action publique - L'administration travaille trop souvent en vase clos pour évaluer sa propre performance - Des difficultés d'adaptions ont marqué la coévolution lors de la mise en œuvre dans le secteur privé et le secteur public - Malgré des expériences innovantes, la juxtaposition de différents outils de gestion ou d'évaluation n'a finalement produit que des effets limités dans certains pays - La non compatibilité de la démarche qualité avec le service public dans certains pays européens - Un retard dans l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication par rapport au Japon et aux Etats-Unis, du, notamment, à une articulation insuffisante entre politique publique et innovation privée. - Une faiblesse des budgets publics nationaux consacrés spécifiquement à la démarche qualité, avec une forte hétérogénéité entre pays.

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs référentiels dans des domaines différents ont été adoptés par la communauté européenne et donc sont disponibles pour être utilisés tels que : les normes ISO, LOLF, CAF, le label Qualifinances, la Charte Marianne, Livre Blanc de la fonction publique en France - Un manuel pédagogique benchmarking et CAF est disponible sur le web site www.publicquality.be - Conférence interministérielle de la Fonction publique des pays de l'Union Européenne est tenue périodiquement : des expériences comme modèles à tenir en compte - De fortes incitations à l'innovation liées à la mise en œuvre de la normalisation européenne et aux engagements volontaires des industriels (exemple l'accord ACEA sur les émissions de gaz à effet de serre...). - La constitution progressive d'un espace européen dans plusieurs secteurs s'accompagnant d'effets d'échelle positifs (interopérabilité des réseaux, décloisonnement de stratégies nationales...). - La mise en réseau à l'échelle européenne des expérimentations locales (tel que les programmes CIVITAS, CUTE/ECTOS... dans le domaine du transport). - Un échange d'expérience, d'expert vue la plateforme existante dans le domaine de la mise en œuvre de la qualité du service public 	<ul style="list-style-type: none"> - Le positionnement de l'Europe sur quelques « technologies clefs » un retard substantiel sur les technologies émergentes majeures : le développement des industries européennes est d'une faiblesse relative par rapport aux Etats-Unis, au Canada ou au Japon dans quelques secteurs clefs - Dans la compétition financière et organisationnelle qui s'est engagée depuis le début du siècle avec les Etats-Unis et le Japon, mais aussi avec la Chine et le Canada sur les technologies de l'information et de la communication l'Europe n'apparaît pas aujourd'hui comme particulièrement performante, au regard de son potentiel industriel et de ses capacités scientifiques. - la difficulté de mettre en réseau les structures de recherche publique à l'échelle européen. - Un risque de perte de compétitivité et de déplacement des marchés hors de l'Europe (Asie, Amérique latine...) suite aux difficultés financières existante dans certains pays de l'Europe. - La difficulté à construire des stratégies européennes à long terme cohérentes et le risque de repli sur des programmes nationaux insuffisant. - Un manque de vision à long terme et de prise de risque des acteurs publics et privés européens certains domaines liés à l'amélioration continue exemple les technologies émergentes : pile à combustible (PEMFC), moteurs hybrides, biofuels...

B/ Aperçu sur l'expérience française

La mise en place de la démarche qualité en France a générée un nouveau modèle qui s'inscrit dans la modernisation de l'action publique. Elle a repensé le rôle des pouvoirs publics en adaptant l'efficacité de la dépense publique aux moyens mis à la disposition de l'Etat et des collectivités territoriales et aux objectifs poursuivis.

La réussite de la démarche repose sur une méthode caractérisée par la responsabilisation de l'ensemble des acteurs publics, Etat, collectivités locales, les différents organismes existant ainsi que de placer la réponse aux attentes et aux besoins des citoyens le cœur de l'objectif d'amélioration et d'assurer l'adhésion des fonctionnaires et agents publics. La démarche qualité dans le service public en France a inclus de mesures destinés à moderniser le service public :

- 1- Un programme de simplification et des démarches administratives pour les particuliers, les entreprises et les collectivités locales
- 2- La transparence sur la qualité des services rendus a été renforcée avec la création d'un baromètre indépendant de mesure de la qualité des services pour les particuliers et les entreprises, qui constitue un levier d'amélioration continue des services publics
- 3- Une feuille de route sur l'administration numérique a été mis en œuvre pour renforcer la cohérence de l'action des acteurs publics, et mieux prendre en compte les besoins des usagers et des agents ainsi que la mise à disposition des données publiques a été étendue
- 4- Le lancement de plusieurs cycles d'évaluation des politiques publiques en vue d'une évaluation et de réexaminer les politiques publiques dans un objectif de hiérarchiser les priorités pour l'amélioration de la qualité du service public en vérifiant leur adéquation avec les besoins et attentes des citoyens
- 5- Un chantier transversal a été ouvert qui concerne les opérations de l'Etat pour une meilleure articulation entre les opérateurs et les services de l'Etat au niveau territorial afin de renforcer la cohérence des politiques publiques

C/ Aperçu sur l'expérience de la Belgique

Comme la Belgique est pays qui a un système fédéral les réformes et mesures entrepris dans le cadre de l'amélioration de la qualité du service public l'expérience belge a une spécificité qui lui a valu une réussite dans divers secteurs public et ce en adoptant des une politique de réforme de la performance du secteur public.

Des mesures fiscales et budgétaires claires qui ne changent pas continuellement ainsi en adoptant un plan de prise en compte des attentes des usagers.

Supprimer des hiérarchies administratives encombrantes telles que les conseils provinciaux et le système bicaméral (suppression du Sénat) et remplacer les hiérarchies décisionnelles par une structure en réseau dans le but de l'amélioration de la qualité du service public, grâce par exemple au rapprochement entre des services distincts.

Les actions entrepris dans le cadre d'une démarche qualité du service public, trois axes de performance ont été pris en considération pour définir l'action publique. Il s'agit du point de vue du citoyen qui exprime des objectifs d'efficacité socio-économique, du point de vue de l'utilisateur qui exprime des objectifs de qualité de service, du point de vue du contribuable qui exprime des objectifs d'efficience de la gestion.

Par exemple les avancées et les réalisations en matière de qualité des soins et de sécurité des patients a connus des améliorations considérables que l'expérience belge est devenue l'une des expériences vécues avec des solutions utiles pour les établissements similaires dans les autres pays pouvant être considérée pour apporter des améliorations pour la qualité des soins et la sécurité des patients.

L'observation des expériences des autres pays de l'Europe a été instructive pour la Belgique et a offert des enseignements utiles pour la mise en place de la qualité dans le secteur public exemple l'adoption de la Belgique de la LOLF en observant l'expérience française dans ce domaine a permis à la Belgique d'introduire de nouveaux thèmes dans le service public tels que le contrôle de la performance et de la qualité et ce qui a fait modifier l'inspection, qui est passée d'un contrôle ex ante à un contrôle ex post.

2) Le Programme national de qualité en Tunisie

Avant d'entamer de parler sur le PNQ il est judicieux de présenter les périodes marquants de l'évolution des différents secteurs économiques tunisiennes :

La première période des années 70, a connu la naissance de la 1^{ère} génération des entreprises industrielles privées :

- Cadre loi 72 : pour développer les exportations ;
- Cadre général : pour approvisionner le marché en substitution aux produits importés, avec protection administrative et douanière des plus solides qui tire sa justification à cette époque du jeune âge du tissu industriel.

La deuxième période, malgré les résultats très positifs notamment du FOPRODI, a été caractérisée par la crise aigue des années 80 faisant connaître au tissu industriel à l'instar de tout système productif une période chargée de grandes difficultés et de manque de visibilité.

La troisième période partant des années 90 a été marquée par la mise en œuvre du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) pour sortir le pays du marasme économique, la libéralisation du commerce, l'adhésion à l'OMC, la signature de l'accord d'association avec l'UE qui instaure la ZLE (Zone Libre Echange) pour le secteur industriel ; autant de facteurs pleins de défis et d'opportunités.

Devant la libéralisation du commerce et l'accord d'association qu'a signé la Tunisie avec l'UE (Union Européenne) qui est conduit essentiellement à l'ouverture de l'économie tunisienne à l'international et la concurrence directe des produits notamment européens y compris sur le marché local le gouvernement a été devant la nécessité prendre les mesures nécessaires dans le cadre d'une stratégie globale cohérente pour préparer les entreprises tunisiennes à relever ces nouveaux défis et ce par :

- Un programme de mise à niveau du tissu industriel existant (PMN) en 1995,
- Des mécanismes d'incitations et de soutien à la création de nouvelles entreprises,
- Des programmes de développement de l'infrastructure de base : zone industriels, pôles technologiques, clusters...

Le Programme de Mise à Niveau (PMN) a globalement, amené beaucoup d'entreprises à améliorer leur niveau d'appropriation du savoir ; ce qui a permis de réaliser de meilleures performances. Ce constat traduit l'apport du PMN en matière de modernisation des moyens de production, d'adaptation des nouvelles technologies et de développement des ressources humaines de l'entreprise outre, le renforcement de la capacité des entreprises à innover dans l'organisation et la gestion ;

Les entreprises adhérentes au programme PMN ont, en outre, pu réaliser un grand saut en matière de qualité et de mise en place de systèmes d'information et l'emploi de technologies modernes.

En ce qui concerne le système qualité: **2146** entreprises ont engagé la mise en place d'un ou plusieurs des systèmes qualité tels que: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000, HACCP, IFS, BRC, ISO TS 16949, ...

1160 entreprises sont actuellement certifiées contre **10** en 1995, étant signalé que l'objectif de 1300 entreprises à fin 2009 a été dépassé.

A/ Présentation du Programme National de Qualité (PNQ)

Le Programme National de la Qualité (PNQ) s'inscrit dans le cadre des efforts visant à doter le tissu industriel tunisien des méthodes modernes de management de la qualité et offre, à cet effet, la possibilité, aux entreprises industrielles et de services, d'avoir une certification selon les normes et référentiels internationaux dans divers domaines, ce programme s'étend sur 3 ans (2005-2007).

