



**HAL**  
open science

# CONTROLLER LA QUALITE DES SERVICES PUBLICS : QUELLE PLACE POUR LES USAGERS ?

Caroline Tahar, Aurélien Ragainne

► **To cite this version:**

Caroline Tahar, Aurélien Ragainne. CONTROLLER LA QUALITE DES SERVICES PUBLICS : QUELLE PLACE POUR LES USAGERS ?. Comptabilité sans Frontières..The French Connection, May 2013, Montréal, Canada. pp.cd-rom. hal-00993050

**HAL Id: hal-00993050**

**<https://hal.science/hal-00993050v1>**

Submitted on 19 May 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***CONTROLLER LA QUALITE DES SERVICES PUBLICS : QUELLE PLACE POUR LES USAGERS ?***

*Etude de deux expériences de collectivités territoriales françaises*

Caroline TAHAR  
Université de Nantes  
caroline.tahar@univ-nantes.fr

Aurélien RAGAIGNE  
IAE de Poitiers – Université de Poitiers  
ARagainne@iae.univ-poitiers.fr

## **Résumé**

L'analyse des services publics français témoigne de l'intérêt croissant porté à l'utilisateur. Des outils de contrôle qualité s'y développent. Leur objectif est d'améliorer les prestations et de les adapter aux demandes des usagers. Cette recherche s'intéresse à la question suivante : comment sont intégrées les exigences des usagers au contrôle de la qualité des services publics ? La méthodologie mise en œuvre est fondée sur la collecte des perceptions des acteurs face au déploiement d'outils de contrôle qualité dans deux services publics locaux (restauration scolaire et transport). La recherche témoigne d'une évolution du contrôle de gestion et propose une vision élargie du contrôle de gestion qui ne se limite pas aux frontières de l'organisation et qui permet le dialogue avec l'utilisateur.

## **Mots-clés**

Contrôle de gestion - Qualité - Services publics - Usager

## **Abstract**

*French local services analysis shows an increasing interest to service user. Management control systems are developed in order to improve service quality and adaptation to users' needs. However, user's place is not so obvious. This study concerns a specific issue: how are users' requirements included into public services quality control of public? This qualitative research is based on the collection of stakeholders perceptions of the quality control systems display in two French local services (municipal catering and public transports). This research shows an evolution of management control. Based on two case studies, it suggests a widened management control vision which goes beyond organization frontiers and permits a dialogue between organization and user.*

## **Key words**

*Management control – Quality – Public services – Service user*

## Introduction

*« La série Millénium a connu en un an 840 réservations, c'est énorme. Dans l'offre documentaire qui est faite pour le public, le public a aussi son mot à dire. Il arrive un moment où le cri d'appel du public vaut injonction de faire. S'il y a plein de gens qui réservent un titre, il faut qu'on le rachète, voilà. » [Monsieur C., directeur adjoint d'une bibliothèque municipale].*

Cette déclaration d'un manager public montre la place accordée à l'utilisateur dans le contrôle de la qualité des services publics. Elle met en cause l'idée selon laquelle c'est la puissance publique qui, unilatéralement, « définit traditionnellement les besoins et donc le contenu de la valeur. Il prévoit les évolutions de la demande et planifie l'adaptation correspondante de la production, pour laquelle il fournit des moyens financiers » (Lorino, 1999).

Notre recherche tente de comprendre la place de l'utilisateur. Celle-ci est loin d'être évidente dans le management des services publics où sont mises en doute la faisabilité, l'utilité et la pertinence même de ses apports. La situation de monopole des administrations publiques questionne en effet, l'utilité des contrôles par les utilisateurs dans un contexte marqué par l'absence de concurrence et de liberté de l'utilisateur dans le choix du prestataire à solliciter (Chevallier, 2005, p.115) :

*« Peu sensibles et faiblement réceptifs aux aspirations du public, les services publics sont portés à imposer leurs vues à des utilisateurs tenus de consommer docilement les prestations offertes ; la suprématie théorique de la demande tend à faire place à la dictature de l'offre. Cette inversion est la résultante logique tout à la fois de l'idéologie qui la légitime et du statut de monopole qui la rend possible ».*

Le sentiment de satisfaction des utilisateurs apparaît également comme complexe à appréhender dans la mesure où l'utilisateur n'a pas le choix de refuser le produit offert. Pour Chevallier (2005), un service public n'est pas simplement un prestataire de service visant à répondre aux attentes individuelles de leurs utilisateurs. Il participe également à la cohésion sociale d'un territoire en influençant son environnement socio-économique. Dans cette conception, les services publics sont tenus de concilier l'objectif de satisfaction des besoins individuels de leurs utilisateurs et celui du respect d'une finalité d'intérêt général. Le régime du service public apparaît alors comme un moyen d'imposer par l'Etat certaines normes pour le profit collectif des utilisateurs.

La critique porte ainsi sur l'objectif même de satisfaire les utilisateurs comme variable de performance. Lorino (1999) constate ainsi que les efforts de modernisation des services publics sont engagés selon une logique de l'offre définie de façon unilatérale par la puissance publique.

Notre travail s'inscrit dans la problématique du contrôle qualité des services publics liant exigence d'universalisme et recherche d'adaptation aux attentes des utilisateurs. En France, trente

ans après le rapport Sapin (1983), nous cherchons à répondre à la question suivante : comment sont intégrées les exigences des usagers au contrôle de la qualité des services publics locaux ? Plus généralement, nous nous interrogeons sur la place de l'utilisateur d'une prestation dans le contrôle de la qualité et sur l'évolution du contrôle de gestion.