Le Programme National de la Qualité met à la disposition des entreprises bénéficiaires, des experts tunisiens et internationaux (20 à 60 hommes/jours d'expertise pour chaque entreprise selon la nature du projet d'assistance) qui seront chargés d'assurer l'assistance technique et l'accompagnement durant la phase de mise en place du système de management de la qualité.

L'ancrage de l'économie tunisienne à celle de l'Europe exige, entre autres, une conformité aux normes et aux standards de la qualité européens et internationaux, zone de libre échange... Du coup, la qualité occupe le devant de la scène. Elle a bénéficié de toute la priorité et l'attention qu'elle mérite. Ainsi fut lancé, en 2005, le Programme National de la Qualité (PNQ), qui s'étale sur cinq ans. Il est venu pallier la résistance des PME tunisiennes à l'adoption des normes, notamment après l'introduction, en 2000, de la certification et la difficulté de convaincre les PME à adopter la nouvelle formule.

D'où la finalité de ce programme à fin d'inciter les entreprises tunisiennes à adopter les standards internationaux de la qualité. Les pouvoirs publics se sont engagés à assurer l'assistance des PME à travers la sensibilisation et la motivation certes, mais aussi par la mise à leur disposition des services d'experts. Le programme se consolide davantage par la création d'une semaine de la qualité, couronnée par un prix de la République pour la qualité, à la fin du mois de mars de chaque année.

La mise en œuvre du PNQ a été bénéfique aux entreprises, constituant ainsi une ligne de conduite pour s'engager dans un "process" de qualité. Le nombre des PME a augmenté pour

atteindre les 400 entreprises dont 200 certifiées conformes aux normes internationales, à l'instar des normes "ISO9001", "ISO14001", "OHSAS 18001" et "ISO 22000".

Le PNQ n'envisageait pas uniquement d'améliorer la qualité des produits et des services dispensés par les entreprises. Plus encore, il visait de mieux maîtriser l'ensemble du processus de la chaîne qualité et de doter les entreprises de systèmes et d'outils de management modernes. Outre les PME premières concernées par le PNQ, le nombre des laboratoires bénéficiaires d'une assistance de la part de l'unité de gestion du programme pour la mise en place d'une démarche qualité, conformément à la norme internationale "17025", s'élève actuellement à 30 laboratoires. Il en est de même pour les organismes d'inspection, dont le nombre des adhérents au PNQ a atteint 12.

Le Ministère de l'Industrie offre, à travers l'unité nationale de gestion par objectifs, une assistance, de six mois à une année, aux PME tunisiennes. L'assistance est assurée par des experts locaux et internationaux, grâce notamment au soutien du Programme de Modernisation Industrielle (PMI), financé par un don de l'Union Européenne, de l'ordre de 50 Millions d'euros. Les résultats ne se sont pas fait attendre. Aujourd'hui, elles sont environ 900 PME certifiées, soit 70% de l'objectif fixé par la Tunisie, en l'occurrence 1300 entreprises certifiées en 2009. D'où, le renforcement du PNQ par la création d'une semaine de la Qualité, célébrée la dernière semaine du mois de mars, de chaque année. La semaine est couronnée par la remise du Grand Prix de la République pour la Promotion de la Qualité.

B/Visions et missions du PNQ

Il est établi aujourd'hui que le management par la qualité est un atout considérable pour l'entreprise afin de relever les défis de la compétitivité. D'ailleurs, les thématiques de la qualité, de la productivité, du coût de production et de la compétitivité requièrent une attention particulière et suscitent plus de réflexion que ce soit dans les pays développés ou dans les pays émergents. Le Programme National de la Qualité (PNQ), mis en place depuis 2005, est venu remédier à un constat : une régression du nombre des entreprises certifiées en Tunisie. Il est un appui aux entreprises tunisiennes pour une meilleure compétitivité.

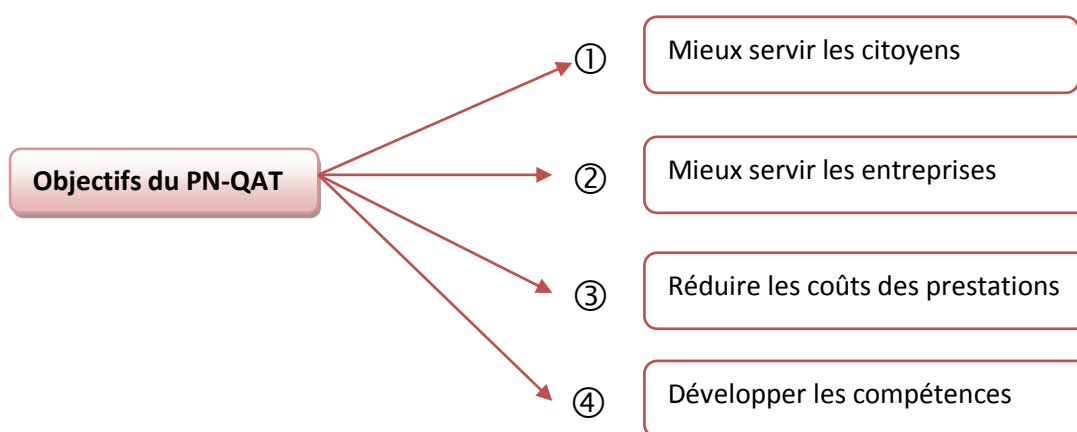
Ainsi les objectifs spécifiques du programme peuvent être définis comme suit :

- **Mieux servir les citoyens** et répondre à leurs attentes, ce qui est la responsabilité première de l'administration.
- Ensuite, il faut rappeler que l'ouverture de la Tunisie sur l'économie mondiale exige que nos **entreprises soient de plus en plus compétitives** et qu'elles soient aidées en cela par des prestations administratives de qualité. De la même manière, cette ouverture économique devra être accompagnée par un afflux plus important d'investisseurs étrangers en Tunisie, et il faudra, pour cela fournir à ces investisseurs une prestation de qualité, puisque cela représente, aujourd'hui, un des critères utilisés par les firmes multinationales pour sélectionner le pays de délocalisation.
- D'un autre côté, il est prouvé que la qualité permet de **réduire le coût** des prestations, en éliminant les gaspillages et en optimisant les processus. C'est là un

élément important, dans les conditions actuelles de restrictions budgétaires, et de rationalisation des dépenses.

- Enfin, la qualité a un impact fort sur les **ressources humaines**, à travers le développement des compétences, et la mobilisation des personnes autour de projets d'amélioration. Ainsi, la qualité, qui se traduit par la satisfaction du client, ne peut s'envisager durablement que si le personnel concerné est lui-même d'abord satisfait de sa situation. D'où la nécessité d'accorder au volet ressources humaines toute l'attention nécessaire, dans le cadre d'un tel programme, en introduisant, notamment, la reconnaissance des performances.

Partant de là, les objectifs directs du programme sont :



Configuration du Programme

- Nécessité d'une reconnaissance internationale

Le niveau de qualité atteint par la Tunisie devra constamment être reconnu à une large échelle, de manière à soutenir la politique d'ouverture du pays. C'est pourquoi, tout programme visant le développement de la qualité devra veiller à obtenir une telle **reconnaissance internationale**, en utilisant des démarches et des référentiels largement diffusés et reconnus. De ce fait, l'objectif de mieux servir les entreprises, notamment étrangères, sera d'autant plus facilement atteint qu'il sera mesuré par rapport à des critères reconnus à l'extérieur.

Pour le cas de la Tunisie, et partant du fait qu'il est nécessaire d'avoir une reconnaissance internationale de la qualité, un projet de référentiel national de la qualité de service au sein de l'administration tunisienne a été conçu. Ce référentiel est inspiré du CAF, comme objectif ultime de modèle de référence. Ce référentiel comporte trois niveaux de complexité et chaque structure pourra retenir l'un des trois niveaux comme référentiel cible à respecter.

- Organismes cible et taille du programme

Le nombre de structures publiques pouvant être concernées par une démarche qualité dépasse les 6000 entités. Compte tenu de la diversité de ces structures et des exigences différentes de leurs clients respectifs, ainsi que des moyens importants requis pour mettre en place une

démarche qualité, il est nécessaire de segmenter ces organismes et de fixer des priorités pour l'adhésion à un programme national qualité.

Des critères de sélection ont ainsi été appliqués pour identifier les organismes à intégrer dans le programme. Ces critères sont :

- ◇ Relation directe avec le citoyen
- ◇ Relation directe avec les entreprises
- ◇ Relation directe avec les opérateurs étrangers

Par ailleurs, pour faciliter la gestion du programme, ainsi que pour tenir compte des spécificités sectorielles, un regroupement de certains organismes par domaine a été réalisé.

Ceci permet, entre autres, de tenir compte de la stratégie de l'administration en matière sectorielle, en donnant la priorité à certains secteurs comme les télécommunications, par exemple, ou les structures liés au développement.

De ce fait, et en appliquant les critères précédents et les domaines, à la liste nominative de l'ensemble des structures publiques, la physionomie suivante se dégage par un regroupement par segments dont l'objectif est d'avoir des groupes homogènes de structures sur le plan de la nature de l'activité, pour qu'elles puissent être accompagnées par des experts ayant une connaissance sectorielle, et qu'elles puissent échanger entre elles. Ainsi 12 groupes ont été identifiés (éducation, télécom, finances, santé, EP autonomes...) et a fin de concevoir une adhésion progressive sur 3 ans (25% - 35% - 40%).

- Mode de pilotage et actions d'accompagnement

- Pilotage : Par le premier ministre.
- Mise en œuvre : Par une structure de gestion, chargée de:
 - superviser toutes les étapes du déroulement.
 - superviser la phase d'audits externes, en faisant appel à des auditeurs externes, chargés d'évaluer la situation des organismes.

Cette structure devrait avoir les caractéristiques suivantes :

- une souplesse de gestion,
- un caractère transversal,
- une certaine expérience en matière d'approche qualité.

Le principe pour l'organisation nécessité :

- d'être présent sur le terrain avec les structures
- de constituer des Groupes d'Action Qualité (GAQ) : noyau dur d'experts appartenant aux structures, et qui seront appelés à jouer le rôle de facilitateurs et d'accompagnateurs des structures, dans leur démarche qualité.
- de former les acteurs au référentiel et aux autoévaluations
- de former des auditeurs

Les caractéristiques des structures sont :

- une souplesse de gestion,

- un caractère transversal,
- une certaine expérience en matière d'approche qualité

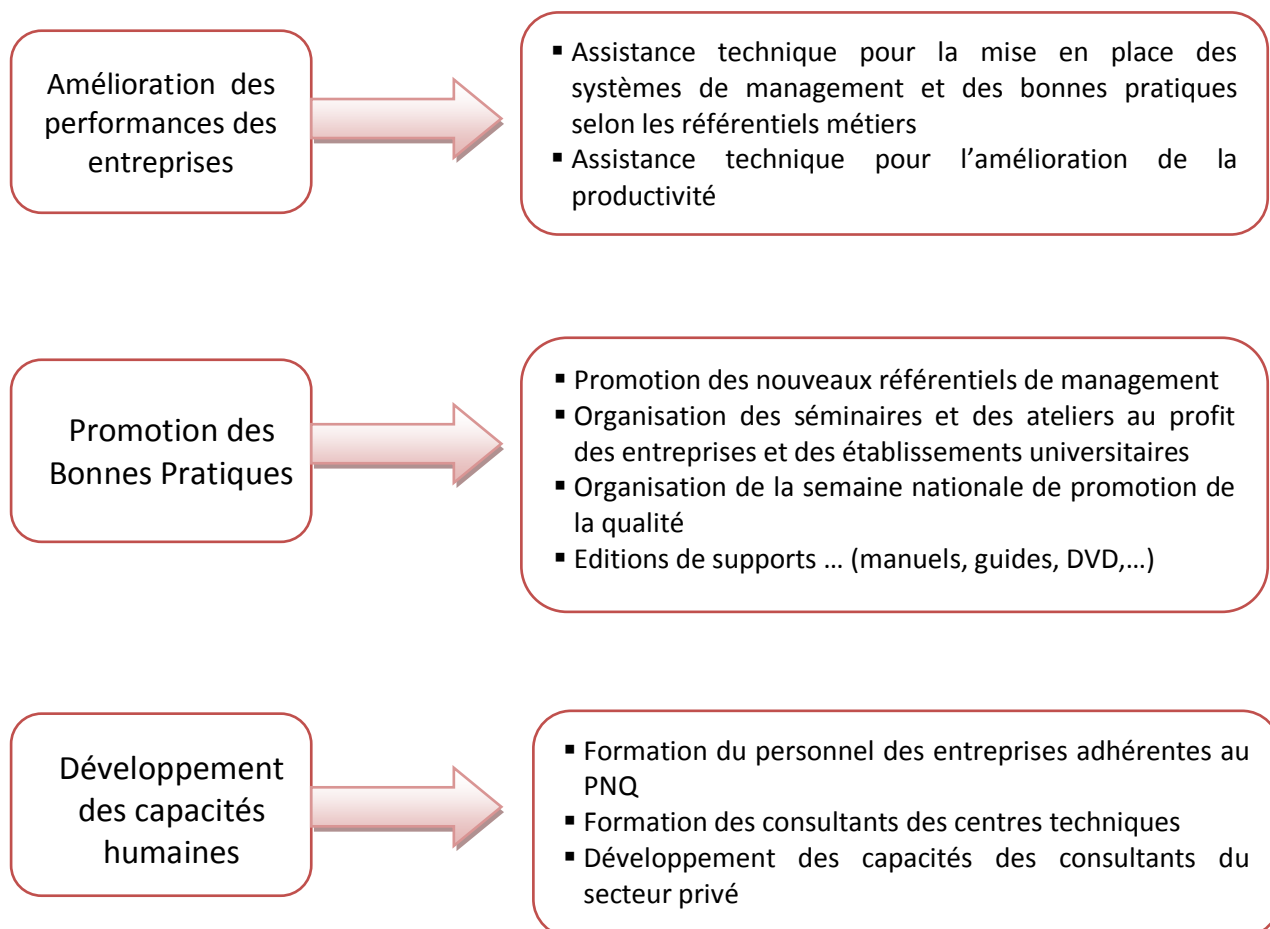
A cet effet, deux structures répondent à ces critères, à savoir : L'INNORPI et le TUNAC.
Il est à signaler que la structure du « citoyen superviseur » est mise à contribution pour mener les audits externes, après une formation spécifique et une révision de son mode d'opération actuel.

C/ Les axes d'interventions du PNQ

1- aux niveaux des entreprises

- Mise en place des systèmes de Management qualité : Le programme National de la Qualité se focalisera principalement sur la mise en place des systèmes de Management qualité ci-après cités, eu égard à l'importance qu'ils revêtent dans l'amélioration et la pérennité de la compétitivité de l'entreprise
- Mise en place des outils TQM : Il est prévu également dans le cadre de ce programme l'assistance aux entreprises pour la mise en place des outils de management total de la qualité TQM en vue de les doter des tableaux de bords permettant le suivi des différents indicateurs pour la maîtrise de la production et du produit.
- Assistance aux laboratoires et organismes d'inspection : Le programme national de la qualité prévoit aussi l'assistance aux laboratoires d'analyses d'essais et de Métrologie ainsi qu'aux organismes d'inspection pour la mise en place de systèmes qualité conformément aux normes ISO17025 et ISO 17020.

On peut synthétiser les axes d'interventions comme suit :





2- aux niveaux des établissements publics

Compte tenu de la diversité des structures et des exigences différentes de leurs clients respectifs, ainsi que des moyens importants requis pour mettre en place une démarche qualité, le plan d'action définit des référentiels intermédiaires dont le niveau d'exigence peut être atteint par les organismes publics, chacun selon ses spécificités, et son niveau de développement, tout en ayant comme objectif qu'ils puissent évoluer progressivement vers le modèle CAF proprement dit.

Le plan d'action comporte trois strates d'évaluation et chaque structure pourra retenir l'un des trois niveaux comme référentiel cible à respecter. Les trois référentiels intermédiaires ont été définis comme suit :

Niveau 1

Il correspond à une approche basique de la qualité, ce niveau concerne la gestion des relations avec les citoyens afin de mieux connaître leurs attentes. Cette approche se base sur la mesure des résultats obtenus par l'organisation au niveau des services qu'elle propose (accueil, orientation, information, délais d'attente), sans considérer la fiabilité de l'ensemble des processus qu'elle applique. A ce niveau les développements suivants sont requis :

- la réalisation d'enquêtes de satisfaction dans les services,
- le développement d'un guide de réalisation de chartes d'accueil et de services,
- l'élaboration de lignes de conduite pour l'amélioration de l'accueil au sein des départements, administrations et services.

Seuls des processus opérationnels sont exigés pour s'assurer que les prestations sont exécutés selon un démarché maîtrisée.

Niveau 2

Outre la qualité des prestations fournies, l'appréciation de la qualité s'intéresse à la fiabilité de l'organisation interne, pour s'assurer qu'elle est adaptée aux prestations en question. Outre les processus opérationnels exigés au niveau1 (de réalisation), l'organisation doit donc mettre en place des processus de support et de management aptes à soutenir son réorganisation interne et basés sur la participation, l'autonomie, le management par objectif, l'amélioration continue, l'implication et la motivation du personnel, la définition de plans de formation...

Niveau 3

C'est le niveau de conformité au CAF, qui correspond à la mise en œuvre des principes de la qualité totale et qui permet à l'administration de se positionner par rapport aux plus hauts standards internationaux.

Le déroulement du programme comprend les étapes suivantes :

- 1) Constitution d'un Groupe d'Action Qualité (GAQ)
- 2) Formation approfondie des membres du GAQ : thèmes : sensibilisation à la qualité, les différents référentiels, le RNQSA, les méthodes de diagnostic...
- 3) Diagnostic des organismes à intégrer au programme : équipe mixte entre experts externes et membres du GAC : un échantillon restreint sera traité par l'équipe mixte, puis le reste sera fait par le GAQ.
- 4) Sélection des organismes à intégrer au programme
- 5) Identification des personnes ressources au sein de chaque organisme, chargées du pilotage du projet qualité en interne (deux personnes par structure, nommées RMQ)
- 6) Sensibilisation aux concepts de la qualité des premiers responsables des organismes et des RMQ
- 7) Formation plus approfondie des RMQ sur le référentiel (RNQSA)
- 8) Démarrage de l'Assistance technique aux structures avec une équipe mixte GAC et experts externes
- 9) Formation sur les audits qualité, et sur les autoévaluations : pour les GAQ élargis à d'autres membres des structures
- 10) Formation d'un noyau dur d'auditeurs externes avec délivrance d'une reconnaissance nationale
- 11) Démarrage des autoévaluations
- 12) Démarrage des audits externes
- 13) Certification

Ainsi, il a été jugé nécessaire de prévoir un programme d'accompagnement assez consistant pour aider les structures adhérentes dans leur démarche. Ce programme comporte aussi bien la formation que l'assistance technique sur place.

En ce qui concerne le financement du PNQ, ce programme, pour les entreprises, bénéficie de l'appui financier de l'Etat à travers le fonds de compétitivité Industrielle (ITP-FODEC) et de l'Union européenne à travers le Programme de Modernisation Industrielle (le PMI), la contribution de l'entreprise bénéficiaire varie entre 2700 et 4500 D selon le contenu du projet d'assistance.