Nous répondrons à ces questions à partir de deux études de cas. Nous expliciterons les notions de contrôle qualité de service, de service public et d'utilisateur (I). Après avoir précisé notre démarche méthodologique (II), nous présenterons ensuite nos résultats sur la place des usagers dans le contrôle qualité du service public (III). En conclusion, nous formulerons des propositions relatives à l'évolution du contrôle de gestion et de ses liens avec le contrôle de la qualité.

## **1 Le contrôle de la qualité des services publics par les usagers**

Dans les activités de service, le contrôle de gestion doit comprendre le contrôle de la qualité. Nous allons préciser les contours du concept de qualité et voir en quoi la prise en compte du bénéficiaire du service s'impose dans ce contrôle. Puis, nous définirons la notion de service public, une notion floue basée sur la recherche de l'intérêt général. Enfin, nous nous intéresserons à l'utilisateur, une figure aux contours malléables.

### **1.1 Le contrôle de la qualité des activités de service**

Les activités de services sont difficiles à qualifier, aussi de nombreux auteurs ont cherché à définir leurs caractéristiques distinctives. Meyssonier (2012) en propose une synthèse qui distingue quatre spécificités des services : l'immatérialité, l'hétérogénéité, la coréalisation de l'offre de service avec le client et l'ajustement temporel de l'offre de service à la demande. C'est plus particulièrement le rôle du client dans la coproduction de la prestation qui distingue un service d'un bien.

De même, Ducrocq *et al.* (2001) réalisent une étude sur les outils de suivi de la qualité et des coûts dans les entreprises de service auprès des départements de contrôle de gestion. Ils identifient les caractéristiques spécifiques de ces entreprises de service, les différenciant des organisations industrielles, à savoir l'immatérialité de la prestation, un personnel en contact avec le client, La participation du client à la production et une définition des objectifs susceptible de ne pas heurter le client. Cette caractérisation du service insiste sur l'aspect immatériel en étant présenté comme une transaction réalisée par une organisation où l'objet de l'échange est autre que le transfert de propriété d'un bien tangible. Les activités de service apparaissent alors comme des processus ayant un point de contact entre la production et la consommation. L'ambiguïté du résultat est amplifiée par le fait qu'une partie du personnel est en contact direct avec le client. Un service identique risque donc d'avoir un résultat différent selon le support technique, la personne qui le fournit, le client qui le reçoit ou les préoccupations de chacun au moment de l'échange. Pour Ducrocq *et al.* (2001), ces organisations doivent privilégier des aspects de contrôle autorisant une action anticipée sur la performance dans la mesure où le contrôle a posteriori est relativement inopérant.

Bancel-Charensol *et al.* (1997) soulignent la difficulté à gérer le service et à l'évaluer du fait même de cette coproduction du service avec le client. Ainsi, pour Löning *et al.* (2008), le contrôle de gestion des services s'étend au contrôle de la qualité de service. Pour ces auteurs, celui-ci ne peut se limiter au seul point de vue du prestataire mais doit également s'intéresser à celui du consommateur. Pour reprendre les éléments du carré de la qualité (Averous et Averous, 2004), il ne suffit pas de comparer les résultats (qualité servie) aux objectifs (qualité voulue) du point de vue du prestataire, mais également de prendre en compte l'avis du client sur la qualité (qualité perçue) ainsi que ses attentes (qualité attendue). Il est possible de préciser chacune de ces facettes de la qualité à l'aide des notions proposées par Grönroos (2007). En effet, cette recherche distingue la qualité fonctionnelle de processus (*functional quality of the process*) et la qualité technique de résultat (*technical quality of the outcome*). La première ne concerne que le résultat de la prestation, tandis que la seconde s'intéresse à son mode de délivrance.

Dans cet esprit, le contrôle de gestion des services doit prendre en compte l'avis du bénéficiaire du service. Il doit s'intéresser à la valeur pour les clients (Malleret, 2009), ainsi qu'aux activités et aux processus qui contribuent à la créer (Cauvin et Neunreuther, 2009). Cela rejoint le point de vue d'Otley (1999) selon lequel le contrôle de gestion ne doit pas s'arrêter aux frontières de l'entreprise. Il doit prendre en compte son environnement et, en premier lieu ses clients. À ce sujet il précise : « *There is a need to focus on the external context within which the organization is set, rather than just being concerned with internal activities. Competitor analysis is clearly important, but even more central is the value that an organization is delivering to its customers. A process orientation that focuses on value chains is required to complement the vertical and hierarchical approach to control that has long dominated the literature.* »

Le contrôle de la valeur pour le client nécessite donc l'usage d'outils et des techniques qui ne sont pas traditionnellement ceux du contrôle de gestion, mais qui relèvent du domaine du management de la qualité tels que des enquêtes de satisfaction ou des chartes qualité. Si de nombreuses entreprises privées cherchent à identifier les attentes de leurs clients et à mesurer leur satisfaction, des services publics s'intéressent également à leur qualité de service. Avant de nous intéresser à l'usager des services publics, nous allons maintenant préciser la notion de service public et sa finalité, l'intérêt général.

## **1.2 Au cœur du service public : le concept d' « intérêt général »**

En France, l'expression service public prend le sens de « institutions administratives, mission d'intérêt général, régime de droit public puis entreprise d'intérêt général, gérée directement ou non par l'administration selon des règles exorbitantes du droit commun » (Rey, 2001, p.576). Pour Mestre (2004), l'expression devient d'usage systématique dans les années 1770. Le service du public désigne alors le service de l'Etat mais également le service de « tout le peuple » selon la définition du mot public donné par le Dictionnaire de l'Académie en 1694. Selon Mestre (2004), l'engouement pour l'expression service public lors des dernières décennies de l'Ancien Régime résulte du caractère positif de l'expression des gouvernants représentés comme serviteurs de la collectivité n'abusant pas de leurs pouvoirs pour satisfaire des intérêts personnels.

Même si l'expression *service public* est un concept ancien, il n'acquiert de sens juridique et politique qu'au XX<sup>e</sup> siècle. Les juristes utilisent alors ce terme pour répondre au besoin de fondation du droit public administratif en créant la théorie juridique du service public. A partir des années 1920, la notion de service public s'érige en critère d'identification du droit public et de répartition des contentieux justifiant une réglementation spécifique dans l'organisation et le fonctionnement des services publics. La notion juridique du service public a été définie par l'école du même nom (également appelée école de Bordeaux). Dans son *Traité de droit constitutionnel*, Duguit (1911, p.73), fondateur de l'école du service public, l'explique ainsi :

« *C'est toute l'activité dont l'accomplissement doit être réglé, assuré et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être assurée complètement que par l'intervention de la force gouvernante.* »

Plus proche de nous, Espuglas (2002) propose une définition dans laquelle apparaissent les autres collectivités publiques en plus de l'Etat. Pour lui, le service public est l'«*instrument essentiel pour l'Etat et les autres collectivités publiques pour exercer leur mission*». (Rolland, 1957, p.18) insiste sur la mission des services publics tout en rappelant qu'elle s'appuie sur des procédés issus de la notion de puissance publique :

« *Ils correspondent à une obligation pesant sur les gouvernants de pourvoir au bien commun et sont placés sous leur direction plus ou moins effective. Des gouvernants et des autorités en dépendant, l'action est assortie de la puissance publique.* »

L'action au service de l'intérêt général est un élément constitutif du service public. Il s'agit d'un élément fonctionnel, celui qui définit sa mission, sa finalité, son idéal. Les autres éléments sont de type organique (le service public est géré par l'Etat ou des collectivités territoriales, avec un ensemble d'agents et de moyens matériels) et matériel (il est soumis à un droit dérogatoire au droit privé). Ces deux derniers éléments n'ont de cesse d'être analysés et commentés. Le service public apparaît comme une expression complexe dans laquelle se mélangent des significations multiples qui s'entrecroisent. Pour Bartoli (2005), la dichotomie tranchée entre secteur public et privé se révèle cependant, de plus en plus artificielle et stérile compte tenu de la diversité des interventions et des structures publiques avec une frontière «*poreuse, mouvante et irrégulière*».

Pour remplir sa mission au service de l'intérêt général, le service public doit respecter trois grands principes formalisés sous l'appellation *lois de Rolland* (également appelées lois du service public). Elles constituent le régime juridique commun à tous les services publics. Il s'agit de la continuité, l'égalité et l'adaptabilité. La continuité repose sur l'idée que les services publics répondent à des besoins essentiels de la population. La seconde loi de Rolland établit l'égalité des particuliers devant les services publics. « *Elle découle des principes posés dans la Déclaration des droits de l'homme de 1789 (art. 1, 6 et 13) et domine notre régime politique et administratif* » (Rolland, 1957). Selon la loi d'adaptabilité (ou mutabilité), les services publics doivent pouvoir s'adapter aux évolutions de l'intérêt général et des besoins collectifs. Deux autres principes se retrouvent dans de nombreux services publics, il n'en demeure pas moins qu'ils ne font pas partie des lois du service public. Il s'agit

du monopole et de la gratuité. Ils constituent le fondement du droit des services publics actuel permettant de caractériser le droit applicable et sont, à ce titre, des valeurs du service public.

Le concept d'usager est aujourd'hui largement associé à la notion de « *service public* » que ce soit par exemple dans l'administration judiciaire, la police, la Poste ou les collectivités territoriales dans la mesure où l'usager constitue une réalité juridique et institutionnelle sur laquelle repose en partie le droit public.

### **1.3 L'usager : une figure aux contours malléables**

Le terme usager désigne « 1) *une personne qui a un droit réel d'usage, 2) personne qui utilise (un service public, le domaine public)* » (Rey, 2001, p.1640). Dans son travail de synthèse, Jeannot (1998) souligne que le terme est utilisé dès le XIV<sup>e</sup> siècle en désignant un membre d'une communauté qui possède de manière collective bois et pâtures (les « usages » ou les « communaux »). L'usager se définit alors par une appartenance et une appropriation de la terre. Au XIX<sup>e</sup> siècle, le terme d'usager se restreint au sens qui lui est donné dans les articles 625 à 636 du Code Civil (Jeannot, 1998). L'usager dans le Code Civil comme l'usufruitier sont des catégories issues du droit romain, à savoir le *jus utendi* ou usus (droit d'user de la chose) et le *jus fruendi* ou fructus (droit de recueillir les fruits). Le droit d'usage est alors une version limitée du droit de l'usufruitier et où l'usager apparaît comme celui qui a un droit d'usage restreint et incessible sur un bien.

C'est par un glissement de ce sens dans la langue juridique que naît son emploi moderne alors que se forge la nouvelle théorie du service public au début du XX<sup>e</sup> siècle (Jeannot, 2007). Dans un Arrêt du Conseil d'Etat donné en 1906<sup>1</sup> à propos des utilisateurs d'une ligne de tramway, la justice confirme un intérêt à agir au requérant, auquel s'ajoute l'intérêt à agir des usagers contre les décisions ou refus de mettre en œuvre des décisions visant à assurer la continuité ou la mutabilité du service public. Cette décision du droit administratif consacre donc le mot usager en établissant le droit de celui-ci à mettre en cause les actes concernant un service public.