3) Les réalisations du PNQ au niveau de la qualité du service public

Depuis 2008 la Présidence du Gouvernement a débuté la mise en application du programme de promotion de la qualité des prestations administratives, dans le cadre de la stratégie nationale de développement de l'administration visant l'amélioration de la qualité inverti des approches des normes et standards internationaux qui incarnaient en particulier les spécificités locales dans la préparation de références nationales tout en respectant les intérêts commun en particulier avec l'Union Européenne, Cela dans un cadre de référence d'auto-

évaluation de fonctions publiques CAF qui un référentiel spécifique pour les administrations publiques basé sur une démarche progressive. La mise au point d'un système national de qualité au niveau central et régional a débuté sur trois niveaux :

- Un premier niveau : L'amélioration de la relation entre l'administration et les clients directs en améliorant l'accueil et le développement de méthodes d'orientation et de conseil et la réduction de temps d'attente et le respect de délais pour fournir des services ainsi que le respect d'un certain nombre de documents administratifs tout cela dans un cadre juridique avec l'adoption des textes législatifs régissant et ordonnant les services administratifs.
- Un niveau moyen : pour atteindre la qualité totale qui évalue les circuits internes des prestations à travers la réorganisation des procédures en vue de diminuer la durée de fourniture des services et la réduction de nombre des pièces requises.
- Un troisième niveau : c'est le niveau de compatibilité complète avec le cadre d'auto-évaluation de la fonction publique et qui exige la mise en place de principes européens de qualité totale avec la participation de tous les acteurs dans le processus d'amélioration continue afin de réaliser les intérêts de gestion des performances de qualité et ainsi hisser les indicateurs de qualité de l'administration aux plus haut standards internationaux.

Les principales réalisations sous la supervision du Présidence du Gouvernement :

L'accueil : instauration du label « Marhaba » :

Les Tunisiens sont mécontents, dans l'ensemble de la qualité des prestations de l'administration et des services publics, pointant du doigt notamment l'accueil et l'information, les difficultés d'accès au renseignement, la lenteur, le manque de respect des délais et d'équité du traitement, selon une étude menée par les services du ministre chargé de la Réforme Administrative.

Ainsi le gouvernement a choisi de faire de l'accueil du public dans les services de l'État la première fonction commune à tous les services et donnant lieu à une démarche qualité généralisée. Ce choix se justifie tant par le fait que cette fonction est présente dans tous les services, que par la sensibilité du public à son sujet. Aussi, il peut constituer valablement une base de départ pour un service non encore entré dans une démarche qualité, en même temps qu'un terrain d'expérimentation pour une approche réellement coordonnée de la qualité dans l'ensemble des services de l'État. A la condition, bien entendu, de ne pas limiter l'action gouvernementale en matière de qualité au seul domaine de la qualité relationnelle.

Dans cette optique un programme axé essentiellement sur la qualité de l'accueil, considérée comme étant la vitrine de l'administration tunisienne, le "label Marhaba" attribué par l'Institut national de la normalisation et de la propriété industrielle (INNORPI). Il a indiqué que l'administration publique doit remplir 17 conditions pour obtenir le « label Marhaba » ces conditions portent notamment, sur la qualité des prestations administratives au niveau de l'accueil, de l'espace approprié, des équipements et du cadre administratif compétent (circulaires du Premier Ministre n° 56 du 14 décembre 1989, n° 61 du 21 novembre 1995, n° 20 du 3 juin 2000, n° 37 du 18 octobre 2007) en plus de l'instauration des lignes téléphoniques simplifiées au sein des bureaux des relations avec les citoyens des différents ministères et système d'information et de communication administrative "SICAD" et en

application des dispositions du décret n° 93-982 du 3 mai 1993 relatif à la relation entre le citoyen et l'Administration et ses usagers et l'ensemble des textes qui l'ont modifié ainsi que les stipulations de la circulaire n° 60 du 29 décembre 2005 relative à l'exécution du programme d'engagement qualité au sein des services publics qui comprend un ensemble d'engagements afin d'améliorer la relation entre l'administration et ses usagers.

Le label "MARHABA" est instauré pour garantir la qualité des prestations d'accueil au sein des services publics conformément à un ensemble de critères bien déterminés de manière à permettre son application et sa généralisation auprès des différentes entités publiques ayant des relations directes avec les usagers dans un (des) espace(s) d'accueil destiné(s) à recevoir, informer et orienter les visiteurs.

- La Création de la maison des prestations administratives en 2009 : c'est un espace unifié de multiservices où les citoyens peuvent obtenir certains services administratifs connaissent une très forte demande et ainsi rapprocher l'administration du citoyen.

- La direction de la qualité du service public au sein de la Présidence du Gouvernement : a été créée en vertu du décret n° 87-55 du 12 janvier 1987 portant organisation du ministère de la fonction publique et de la réforme administrative, elle a été ensuite rattachée aux services du Premier ministre en application des dispositions du décret n° 87-1298 du 27 novembre 1987 rattachant les structures du ministère de la fonction publique et de la réforme administrative au Présidence de Gouvernement.

La direction de la qualité du service public a été chargée de gérer l'équipe du citoyen superviseur créée au sein du Présidence du Gouvernement pour constater la qualité du service public. L'équipe du citoyen superviseur consistent à accomplir, comme tout citoyen, des opérations réelles auprès des services publics en vue de constater la qualité des prestations administratives fournies et d'observer la manière de servir des agents publics et ce conformément à un planning de visites fixé par la direction de la qualité du service public.

Les fiches de visite des citoyens superviseurs sont exploitées pour élaborer des rapports périodiques envoyés aux départements concernés afin de prendre les mesures nécessaires pour consolider les acquis et remédier aux insuffisances constatées par l'équipe du citoyen superviseur chargée ensuite du suivi de leur application.

Au niveau des autres ministères on peut constater un développement très inégal des démarches qualité cela est vrai à l'intérieur d'un même ministère et plus encore d'un ministère à l'autre. Dans certains ministères on a procédé à l'instauration du premier niveau du programme PNQ en vue d'une amélioration de l'accueil et le développement de méthodes d'orientation et de conseil des citoyens et ce dans les ministères suivant :

- Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi : concerne surtout les prestations des bureaux d'emploi, et les centres de formations professionnelles.
- Ministère de l'Agriculture les efforts ont été axés sur les institutions de prestations de service dans le domaine de l'investissement agricole.
- Ministère des Finances : la mise en place de programme d'amélioration des prestations douanières par la création du guichet unique ainsi qu'au niveau de plusieurs bureaux locaux et régionaux des recettes des finances

- Ministère de l'Intérieur le programme a été instauré au niveau des municipalités en adoptant un programme d'amélioration des prestations administratives concernant les Etats civils, la légalisation des signatures et les copies conformes en première étape pour qu'il soit suivie d'autres prestations offert par la municipalité aux citoyens.
- Ministère des plans et de coopération internationale où des actions d'améliorations des prestations ont été entrepris a travers la création du guichet unique qui assure différents services administratifs réalisés dans le même guichet.
- Ministère des domaines de l'Etat et des Affaires foncières le programme a été orienté principalement sur les prestations foncières.

Les autres ministères tels que : ministère de l'enseignement supérieur et des recherches scientifiques, ministère de l'éducation, ministère l'industrie, ministère de la santé, ministère des affaires étrangères, ministère des technologies des communications, ministère du commerce ces ministères ont bénéficiés de la mise en place d'un programme de gestion axé sur la qualité en plus de certains programmes spécifiques suivant la prestation.

Le Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à la facilitation de l'Accès au Marché

Le PCAM le dernier programme en date est mis en place afin de renforcer l'infrastructure nationale de la qualité pour répondre aux conditions pré-requises à la conclusion d'accord de reconnaissance mutuelle en matière d'évaluation de la conformité -ACAA- (Agreement on Conformity Assessment And Acceptance of Industrial Products) avec l'Union européenne

Ainsi le PCAM a été conçu pour répondre aux besoins techniques et technologiques des entreprises industrielles tunisiennes et des services liés à l'industrie afin de leur permettre d'améliorer leurs performances et leurs compétitivités et de les aider à se conformer aux exigences de leurs clients en matière de respect des règles de santé, de sécurité, de qualité, et de protection de l'environnement. Le PCAM œuvre aussi pour permettre à ces entreprises de se conformer aux exigences des réglementations du marché européen qui deviennent de plus en plus difficiles et ce à travers un service de proximité performant et reconnu à l'échelle européenne pour l'évaluation de la conformité des produits.

Les experts engagés par le PCAM en collaboration avec les consultants des Centres Techniques Sectoriels et de l'UGPQ :

- assistent les entreprises (selon des critères d'adhésion) à la mise en place d'un Système de Management selon des référentiels répondant aux besoins de ces entreprises dans le domaine de la Qualité, Santé et Sécurité au travail, Environnement, Sociétal, et autres spécifiques au secteur et exigés par les clients,
- assistent les entreprises au marquage « CE » d'un des produits justifiant sa conformité aux exigences essentielles des directives européennes en matière de la protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité des consommateurs, permettant ainsi aux entreprises de l'exporter librement sur le marché de l'UE.
- en collaboration avec les consultants des Centres Techniques assistent les entreprises bénéficiant de ce programme à devenir plus compétitif, en améliorant la productivité du personnel et des outils de production, en mettant en place un bureau de méthode, un bureau d'étude, un dispositif de veille technologique, en définissant une stratégie

de maintenance industrielle, en maîtrisant les procédés de fabrication, et/ou en innovant les produits et/ou les processus techniques, etc.

- en collaboration avec les consultants de l'API/Task-Force INNOV assistent les entreprises adhérentes à améliorer le management de vente et de marketing, à mettre en place un dispositif de veille stratégique, une cellule d'export, une application e-commerce, etc.

Le PCAM agit sur deux axes d'appui à savoir :

- 1) Appui aux Entreprises : le PCAM fournit aux entreprises industrielles et de services connexes à l'industrie de l'expertise et de l'accompagnement pour la mise en place de référentiels qualité et/ou l'amélioration des outils de production et de commercialisation de leurs produits à même de développer davantage leurs compétitivités.
- 2) Appui à l'Infrastructure Qualité : le PCAM vient renforcer les moyens matériels et les compétences des laboratoires retenus et des services de surveillance du marché relevant du Ministère du Commerce, et ce en préparation du lancement des négociations de l'accord de reconnaissance mutuelle avec l'Union européenne en matière d'évaluation de la conformité dit « ACAA » dans les secteurs mécanique, électrique, et produits de construction. Le PCAM renforcera aussi, à travers cette composante, les moyens matériels et humains d'autres laboratoires retenus opérant dans le secteur de l'Agro-alimentaires en vue d'une éventuelle extension du champ de l'ACAA.