Après la seconde guerre mondiale, il faut attendre la fin des années 1950 pour que l'usager s'impose comme un interlocuteur de l'action publique. C'est à la Libération sous la forme d'une gestion tripartite qu'apparaît la nécessité d'intégrer les usagers dans la gestion publique. Le statut de l'usager se trouve ainsi au centre de la construction juridique du service public. L'expression « *usager du service public* » constamment employée par les juristes a cependant rarement fait l'objet d'une définition approfondie. En effet en 1974, Gaudusson analyse la position de l'usager dans les services administratifs en cherchant à définir le périmètre de l'usager. La distinction de l'usager avec d'autres catégories d'interlocuteurs comme l'administré ou le bénéficiaire, n'est pas aisée. D'après Gaudusson (1974, p.233),

*« l'usager est une notion floue. Il s'agit d'une personne qui reçoit de l'administration une prestation (le service rendu) dans une acception très large. Dans les faits, les*

---

<sup>1</sup> Arrêt du conseil d'Etat, 21 décembre 1906, syndicat des propriétaires et contribuables des quartiers Croix-de-Leguey-Tivoli, Recueil des arrêts du conseil d'Etat, 1906, GAJA, n°17, cité par Jeannot 1998.

*usagers constituent essentiellement l'ensemble des particuliers avec lesquels les services publics sont appelés à entrer en relation ».*

Travaillant dans le champ de l'action sociale, Humbert (2000) soulève également la difficulté de définition du périmètre de l'utilisateur dans la mesure où dans les situations d'usage, l'utilisateur est aussi défini par un autre que par lui-même et cite par exemple, le cas des assistantes sociales parlant plus souvent de leurs usagers que ceux-ci n'utilisent ce vocable pour parler d'eux-mêmes.

Enfin, Nicinski (2001) étudie les Services Publics industriels et Commerciaux et constate la difficulté juridique de détermination du périmètre de l'utilisateur se caractérisant par sa plasticité, son insaisissabilité, les fluctuations de ses critères, son instabilité et sa relativité. Pour Nicinski (2001), apprécier la notion d'utilisateur revient à examiner au sein de la relation de service public, le mouvement de balancier entre l'intérêt général et les intérêts particuliers de chaque usager.

Après avoir explicité les notions clefs de notre recherche, nous allons en présenter la méthodologie portant sur le contrôle qualité.

## **2 La démarche méthodologique**

Nous avons mis en œuvre une démarche fondée sur deux études de cas pour répondre à notre question de recherche. Nous allons expliciter la méthodologie de collecte des données. Puis, nous nous intéresserons aux données collectées elles-mêmes. Enfin, nous présenterons brièvement le déroulement et le contexte des deux études de cas.

### **2.1 La méthodologie de collecte des données**

Notre recherche analyse les pratiques de contrôle dans le cadre de la gouvernance des collectivités territoriales. La recherche identifie les caractéristiques duales du mode de gouvernance des collectivités territoriales composée d'une instance politique (regroupant les élus constitués en Assemblée délibérante et en Commissions) et d'une organisation administrative (composée de fonctionnaires territoriaux comme les Directeurs et les Responsables de service).

Dans cette recherche, deux études de cas de déploiement d'enquête de satisfaction des usagers sont confrontées (nommées E1 et E2 dans la suite de l'article). Les collectivités territoriales sont analysés comme un réseau d'acteurs ce qui permet de comprendre les perceptions des responsables, les relations entre acteurs et leurs liens avec les outils en confrontant ces éléments aux contextes. Selon Yin (1993, p.3),

*“The method is appropriate when investigators desire to (a) define topics broadly and not narrowly, (b) cover contextual conditions and not just the phenomenon of study, and (c) rely on multiple and not singular sources of evidence”.*

Notre travail se fonde sur des entretiens semi-directifs (notamment avec des responsables de services), des données documentaires (questionnaire de satisfaction des usagers réalisé par le service), ainsi que d'une double enquête de satisfaction menée auprès d'usagers dans un cas. La méthode par études de cas vise à comprendre la place de l'utilisateur dans les services publics [tableau 1].

Caractéristiques	Caractéristiques de la méthode par études de cas
Type de données	Entretiens semi-directifs auprès de responsables et directeurs ; Documents complémentaires sur le contrôle qualité ; Double enquête de satisfaction (périscolaire) ; Participation à des réunions
Taille des données	Cinq entretiens semi-directifs et six documents ; Participation à cinq réunions (périscolaire)
Type d'analyse	Codage des entretiens et des documents collectés ; Analyse des réunions et des données issues des questionnaires (périscolaire)

**Tableau 1. La fiche de la méthode mise en œuvre**

L'utilisation des études de cas permet de comparer les situations d'une collectivité à l'autre et d'expliquer les différences en mettant en évidence les logiques à l'œuvre pour chaque cas et l'impact des contextes dans la mise en place des outils de contrôle.

## 2.2 Les données collectées

Cette recherche est caractérisée par une stratégie multiple d'accès aux données en combinant pour chaque étude de cas, des données primaires portant sur les perceptions des acteurs-partenaires (ex. : entretiens auprès de responsables) et des données secondaires portant sur les pratiques associées à la démarche (ex. : revues de presse, comptes rendus de réunion, site Internet, documents internes).

Les entretiens semi-directifs constituent pour cette recherche, une source importante d'informations en permettant une description du processus de contrôle. Un guide d'entretien axé sur la présentation des phases du contrôle est réalisé orienté vers la présentation du contexte, des apports, des modalités de construction et de la pérennisation du contrôle. D'après Savall et Zardet (2004, p.210),

*« un guide d'entretien n'est pas un questionnaire. C'est une liste de thèmes, de sous-thèmes et de sous-sous-thèmes relatifs à la problématique de recherche, que le chercheur entend aborder au cours de l'entretien dans un ordre quelconque pour faire s'exprimer son interlocuteur sur ces thèmes et sous-thèmes. »*

C'est la combinaison des données qui permet au chercheur d'obtenir une image approchant de la réalité en étudiant les écarts entre les discours et les pratiques des acteurs afin d'éviter de traiter des données totalement erronées et de tirer de mauvaises conclusions. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de multi-angler les données pour chaque cas et de faire

attention aux non-dits et aux tabous lors des entretiens. Pour Savall et Zardet (2004), l'interviewé peut être réticent à parler vrai à propos des thèmes abordés autrement que de façon confidentielle dans un entretien en face à face.

### **2.3 Les deux études de cas**

Les collectivités territoriales étudiées appartiennent à deux domaines d'activités différents, à savoir le domaine des prestations périscolaires sur la restauration et l'accueil (E1) et du transport public (E2). Dans le premier cas, il s'agit d'une mairie, dans le deuxième d'un conseil régional.

#### *E1. Prestations périscolaires municipales*

Si les prestations périscolaires (restauration et accueil) ne font pas strictement partie des compétences obligatoires des communes, elles sont devenues incontournables pour l'ensemble des mairies. Dans le cadre d'un contrat de recherche signé avec une ville de taille moyenne, nous avons étudié la qualité de ces prestations municipales grâce à une double enquête.

Durant un mois, nous avons interrogé les enfants qui déjeunent à la cantine (usagers directs) sur leur satisfaction quant à cette prestation. Nous avons donc administré un questionnaire en face à face sur le temps du midi auprès de trois cent trente-huit enfants. Nous les avons interrogés à la fois sur la qualité perçue et la qualité attendue de cette prestation en distinguant le repas et les activités du midi, le contenu de l'assiette (qualité technique de résultat) et les conditions matérielles du repas (qualité fonctionnelle de processus).

Parallèlement, un questionnaire a été adressé aux parents (usagers indirects) d'élèves qui utilisent les prestations périscolaires par le biais des cahiers des enfants. Cinq cent quarante-six réponses ont été recueillies. Les parents ont été consultés sur le temps du midi et l'accueil du soir. Nous les avons interrogés sur leur niveau de satisfaction et sur leurs attentes, tant sur la qualité technique de résultat (qualité perçue et attendue du repas et des activités) que sur la qualité fonctionnelle de processus (qualité perçue et attendue des procédures et démarches).

Au-delà de la richesse des résultats de cette double enquête, ce sont les décisions qu'elle a provoqué qui nous intéressent dans cet article. En effet, si certaines demandes ont été satisfaites, d'autres non. Un important plan de communication a été mis en place pour expliquer les raisons de ce refus.

	<b>Enquête enfants</b>	<b>Enquête parents</b>
Population cible	Les enfants de CE2, CM1 et CM2 fréquentant la restauration scolaire	Les familles utilisant les services périscolaires (source : mairie)
Taille de la population cible	Pas de donnée précise disponible. Seule donnée disponible : 1 898 élèves de CE2, CM1 et CM2 (source : service éducation de la mairie)	Pas de donnée précise disponible.
Taille de l'échantillon	338 enfants interrogés	546 parents interrogés
Composition de l'échantillon	Elèves de CE2, CM1, CM2 de 6 écoles	Parents d'élèves de 6 écoles : (sélection : mairie)
Modalités de recueil des données	En face à face, durant la pause du midi et l'accueil du soir	Auto administré (distribution dans les cahiers des enfants)
Période de recueil des données	Du 23 avril au 25 mai 2012	Du 26 avril au 25 mai 2012
Quotas affectés en fonction des caractéristiques de la population cible	Q1 : Répartition garçons/filles nés entre 2001 et 2003 (source : Insee) Garçons : 51,16% Filles : 48,84% Q2 : Répartition des enfants par classe (source : service éducation de la mairie) CE2 : 32,72% CM1 : 33,14% CM2 : 34,14%	Q1 : Tranche de tarifs des familles inscrites à la restauration municipale (selon données mairie 2011) T1 : 16,30% T2 : 17,29% T3 : 19,28% T4 : 26,15% T5 : 19,13% T6 : 1,86%

**Tableau 2. Les données clefs de la double enquête sur les prestations périscolaires**

Le déploiement de ces deux enquêtes ainsi que la saisie et le traitement des données ont été réalisés grâce au logiciel SPHINX, pour lequel nous avons une licence d'utilisation.

### E2. Transports régionaux

Par la Loi du 13 février 1997, le Conseil Régional organise les services de transport routier non urbain des personnes et les transports ferroviaires de la Région. Le service est réalisé par la Société Nationale de Chemin de Fer (SNCF). Le pôle commercial a pour compétence la détermination des horaires des trains et des lignes, la tarification, la gare, l'accessibilité, la

qualité des services, la billettique, l'information et la communication. Un pôle technique s'occupe également des dessertes et de la gestion des infrastructures.

Le système de contrôle qualité étudié de la collectivité comprend une mise à disposition de tableaux de bord qualité transport (diffusé au prestataire et aux élus). Ce dispositif inclue également une enquête de satisfaction des usagers diffusée en interne (au service en charge des transports sur l'intranet sous forme de tableaux de bord) et en externe (rapport des données à disposition des usagers sur Internet, les citoyens pouvant également obtenir les rapports sur demande). Ce système d'évaluation est combiné à un dispositif de contrôle des performances avec bonus-malus (information sur les objectifs et sur les résultats).