Les structures Cibles du PCAM :

Les Organismes d'Evaluation de la Conformité (OEC) préidentifiées :

- Centres Techniques Sectoriels et autres laboratoires d'analyses et d'essais ;
- Les autres composantes de l'Infrastructure Qualité : INNORPI et TUNAC
- Les services de surveillance de marché DQPC du MCA.

Les modalités de mise en œuvre :

- L'appui direct aux Organismes d'Evaluation de la Conformité (OEC) par le financement d'acquisition des équipements de laboratoires.
- L'accompagnement et la formation technique du personnel des composantes de l'Infrastructure de la Qualité à savoir : les OEC, l'INNORPI, le TUNAC, l'UGPQ, etc.

Les résultats escomptés :

- Les laboratoires d'analyses et d'essais sont installés et renforcés.
- Les laboratoires des Organismes d'Evaluation de la Conformité (OEC) sont assistés pour l'accréditation et la notification de leurs activités d'analyses et d'essais.
- Des auditeurs tierces parties formés sur les référentiels :
 - EN 9100 ;
 - ISO/TS 16949 ;
 - ISO 31000 ;
 - ISO 17025 ;
 - autres nouveaux référentiels.

4) ETUDE BENCHMARKING

Le benchmarking ou, si l'on préfère, comparaison systématique de deux ou plusieurs institutions comparables est devenu ces dernières années un outil de management que l'on utilise beaucoup dans le secteur privé et que l'on recommande de plus en plus souvent dans le secteur public.

Outils et technique utilisé pour évaluer la démarche qualité

OUTILS/Techniques	Niveau de qualité concerné	Principales caractéristiques
Benchmarking	micro- et meso-niveau	l'objectif est de comparer et d'évaluer les prestations à l'aide d'outils de mesure et d'évaluation afin de découvrir et d'appliquer des bonnes pratiques.
Business process Re-engineering (BPR)	micro-niveau	remise en question de tous les processus, focaliser sur l'efficacité, utilisation importante des technologies de l'information.
Total quality management (TQM)	micro-niveau	mode de gestion reprenant les huit principes évoqués au point 2.3.1.
Balanced Scorecard	micro- et meso-niveau	mesure des prestations sur base d'indicateurs de satisfaction des utilisateurs, financiers, sur les processus internes et les activités d'innovation et d'amélioration.
Servqual	meso-niveau	focalisée sur l'analyse des attentes, des perceptions et de la satisfaction des utilisateurs.
Prix Qualité	micro-, meso- et macro-niveau	identification indépendante d'organisations qui ont intégré la qualité à tous les niveaux et dont les résultats sont excellents.
Baromètre de la qualité	meso-niveau	Le baromètre mesure la satisfaction des utilisateurs sur les engagements du SPF.
Charte de l'utilisateur	meso-niveau	déclaration dans laquelle le SPF se porte garant de la qualité des services et prend des engagements sur les services qu'il délivre.
People Panel	macro-niveau	consultation auprès des différentes catégories de la population afin de demander leur opinion sur les actions et les projets de l'organisation. Etude sur l'image de l'organisation en tant que service public.
Charte du citoyen/ référence aux textes fondamentaux. (Conventions des droits de l'homme et de l'enfant, Constitution,...)	macro-niveau	cette charte doit reprendre les engagements du service public vis-à-vis de la société et sert de base pour la mesure de la satisfaction et des attentes de la société.

Les comparaisons internationales aident les pays à éclairer leurs propres pratiques. L'analyse et le bilan des expériences des autres permettent de se poser les questions utiles, voire d'anticiper et d'éviter les causes connues d'échec ou de contrer les effets pervers identifiés ailleurs. En matière de gestion publique elles peuvent avoir valeur d'expérimentations pour des pays qui, comme la Tunisie, empruntent plus tard un chemin semblable.

On utilisant la méthode de benchmarking on va se limiter sur 4 volets principaux de la démarche qualité pour réaliser ce travail car un nombre plus important risque d'augmenter les erreurs d'autant plus que le benchmarking est basé sur des évaluations chiffrés et exacte pour avoir des résultats performants dans le plan d'action. Les axes a considéré sont :

- la satisfaction de la clientèle
- les indicateurs de mesure qualité
- la satisfaction des employés
- la performance publique

Les pays sujet du benchmarking : la Tunisie, la Belgique et la France

Axes	FRANCE		BELGIQUE		TUNISIE	
	Bonnes pratiques	Echec	Bonnes pratiques	Echec	Bonnes pratiques	Echec
satisfaction de la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration continue de la qualité de l'accueil : Charte Marianne, un guide de bonne pratique dans le service public - Simplification des procédures et de la réglementation administratives - construction d'infrastructure centrée sur des missions de services aux personnes Participation du citoyen à la qualité des services 	<ul style="list-style-type: none"> -écart résulte de la différence entre ce que le client attend et ce que le management de l'organisation retient des attentes du client 	<ul style="list-style-type: none"> - L'évolution du « user-pay principe » (eau potable, autoroutes, soins de santé...) Participation du citoyen à la qualité des services -offre de service selon la spécificité du pays : des services publics fédéraux, régionaux comme la région wallone Participation du citoyen à la qualité des services 	<ul style="list-style-type: none"> La coordination entre service public fédéral et régional est requiert plus de perfectionnement 	<ul style="list-style-type: none"> -Un Label national d'accueil : « Marhaba » -mise en place de guichet unique dans plusieurs ministères 	<ul style="list-style-type: none"> - un long temps perdu pour gérer les réclamations - Déplacements inutiles de l'intérieur vers l'administration centrale, -délais excessifs de réponse même après amélioration - difficultés dans l'accès à l'information -L'administration en ligne (e-administration) est lente dans son développement et ne couvre pas tout les services -Difficulté de mise en œuvre : parfois manque de cohérence dans les services publics -Offre de service limitée dans l'intérieur du pays du point de vue quantitative
les indicateurs de mesure qualité	<ul style="list-style-type: none"> - dispositif de traitement des réclamations défini -existence d'agences de notation externe recherchant un benchmarking et des évaluations croisées des indicateurs spécifiques. 	<ul style="list-style-type: none"> -Il y a des indicateurs de mesure de l'Effizienz des prestations de l'administration publique -Mesures internes et organes de suivi et de supervision 	<ul style="list-style-type: none"> -Une large panoplie d'indicateurs est utilisée -existence d'agences de notation externe recherchant un benchmarking et des évaluations croisées des indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> -D'autres indicateurs, convenus dans le cadre européen, doivent encore être construits. -Indicateurs existants nécessaires mais pas suffisants 	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a des indicateurs utilisés empruntés des indicateurs européens en la matière 	<ul style="list-style-type: none"> écart résulte de la différence entre ce que le client attend et ce que le management de l'organisation retient des attentes du client

	-Il y a des indicateurs de mesure de l'Efficiéce des prestations de l'administration publique					
satisfaction des employés	- Utilisation de notion de contrat dans la fonction publique -Une implication forte du personnel	Ne sont pas forcément plus avantageux que les pays européens voisins - modifications de l'environnement, la montée du chômage et de la précarité	La qualité de l'emploi est désormais, depuis le Sommet de Laeken de décembre 2001, une dimension intégrale de la stratégie emploi en Belgique et en Europe aussi. -c'est le pays ou le pourcentage d'emploi dans le service public est le plus élevée	employés	- Les programmes de formations sont multiples -	Manque Sensibilisation, motivation et formation à la qualité -les formations sont limitées dans le secteur public dans la qualité - l'implication du personnel est faible
performance publique	- Des « rénovations managériales » dans les entreprises publiques CIRE : engagement de tous les ministères et services dans la qualité du service public consolider un Management de Proximité (Empowerment) Maîtrise des processus Elargissement des exigences	système centralisé es résultats Des ministères inégalement engagée dans la démarche qualité contrainte de maîtriser les dépenses publiques dans un environnement macroéconomique défavorable. Les comparaisons européennes défavorables s'agissant des performances des services publics français alors que les dépenses publiques	faible taux de croissance, taux de chômage relativement élevé -Diffusion des initiatives par l'organisation de conférence sur la qualité -un réseau formel permettant un développement structurel de la qualité dans tous les départements. -Une administration publique adaptée aux besoins (mise en place, gestion et évaluation	L'autoévaluation ne peut réellement produire ses effets que si elle est intégrée dans une culture de la performance. Des ministères inégalement engagée dans la démarche qualité des initiatives qualité existent au fédéral mais elles sont concentrées dans certains départements. Il y a un manque de diffusion systématique, globale et large des bonnes	-plusieurs programmes de gestion publique mis en place	différences entre ce que le management perçoit et la définition du service théorique - Écart global entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue. - Réfections de prestations insatisfaisantes - Interventionnisme / favoritisme -Manque de Moyens pour l'évaluation de nouvelles procédures ou nouveaux services

	<p>Interaction avec le client et les fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prospection des besoins non déclarés -Critère d'achat: produit et service personnalisés -Sécurité environnement pris en considération - Management par projet/ programmes 	<p>(53,5 % du PIB en 2008) sont parmi les plus élevées d'Europe</p>	<p>des réformes ; gestion prévisionnelle des effectifs ; engagement des agents et efficacité)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Interaction avec le client et les fournisseurs -Prospection des besoins non déclarés -Critère d'achat: produit et service personnalisés -Sécurité environnement pris en considération - Management par projet/ programmes 	<p>pratiques au niveau belge</p>		
--	---	---	--	----------------------------------	--	--

5) Enquête auprès du personnel du service public sur la qualité

Mesurer la qualité du service public via un baromètre de satisfaction des clients/citoyen est l'indice le plus répondu dans les administrations et dans les études réalisés dans le domaine de qualité. En vue de proposer un angle différent pour évaluer la qualité perçue du service public je propose de prendre comme cible d'une enquête les fonctionnaires qui travaillent dans le service public et qui sont censé utiliser le management de qualité pour répondre aux besoins des citoyens. Cette enquête est sous forme d'un questionnaire distribué sur des fonctionnaires travaillant dans différents ministères.

➤ Le questionnaire

Le questionnaire de positionnement est composé de deux parties réparties selon quatorze rubriques distinctes sur la qualité :

- Questions générales : 8 questions
- Questions spécifiques : 23 questions

Soit 8 questions relatives à cerner la qualité en utilisant la technique « CQQCOQP ». Ces questions ciblées sont des questions fermées et les réponses sont soit à choix multiples soit par oui ou non.

Les 23 questions restantes sont spécifiques aux principes du management qualité. Parmi elles des questions fermées et des questions ouvertes permettant, d'une part, de justifier une connaissance éventuelle d'une démarche qualité, d'autre part, d'enrichir, de façon générale, les réponses fournies par les fonctionnaires des services publics.

➤ Les participants

La participation à cette enquête a été proposée à un ensemble de fonctionnaire travaillant dans des services publics réparties sont les ministères suivants :

- Présidence du Gouvernement
- Ministère de l'Intérieur
- Ministère de l'Équipement
- Ministère des Domaines de l'État et des Affaires Foncières
- Ministère de l'Agriculture
- Ministère des Technologies de Communication
- Ministère du Tourisme
- Ministère des Affaires Sociales
- Ministère de la Jeunesse et du Sport
- Ministère de la Santé
- Ministère de l'Éducation
- Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique
- Ministère de la justice

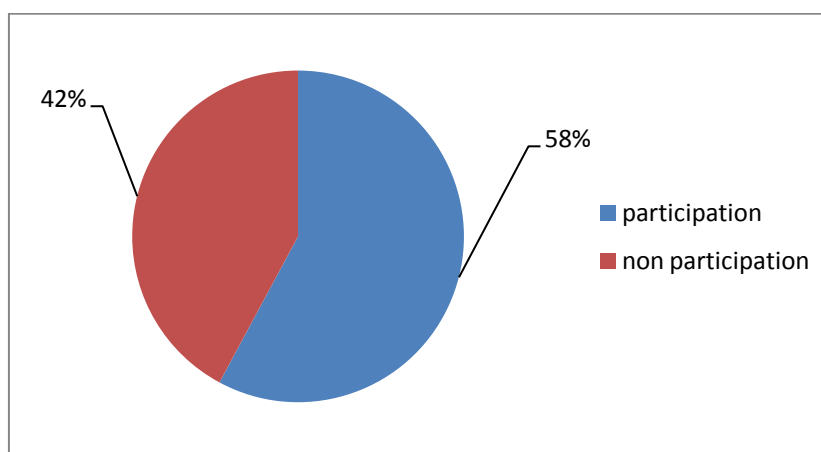
Sur cent quarante (140) copies distribués 81 seulement ont répondu à ce questionnaire nous donnant un taux de participation plutôt moyen représenté dans le graphique suivant :

Nombre de copie distribuée en total : 140

Les réponses collectés 81

	participation	Non participation
Nombre de copies	81	59
Taux de participation	58%	42%

Taux de participation à l'enquête



○ Éléments d'information sur les participants

- Age

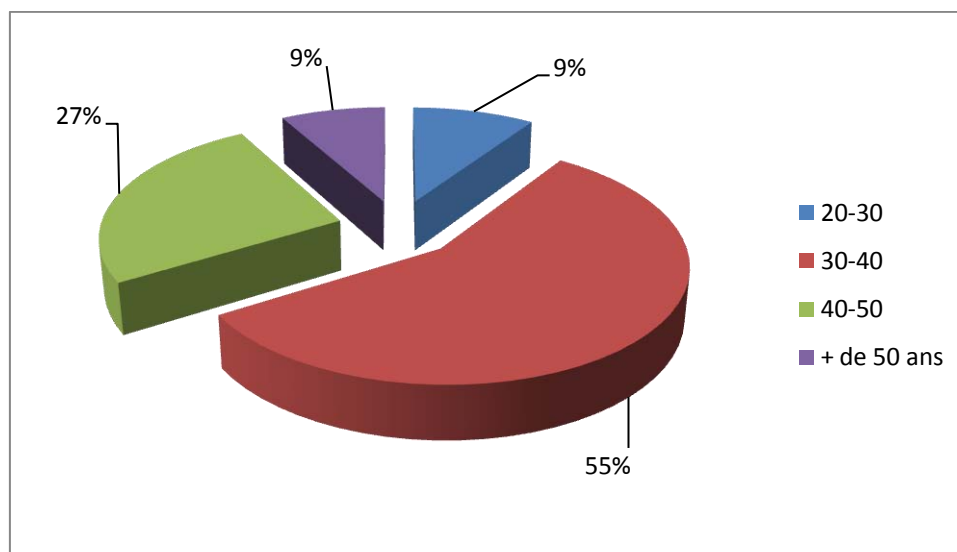
Age	Nombre de participant	Pourcentage
] 20,30]	7	9%
] 30,40]	42	55%
] 40,50]	19	27%
+ de 50 ans	6	9%
Total	74	100%

- Sexe

Féminin	Masculin
36	45

La moyenne d'année d'ancienneté de travail dans l'administration est de 12 ans

Répartition des participants selon leurs âges



Les fonctionnaires appartiennent principalement à deux catégories de grade : cadre et cadre moyen. 37 des participants appartiennent à la catégorie des cadres, 42 sont des cadres moyen et 2 sont des ouvriers.

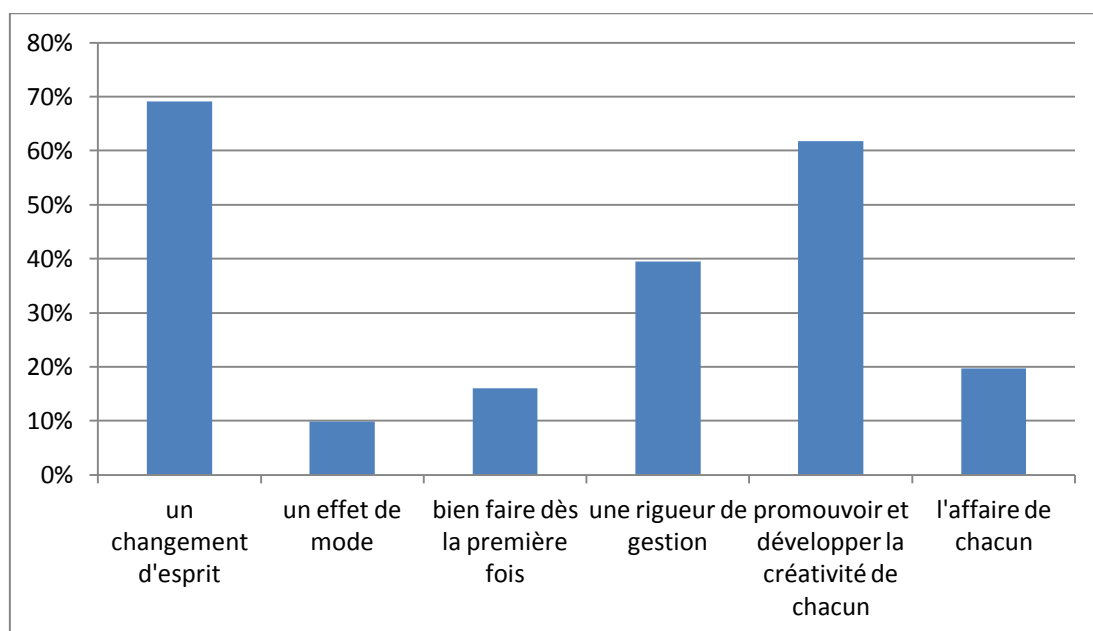
Le nombre d'ouvrier participants à ce questionnaire est très faible car lors de la distribution de ce questionnaire j'ai constaté que la langue utilisée le français pour les questions posées constitue un obstacle pour certains de la population cible du questionnaire ainsi que le thème même des questions en effet, les deux ouvriers qui ont répondu à ce questionnaire ont été assisté par leurs collègues pour pouvoir répondre aux questions posés.

➤ Analyse des réponses

En ce qui concerne les questions générales sur la qualité 8,7% des participants au questionnaire ne connaissent pas la qualité alors que 91% des participants ont entendu parler d'elle que se soit à travers les médias (TV, radio,..), par internet ou lors des études supérieurs effectués ainsi qu'en suivant une formation professionnelle.

Quant à la question s'ils souhaitent mettre un système qualité 5% seulement ont répondu par non alors que 95% affirment qu'ils souhaiteront avoir un système qualité dans leurs organismes.

Les réponses pour cerner ce qu'est la qualité été varié sans pour autant montrer que les participants n'ont pas une idée sur ce qu'est la qualité et se présente dans le graphique suivant :



La qualité s'adresse à toute les organisations selon 67% des participants au questionnaire alors que 54% considèrent que la qualité est orienté a tout le monde tandis que 1,2% la voit comme orienté aux uniquement aux entreprises.

Les objectifs recherchés de la qualité son la certification pour 16% des participants au questionnaire , 8,6% la considère pour faire plaisir à ses partenaires, 39,5% pour améliorer le chiffre d'affaire et 48% trouvent que la qualité a pour objectif d'assurer le développement et la pérennité de l'organisation alors que 61,7% considèrent que mettre en place une démarche qualité est pour satisfaire ses clients/citoyens.

En ce qui concerne les questions spécifiques sur la qualité on constate que la majorité des participants ont des orientations clients dans leurs ministères en effet 53% procèdent a des enquêtes clients/usagers et 67% adaptent les services en fonction des réponses des usagers.

Pour le leadership et objectifs qualités la majorité des ministères n'ont pas des objectifs clairs puisque 59% déclarent qu'ils ne connaissent pas les objectifs des ministères ou ils travaillent ainsi que 57% affirment qu'il n'existe pas de politique qualité mise en place, ni de processus formalisé 23% seulement déclarent qu'ils ont des processus formalisés et 26% seulement disent que les processus n'améliorent pas le fonctionnement des organismes où ils travaillent tandis que 64% ont un avis opposé.

L'implication du personnel est assuré puisque 51,2% déclarent qu'ils s'impliquent dans l'amélioration et 64% adhèrent dans un système management qualité s'il est mis en place en dépit que 70% sont réticent aux changements.