Cette enquête permanente et trimestrielle de satisfaction des usagers est réalisée auprès des voyageurs des Trains régionaux et piloté par le service « *Infrastructure et Transport* » du Conseil Régional avec des enquêteurs d'un institut de sondage. Cette enquête porte sur dix-sept questions sur le service transport (ex. : grille tarifaire et horaires, propreté des gares, des trains et des autocars, signalétique, accueil en gare) et les services associés (distributeurs, sièges en gare, éclairage, équipements et confort du bâtiment, personnel, stationnement des voitures, état du sol). Le nombre de questionnaires est de 620 pour 2006 (4<sup>e</sup> trimestre) collectés sur place sur trois semaines avec des enquêteurs (institut de sondage). L'indice global de satisfaction des usagers est suivi régulièrement par trimestre, par ligne et par items avec croisement.

Enfin, le système de contrôle qualité comprend un outil de gestion des réclamations des clients envoyés auprès des services du Conseil Régional.

Les éléments collectés concernant cette étude de cas portent sur des données primaires (entretiens semi-directifs auprès de responsables service, responsables service qualité SNCF, représentants d'association des usagers) et secondaires (Rapports d'évaluation ; Compte rendu réunion concertation ; Dossier de presse).

### **3 La place des usagers dans le contrôle qualité du service public**

Les principaux résultats issus des deux études de cas ont un point commun majeur. Ils témoignent d'un intérêt pour les bénéficiaires du service. Il n'est plus question d'administrés, population passive gérée par l'administration, mais d'usagers actifs et parties prenantes du service public. Chaque étude de cas présente pourtant des particularités au niveau des réponses des services publics apportées aux attentes des usagers.

#### **3.1 L'utilisateur des services périscolaires de S : satisfaire certaines attentes, expliquer certaines décisions**

Depuis le début de son nouveau mandat, le maire de cette ville a souhaité améliorer la qualité de service rendu aux usagers des services municipaux. Plusieurs décisions ont été prises dans

ce sens. Elles concernent principalement la simplification des démarches et l'écoute de proximité.

Dans cet esprit, la mairie s'est initialement intéressée à la qualité de son point de vue. En amont, l'offre de service a été précisément (qualité voulue) dans différents aspects de la qualité. En ce qui concerne la qualité technique de résultat, les menus sont établis par une diététicienne afin de proposer des repas équilibrés, des activités variées sont proposées sur le temps du midi, de même que des animations sur l'éducation au goût. Pour ce qui est de la qualité fonctionnelle de processus, des décisions ont été prises pour améliorer l'ergonomie du mobilier et le confort, les tarifs ont également été revus. En aval, la qualité servie est mesurée, mais uniquement en ce qui concerne le résultat : l'équilibre alimentaire des repas, les analyses bactériologiques éventuelles.

Conscients de ne pas contrôler complètement la qualité de service, les responsables municipaux ont commencé par réaliser des « pesées ». Elles ont permis de mesurer la part d'aliments non consommés dans les assiettes. Bien que partielle, cette initiative a marqué le début de la prise en compte de l'avis des usagers dans le contrôle de la qualité. C'est dans ces conditions que notre intervention a débuté.

Au cœur de l'étude, il y a l'idée selon laquelle pour une même prestation il peut y avoir plusieurs usagers. En effet, dans les cas des prestations périscolaires, il y a l'enfant qui consomme le service, c'est l'utilisateur direct. Il y a également les parents qui éduquent l'enfant, font les démarches et payent les prestations, il s'agit d'utilisateurs indirects. Cette double enquête a apporté de nombreuses informations sur la qualité attendue et la qualité perçue par chacune de ces deux catégories d'utilisateurs. Toutes les attentes et critiques n'ont pas été satisfaites, mais elles ont permis de cerner les incompréhensions et d'y remédier.

En ce qui concerne les attentes exprimées, les enfants ont fait part des désagréments liés à un bruit important dans la salle à manger. La matrice importance-performance réalisée grâce à leur réponse démontre que le bruit est un élément à faire progresser : c'est un point négatif qui a de l'importance pour les répondants. Cela a été confirmé par l'observation directe, en effet, en déjeunant durant un service de restauration, il nous a été impossible de tenir une conversation. Cette demande concernant la qualité fonctionnelle de processus a été prise en compte par les responsables municipaux, de nouveaux aménagements vont être mis en place pour réduire ces nuisances.

Deux demandes des parents ont reçu une réponse positive de la part des responsables municipaux. La première concerne un élément lié au processus : les démarches. En effet, de nombreux parents ont fait part de leur souhait de pouvoir faire les démarches liées aux enfants en ligne, principalement consulter leur compte famille<sup>2</sup> et l'alimenter grâce à des versements en ligne. Cette demande conforte la volonté des élus de développer les services en ligne. La seconde demande est relative à un élément lié au résultat, le contenu de l'accueil du soir. De nombreux parents réclament de l'aide aux devoirs. Cette demande n'a pas été immédiatement acceptée. En effet, plusieurs élus considéraient qu'y répondre serait source de rupture

---

<sup>2</sup> Les prestations périscolaires font l'objet d'un pré-paiement. Des fonds sont versés sur un compte famille, des prélèvements sur ce compte permettent de régler les prestations.

d'égalité entre les enfants qui fréquentent le périscolaire et ceux qui n'y vont pas. Finalement, une décision positive a été prise car les tarifs très peu élevés dont bénéficient les familles à faibles revenus rendent la prestation accessible à tous.

Les responsables municipaux pensaient que les parents allaient réclamer des menus plus faciles. Cette demande n'a pas véritablement émergé de l'enquête. Ils avaient prévu d'y répondre négativement en considérant que la mission de la restauration scolaire consiste à délivrer des repas équilibrés élaborés par une diététicienne. Il s'agissait pour eux d'un aspect essentiel de qualité voulue (Averous et Averous, 2004), le moyen de remplir leur mission de service public.