La formation du personnel du service public rencontre des difficultés apparemment puisque 52% ne participent pas a des formations ainsi que le personnel travaillant ne peut solliciter des formations et feedback des formations réalisés est faible 52% ne reçoivent pas de feedback.

La majorité des participants ont répondu aux questions quels sont vos attentes et besoins dans votre poste qu'ils souhaitent faire plus de formation et souhaitent une amélioration des

conditions de travail ce qui montre que le personnel du service public n'est pas bien encadré et qu'il n'y a pas de gestion de carrière du moins communiqué au personnel.

D'autre part on constate des attentes exprimées que le personnel souhaite améliorer la qualité du service public ce qui montre que les programmes mis en place concernant la qualité du service public n'ont pas été bien expliqués au personnel ou que celui-ci n'a pas été impliqué dans la démarche qualité.

6) PLAN D'ACTION

1) Consolidation de la simplification des procédures

- Amélioration de la qualité d'accueil
 - Généralisation et développement d'un Label « Marhaba » spécifique au service rendu (santé, éducation, transport,...) tel que La Charte Marianne santé...
 - Mettre en place d'un cadre réglementaire des traitements des réclamations.
 - Définir un plan national d'amélioration des centres d'appels dans l'administration publique.

- Faciliter l'accès aux prestations
 - Une nouvelle approche de simplification des procédures surtout les procédures les plus utilisées (commencer par choisir 100 procédures)
 - Evaluation de l'application des procédures simplifiées.
 - Choix d'un mode de gouvernance de la simplification pour plus d'efficacité

- Développer l'administration électronique
 - Généralisation de l'administration électronique.
 - Améliorer le portail du service public existant et mise en ligne des procédures simplifiées
 - Cadre réglementaire pour le droit d'accès à l'information

2) Mettre en place d'une bonne gouvernance et d'une organisation efficace

- La bonne gouvernance de la gestion publique
 - Projet de Charte du service public
 - Renforcement du rôle des inspections générales des ministères et d'audit interne

- Lutte contre la corruption
 - Stratégie de prévention et de lutte contre la corruption
 - Plan annuel de prévention et de lutte contre la corruption
 - Harmonisation de la législation nationale avec la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC)

- La réorganisation et déconcentration du service public
 - Projet national de déconcentration
 - Transfert des ressources financières et humaines aux services déconcentrés
 - Audit organisationnel

3) Valorisation du capital humain

- Cadre institutionnel
 - Réforme du statut général de la fonction publique
 - Refonte des statuts particuliers

IV- LES PREALABLES D'UNE DEMARCHE QUALITE

DANS LE SERVICE PUBLIC

L'introduction du concept de qualité dans les modes de gestion des Administrations publiques étant relativement récent, le développement des démarches qualité au sein de notre Administration constituerait une réforme de fonds majeure qui amènerait, si bien conduite, un bouleversement en profondeur des pratiques, des mentalités et même des structures.

La réussite d'une telle réforme nécessite par conséquent la réunion des trois facteurs minimum suivants :

- L'appropriation et la domestication du concept et de la démarche technique ;
- Une conduite appropriée du projet d'introduction de ce changement;
- La nécessité de prise en compte de la durée de mise en place.

1) L'appropriation du concept et de la démarche technique

Les composantes techniques de la démarche sont de deux types :

- techniques :

- Connaissance et compréhension des procédés, des prestations, des services, des techniques, des machines....,
- Préparation du travail, méthode, outillages, implantation, procédures et instruction de travail,
- Exécution : compétence en réglage, mise au point, travaux spéciaux, rigueur,
- Contrôle : connaissance et pratique des procédures, contrôle spéciaux, critères d'acceptation,
- Conseil : dans les spécialités de la fonction ou due à la formation et à l'expérience de la personne (capacité de communiquer, le savoir),
- Formation : idem + capacités didactiques.

- Administratives

- Connaissance des systèmes administratifs et légaux de l'institution,
- Préparation du travail : procédures, TIC et prestations à distance,
- Exécution : collecte, organiser les données, rapports et formulaires rigoureux ;
- Contrôle : audits, connaissance et pratique de rédaction des rapports, capacité de discerner, d'analyser,
- Conseil : dans les spécialités de la fonction ou due à la formation et à l'expérience de la personne,
- Formation : capacités didactiques.

L'appropriation de la démarche technique se ferait à travers :

- La formation et le développement de l'expertise locale des accompagnateurs des cadres opérationnels au sein des administrations publiques ;
- La constitution d'un véritable réseau de consultants internes sur la démarche (les cercles de qualité) permettra d'élaborer et de diffuser les outils d'aides sur les démarches afin de faciliter leur vulgarisation au sein des administrations et leur appropriation par les responsables qualité qui devraient être désignés dans lesdites administrations.

2) Une conduite appropriée du changement

Tout projet de système management qualité rencontre un risque réel qui se traduit dans la résistance au changement pour remédier à une telle situation il est préférable de préparer le changement dans le détail et de façon participative avec les intéressés si la coordination est mauvaise, le personnel aura raison d'avoir craint le changement et sa résistance sera encore plus forte la prochaine fois. Ensuite, communiquer et expliquer l'information de façon exhaustive et enfin, accompagner et aider le changement.

- 1- Préparer le changement dans le détail et de façon participative avec les intéressés. Le moindre changement implique généralement un ensemble complexe d'actions et d'aménagements. Si la coordination est mauvaise, le personnel aura raison d'avoir craint le changement et sa résistance sera encore plus forte la prochaine fois.
 - 2- Communiquer et expliquer largement : Les personnes sont aujourd'hui saturées d'informations, mais ce sont rarement les informations dont ils ont besoin. Les informations sont souvent perdues au milieu du flux général : comment être sûr de tomber sur le renseignement ad-hoc au sein d'un tableau submergé par les notes diverses, parmi les dizaines de mails reçus chaque jour ou dans les multiples notes et consignes ?
 - 3- Accompagner et aider jusqu'au bon fonctionnement : En réalité, personne n'est capable de savoir à l'avance si un changement va réussir ou non. L'histoire est remplie d'évolutions qui ont abouti au résultat contraire de celui recherché. Il y a des interférences entre 3 phénomènes: L'économique, le social et l'institutionnel.
- Un pilotage fort et crédible est une condition de réussite de la démarche qualité car sans stratégie explicite et pertinente, le pilotage risque d'être inefficace ;
 - Les instances de pilotage doivent disposer de moyens suffisants et adaptés ;
 - Le pilotage doit être reconnu et ancré dans le fonctionnement des services (désignation d'un responsable chargé de la qualité et d'une instance de traitement des plaintes des usagers) ;
 - Les principes de la démarche doivent être démultipliés par l'intermédiaire de nombreux réseaux ou projets à instituer dans l'administration ;
 - Le développement d'une campagne destinée à sensibiliser et à impliquer le management, améliorerait la communication interne pour expliquer le projet, diffuser l'information et communiquer sur les résultats obtenus.

3) La nécessité de prise en compte de la durée de mise en place

La mise en place d'une démarche qualité s'inscrit sans une logique de changement dans la continuité. Ce changement concerne à la fois les modes de pensée (management, écoute des usagers, ...), les façons de faire de l'organisation (modification des processus...) et même des structures de l'organisation (création de nouvelles fonctions et de nouveaux organes : suivi

qualité et traitement plaintes). Toutes ces mutations nécessitent du temps pour se préparer, pour expliquer les finalités, pour encourager le changement et consolider les améliorations obtenues par :

- La publication des documents de clarification des missions des administrations publiques et des cartographies des biens et services offerts par lesdites administrations ;
- L'adoption du principe d'amélioration de leur processus de production qui déboucherait sur les engagements des services envers les citoyens, etc.

CONCLUSION

En conclusion, des initiatives qualité existent mais elles sont concentrées dans certains départements. Il y a un manque de diffusion systématique, globale et large des bonnes pratiques au niveau des zones de l'intérieur tunisien.

Les résultats montrent aussi qu'il existe un réseau informel qui œuvre depuis plusieurs années pour promouvoir les initiatives qualité et que ces efforts ne sont cependant pas assez valorisés. Il manque encore un réseau formel permettant un développement structurel de la qualité dans tous les ministères.

Il est important de commencer par une auto-évaluation des différents ministères afin de réaliser un diagnostic permettant d'identifier les points forts / faibles et les améliorations de la qualité sur ses trois niveaux (micro, meso, macro). Le baromètre qualité constitue aussi un instrument spécifique au secteur public qui permet de réaliser de manière simple des enquêtes de satisfaction des utilisateurs.

La culture administrative, servent le plus souvent de prétextes pour refuser l'obstacle de la qualité. Et pourtant, que de tentatives depuis plusieurs années pour y aller sans en dire le nom : l'écoute des parties prenantes, le PNQ, Label Marhaba, PCAM des procédures dans tous les sens...

Nous pouvons également conclure qu'après sa large diffusion dans le service public, la démarche qualité semble arrivée à la croisée des chemins. D'un côté, une adaptation de ces démarches au service public est fortement conseillée ainsi que la proposition des actions précises dans ce but ; les experts qualité sont convaincus, de plus, que, sans un minimum d'engagement managérial et de cohérence d'ensemble, la démarche qualité du service public ne pourra porter ses fruits. De l'autre, les pratiques observées témoignent, dans l'ensemble, d'une prise en compte de insuffisante tant des principes fondamentaux du management de la qualité que des spécificités du service public.

Il faudra sans doute du temps pour que des solutions imaginatives émergent et que des ajustements nécessaires soient entrepris. C'est cette transition difficile que semble vivre le service public actuellement surtout après la révolution.

BIBLIOGRAPHIE

Colloques

- Travaux du colloque intitulé « le service public aujourd'hui » organisé à la faculté des Sciences Juridiques, Politiques et Sociales de Tunis avec le soutien de la Fondation Hanns Seidel-Maghreb les 16 et 17 avril 2010

Livres

- La qualité de service : 100 questions pour comprendre et agir, Laurent Hermel et Gérard Louyat
- « Le management dans les organisations publiques » Annie Bartoli , Dunod, 1ère édition 1997 - 2ème édition 2005

Sites Internet :

- http://www.toupie.org/Dictionnaire/Service_public.htm
- http://www.minefi.gouv.fr/presse/dossiers_de_presse/budget/qualite_de_sevice/charte_marianne.pdf
- <http://pyramides.revues.org/496>
- http://www.institutentreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/benchmarking/ManagementPublic.pdf
- <http://www.pcam.gov.tn>
- <http://nadine-emmanuel.clause.pagesperso-orange.fr/qualite/chap43.html>
- <http://pmp.revues.org>
- <http://www.institut-entreprise.fr>
- <http://www.oecd.org>
- <http://grandsorganismes.gouv.qc.ca>
- <http://democratie.francophonie.org>
- <http://www.qualiteonline.com>
- <http://www.solutionsforwater.org>
- <http://www.manager-go.com>

ANNEXE

QUESTIONNAIRE DE POSITIONNEMENT

Questions générales

1/ la Qualité, c'est quoi ?

- Avez-vous déjà entendu parler de la Qualité ?

Non 7 - 8,7% Oui 74 - 91,3% Par qui : Média – TV – formation – études universitaire

Quand : récemment- il y a 10 ans

- Souhaiteriez-vous mettre en place un système vous permettant d'améliorer votre organisme ?

Non 4 - 5% Oui 77 - 95%

- Selon vous, qu'est ce que la Qualité ?

- Un changement d'état d'esprit
- Un effet de mode
- Bien faire dès la première fois
- Une rigueur de gestion
- Promouvoir et développer la créativité de chacun
- L'affaire de chacun
- Aucune idée

Nbre de réponse	%
56	69
8	9,9
13	16
32	39,5
50	61,7
16	19,7
-	-

2/La Qualité, pour qui ?

Selon vous, la Qualité s'adresse à qui :

- A tout un chacun
- A toute organisation
- Uniquement aux entreprises
- A toutes organisations sauf le service public

Nbre de réponse	%
44	54
55	67,9
1	1,2
-	-

3/ La Qualité, pourquoi ?

Selon vous, quels sont les objectifs recherchés pour mettre en place une démarche Qualité

- Pour obtenir une certification/label
- Pour assurer le développement et la pérennité de l'organisation
- Pour améliorer en permanence l'organisation
- Pour satisfaire ses clients/citoyens
- Pour faire plaisir à ses partenaires
- Pour améliorer le chiffre d'affaires de l'organisation

Nbre de réponse	%
13	16
39	48
41	50,6
50	61,7
7	8,6
32	39,5

4/ Existe-t-il une différence entre un processus et une procédure ?

Non 5 - 6,2% Oui 75 - 92,6%

5/ La satisfaction du client, c'est quoi ?

- Un service rendu dans les délais impartis
- La manière dont les dirigeants sont satisfaits de leurs produits ou services
- La perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences
- Répondre aux besoins et attentes des clients

Nbre de réponse	%
23	28,4
6	7,4
29	35,8
59	72,8

6/ Quels sont les préliminaires essentiels pour la mise en place d'une démarche Qualité ?

- La volonté de la direction
- L'implication du personnel n'est pas nécessaire
- L'établissement d'objectifs spécifiques et mesurables
- L'établissement d'un plan de communication
- La non-désignation d'un responsable Qualité
- La motivation et l'implication du personnel
- L'implication et la volonté des clients

Nbre de réponse	%
55	67,9
1	1,2
46	56,8
25	30,8
-	-
50	61,7
17	20,9

Questions spécifiques

7/ Orientation clients

Procédez-vous à des enquêtes auprès de vos clients/usagers pour connaître leur satisfaction ?

Non 38 - 46,9% Oui 43 - 53%

Adaptez-vous vos produits/services en fonction des réponses/désires des clients/usagers ?

Non 27 - 33,3% Oui 54 - 66,6%

8/ Leadership et constance des objectifs

Y a-t-il une politique qualité mise en place dans votre organisation ?

Non 57 - 70,4% Oui 22 - 27%

Vos objectifs et ceux de l'organisation sont-ils clairement définis ?

Non 48 - 59,3% Oui 31 - 38,3%

Votre mission, Vision et vos Valeurs sont-elles décrites et claires ?

Non 43 – 53% Oui 36 - 44,4%

9/ Leadership et constance des objectifs

Avez-vous formalisé vos processus (cartographie, logigramme, etc....)

Non 61 – 75,3% Oui 19 - 23,4%

Cela améliore t-il le fonctionnement de votre organisme ?

Non 26 – 32% Oui 52 - 64,2%

Avez-vous développé des procédures de travail dans votre organisme ?

Non 42 – 52% Oui 38 - 46%

Lesquelles ? Accueil – achat de divers matériels et fournitures – stockage et gestion de stock

10/ Développement et implication du personnel

Votre personnel s'implique t-il dans l'amélioration de l'organisation ?

Non 38 – 48,7% Oui 40 - 51,3%

Dans le cas où un Système de Management de la Qualité est mis en place, le personnel de votre organisation y adhère t-il ?

Non 28 – 35,8% Oui 50 - 64,2%

Y a-t-il eu des réticences aux changements ?

Non 23 – 29,5% Oui 55 - 70,5%

11/ Formation continue, innovation et amélioration

Le personnel participe t-il régulièrement à des formations ?

Non 47 – 52% Oui 41 - 48%

Peut-il solliciter des formations

Non 23 – 29,2% Oui 56 - 70,8%

Si l'un de vos collaborateurs participe à une formation, y a-t-il un feed-back sur celle-ci aux autres membres du personnel ?

Non 49 – 52% Oui 39 - 48%

Comment se déroule le feed-back ? A travers des rapports, documents ou orale – par des CD, livres et des discussions avec ceux qui ont effectués une formation

Participez-vous à des formations ?

Non 19 – 24,4% Oui 59 - 75,6%

La communication au sein de votre organisme est-elle suffisante ?

Non 66 – 83,5% Oui 13 - 16,5%

Rencontrez-vous des problèmes

Non 13 – 17,5% Oui 66 - 82,5%

Avez-vous déjà participé à des actions d'amélioration entrepris par l'organisation ?

Non 57 – 71,3% Oui 23 - 28,7%

Lesquelles ? Développement de méthodes de travail – organisation de séminaires et conférences –adaptation aux changements de procédures de travail – organisations de réunions et comité d'évaluations – comment alléger les procédures en simplifiant le cadre juridique du travail

12/ Développement et partenariats

Les partenaires de l'organisation sont-ils clairement identifiés ?

Non 47 – 59,5% Oui 32 - 40,5%

Quels genres de relations sont entretenus avec vos partenaires et vos fournisseurs ?

Relations complémentaire- relations de respect – relations formelle – relation de partenariat

Pour certains ils ont répondu que c'est une relation limité et superficielle.

13/ Orientation de résultats

Y a-t-il des indicateurs mis en place dans votre organisation ?

Non 62 – 77,5% Oui 18 - 22,5%

Si oui, lesquels et vous permettent-ils d'améliorer vos résultats ?

Un seul a répondu par il y a une amélioration des résultats sans spécifier les indicateurs.

14/ Responsabilité sociale/ sociétale de l'organisme

Qu'entendez-vous par Responsabilité sociale/sociétale ?

Les réponses ont été variées et très hétérogènes comme suit :

- Intégration des préoccupations sociales dans l'activité de l'entreprise
- Responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la communauté en terme de respect du développement durable
- Rendement financier et expériences sociales de l'entreprise
- Responsabilité commune
- Avoir un bon climat social dans l'entreprise et responsabilité de celle-ci envers ses employés
- Impact subjectif d'une décision dans l'entreprise
- Démarche permanente de progrès, elle désigne la responsabilité des agents économiques relativement aux conséquences sociales, environnementales dans ses activités
- Prendre des initiatives
- Evaluer les services publics
- Obligations de moyen et de résultats.

Appliquez-vous ce concept dans votre organisme ?

Non 58 – 77,33% Oui 17 - 22,6%

15/ Quels sont vos besoins et vos attentes dans votre poste ?

- Mise en place d'une stratégie de travail avec des objectifs personnalisés
- Amélioration des conditions de travail et motivation ainsi que l'amélioration de la qualité en interne et vis-à-vis des citoyens
- La mise à niveau d'un système qualité
- Une volonté politique à tous les niveaux visant à changer les politiques de gestion des organismes publics
- Multiplier les formations du personnel et améliorer les conditions de travail en plus une progression des outils et mécanismes de travail est la bien venu
- Changer l'état d'esprit et appliquer la gestion par objectif
- Plus de formation et généraliser la procédure qualité dans tous les services publics
- Améliorer la qualité du personnel et disposition des moyens financiers et matériels
- Améliorer les services rendus et les conditions de travail pour le personnel
- Reconstituer des organismes publics et des objectifs
- Procéder aux principes de management dans l'administration publique
- Egalité dans l'organisation du travail et rémunération au mérite
- Instaurer les procédures et normes qualités

- Motiver le personnel et les sensibiliser
- Améliorer la qualité des services rendus
- Plus de formations polyvalentes
- Motiver et fixer des objectifs en plus du travail en équipe
- Meilleure cohérence entre responsabilité des agents publics
- Planifier et utiliser les capacités existantes du personnel avec une motivation adéquate
- Amélioration des conditions du personnel et développement des activités pour satisfaire les citoyens
- Une formation en multimédia
- avoir une administration moderne, saine et up to date
- responsabiliser le personnel avec une meilleure gestion pour un meilleur service rendu.

Informations générales sur le profil des participants au questionnaire

Nombre de copies distribués est ; 140

Nombre de réponses collectés : 81

Age : plus de 50% des participants ont une entre 30 et 40 ans

Grade : Cadre : 37/45,7% Cadre moyen : 42/51,8% Ouvrier : 2

Sexe : Féminin : 36/44,4% masculin : 45/55,5%

Nombre d'année d'ancienneté : moyenne d'ancienneté de travail dans le service public est de