Une seule demande a fait l'objet d'un refus catégorique, elle concerne les tarifs de la restauration scolaire. La mairie vient de profondément modifier sa grille de tarifs pour la restauration municipale. Ils sont désormais calculés en fonction d'un taux d'effort progressif selon les revenus. Il s'agissait pour les élus d'une action essentielle en faveur de l'intérêt général. Plus juste selon les élus, cette nouvelle tarification a mis fin à la gratuité de cette prestation pour les familles aux revenus très faibles. Étonnamment, malgré la fin de la gratuité, ces familles se déclarent satisfaites de ces nouveaux prix. En revanche, celles dont les revenus sont plus élevés réclament que la prestation soit moins chère. Certaines ont demandé un tarif unique pour tous. Des commentaires libres précisent les raisons de ces demandes.

*« Les tarifs de la restauration scolaire sont trop élevés par rapport à l'âge des enfants et donc à la quantité qu'ils mangent. » usager n°40*

*« Repas trop cher et peu apprécié par les enfants pour le prix payé ; il faudrait des repas cuisinés plus simplement et au goût des enfants. » usager n°94*

*« Adapter les prix des repas à l'âge des enfants. » usager n°110*

*« Tarif de restauration adapté aux élèves de maternelle qui mangent moins que les grands mais paient le même prix. » usager n°120*

*« Mettre en place les tarifs restaurant selon âge. » usager n°361*

*« Restauration : trop d'écart entre les prix mini et maxi. 4€60 pour un enfant de la maternelle c'est trop cher. » usager n°479*

*« J'habite dans une commune de l'agglomération et pourtant je dois payer le prix fort pour la cantine et le périscolaire. Mon fils est scolarisé à Gambetta non par confort mais parce qu'il suit le cycle CHAM. C'est réellement dommage qu'il n'y ait pas de tarifs plus modérés. » usager n°281*

*« Repas moins chers, 4.7€ pour un enfant de trois ans ! 3€ maximum serait plus approprié, c'est ce que je dépense chez une assistante maternelle agréée. » usager n°308*

### **Encadré : commentaires d'usagers**

Ces commentaires libres démontrent que de nombreux parents ignorent que la prestation du midi ne se limite pas au contenu de l'assiette. Elle intègre un repas, un temps d'accueil et des animations. Les responsables municipaux ont donc refusé de modifier la tarification car elle répond à leur objectif de justice sociale (sous contraintes financières liées au coût de la prestation). Notre enquête leur a permis de prendre conscience d'une incompréhension de la part de certaines familles. Ils ont donc décidé de mieux communiquer sur le contenu de la prestation, sur la composition de son coût, mais également sur l'objectif de la nouvelle tarification. Enfin, ils ont également modifié le nom de la prestation qui était source de

confusion pour les usagers. Dorénavant il n'est plus question de restauration scolaire, mais de pause du midi. Pour la directrice du service éducation :

*« On voulait que les gens arrêtent de parler de cantine, alors on a beaucoup communiqué sur la restauration scolaire, pour exprimer la qualité du repas. Maintenant, on va parler de pause du midi, au moins les gens comprendront que la prestation ne se limite pas aux aliments. »*

Cette enquête a permis de compléter la vision interne de la qualité de service qu'avait jusque-là la mairie. Elle a débouché sur des actions concrètes, en matière de définition de l'offre tant en ce qui concerne le résultat (proposition d'aide aux devoirs sur l'accueil du soir) que le processus (bruit dans les salles à manger), ou en matière de communication sur les prestations si la qualité attendue est incompatible avec la qualité voulue (tarifs, contenu de la prestation du midi). La seconde étude de cas a également mis en évidence le rôle d'outil d'aide au dialogue que peuvent avoir les enquêtes de satisfaction.

### **3.2 L'utilisateur des transports régionaux : comprendre ses attentes, faire comprendre les contraintes du service**

Le contrôle qualité déployé dans le secteur des transports publics permet d'exercer une pression sur le partenaire de la prestation publique en générant la réallocation d'une enveloppe budgétaire par un système de contrat de performance. Les indicateurs de satisfaction des usagers sont en effet, intégrés au sein d'une convention de type bonus-malus financier liant l'autorité organisatrice (Conseil Régional) à un délégataire (SNCF) sur six années. Ce contrat comprend non seulement l'indice global de satisfaction mais également dix autres critères faisant l'objet de mesures régulières assorties à des points de performance. Le service accorde de l'importance à la satisfaction des usagers considérée comme le « *levier d'un service public attractif* » en constituant un des éléments du système d'évaluation des Trains Express Régionaux (Convention signée en 2007 entre la SNCF et la Région).

L'indicateur apparaît alors comme un moyen de réallouer le budget d'une année sur l'autre en intégrant l'indicateur de satisfaction des usagers dans les relations contractuelles de la collectivité avec le prestataire. Ce mécanisme de réallocation des ressources permet alors de faire le lien entre le contrôle du service et la gestion des budgets en rationalisant les dépenses par la formalisation d'engagements réciproques avec des objectifs réévalués tous les ans.

Le déploiement des indicateurs de satisfaction des usagers et de leurs comparaisons s'inscrit dans le contexte d'un Conseil Régional cherchant à avoir un poids vis-à-vis d'un prestataire historiquement gestionnaire des réseaux ferroviaires. La collectivité utilise alors les outils qualité comme un moyen de pression du prestataire pour rééquilibrer les rapports de gestion de la prestation au profit de la Région ayant une faible lisibilité sur sa compétence transport.

Ce contrat de performance apparaît non exclusif dans la mesure où il passe également par un système régulier de dialogue avec le prestataire notamment au travers de réunion de suivi des réclamations. Grâce à ce système, les responsables de service (collectivité et prestataire) cherchent à comprendre les attentes des usagers.

Ce système intègre également la gestion des réclamations reçues au service « *Transport et Infrastructure* » du Conseil Régional en constituant un moyen de collecte d'informations complémentaires aux enquêtes n'intervenant pas dans le jugement du bonus-malus mais utilisés comme un outil d'ajustement permanent du service rendu.

La diffusion des indices de satisfaction constitue un moyen de faire comprendre les contraintes du service aux usagers. L'enquête est utilisée dans le but de les sensibiliser et de justifier leurs actions en terme de politique de transport régional. Les élus sont ainsi amenés à utiliser ces indicateurs dans le cadre de leurs relations avec les usagers en disposant par exemple, de tableaux de bord qualité au niveau de la compétence transport :

*« Le suivi [des tableaux de bord] permet aux élus de se rendre compte de l'état d'avancement des objectifs fixés et parfois d'être en mesure de pouvoir expliquer et justifier à leurs électeurs les raisons des retards ou des divergences entre ce qui avait été prévu initialement et ce qui a été effectivement réalisé. Le but n'est pas simplement de répondre à une question mais de faire comprendre une logique » [Monsieur B, Responsable service Transport et Infrastructure].*

En diffusant l'indicateur dans le cadre des comités de lignes auprès des usagers auquel participe le responsable du service Transport et Infrastructure, les usagers reçoivent alors une information concernant les résultats des enquêtes en étant présentés directement sous la forme d'une synthèse du service de transport du Conseil Régional ou dans le cadre d'un dialogue entre élus et usagers lors d'une interpellation sur des problèmes de qualité de services.

Par la diffusion des indicateurs et des questionnaires remplis, il s'agit de sensibiliser les usagers en mettant en avant une demande individuelle devant s'inscrire dans la nécessité du service public de prendre en compte les besoins et les attentes plus larges, la collectivité ne pouvant s'adapter à toutes les demandes. Cette sensibilisation passe alors par la formulation d'un message centré sur l'intérêt général du territoire différent des intérêts particuliers de certains usagers. Les responsables mettent également en avant un discours sur la recherche d'équité des usagers devant le service public en sensibilisant leur interlocuteur sur le fait que leur réclamation constitue un cas particulier. La responsabilisation passe alors par l'engagement des décideurs publics demandant à l'utilisateur de limiter ses attentes à partir d'une vision globale de ses exigences :

*« Les actions tenues doivent répondre à une logique d'équilibre entre les demandes légitimes des citoyens, des usagers et l'intérêt général. C'est pragmatique. C'est la difficulté de l' élu de pouvoir dire non. Avoir à l'esprit l'intérêt général, on entend plein de chose sur qui représente la majorité et l'intérêt général. C'est à nous de le discuter » [Monsieur B, Responsable service Transport et Infrastructure].*

Pour faciliter ce déploiement, la mise en œuvre des enquêtes de satisfaction du transport régional recourt à un institut de sondage afin d'avoir des données quantitatives relativement « *fiabiles et objectives* ». Le taux de retour des questionnaires est appréhendé par le Responsable du service comme un indicateur pertinent qui crédibilise les enquêtes notamment vis-à-vis du prestataire (SNCF).

La dimension contrôle est alors validée par une structure présentée comme « *indépendante* » des services de la collectivité ayant une légitimité dans le domaine de l'administration d'enquêtes dans les collectivités. Cette implication traduit également la volonté de pallier l'absence de compétences en interne et de dépasser les réticences du prestataire et des usagers vis-à-vis de la diffusion et de la communication de telles évaluations en constituant notamment un groupe de travail comprenant les responsables des services Transports et Infrastructures, de l'Évaluation des politiques publiques et de la Communication (présence ponctuelle), l'institut de sondage, un agent en charge de contrôle qualité de service des transports du prestataire (SNCF) et un élu en charge de la compétence « *Transport et aménagement du territoire* ».

Ce processus d'implication est d'autant plus important que les indicateurs sont utilisés pour faire comprendre les contraintes des services publics aux usagers et de réallouer le budget du prestataire pour la Région. Le choix de mobilisation d'un institut de sondage vise ainsi à crédibiliser son évaluation vis-à-vis de la SNCF dans le cadre d'un contrat de performance et vis-à-vis des usagers dans le cadre de la divulgation des données dans les comités de lignes (CLAD).

Par un mode de construction structuré autour d'une recherche de sollicitation et une volonté de faire adhérer, la démarche de mobilisation favorise ainsi la compréhension des besoins et attentes des usagers tout en orientant ces acteurs dans une logique de limitation de ses attentes confrontés à une vision globale des exigences à l'égard du service à rendre.

## **Conclusion**

Dans ces deux études des cas, le contrôle qualité apparaît clairement comme un élément du contrôle de gestion. Il permet d'adapter les services, ce que soulignent régulièrement les recherches en sciences de gestion. Dans ces exemples, la vocation d'orientation des comportements y est cependant moins nette alors même qu'elle est au cœur de la réalisation du service (public). L'intérêt général apparaît comme un discours visant à sensibiliser l'utilisateur à différer leurs demandes et à les inscrire dans une vision plus globale. Le contrôle qualité sert alors à légitimer ce dépassement. Ainsi, lorsque la demande des usagers va à l'encontre des valeurs du service public ou n'est pas tenable financièrement, une communication est prévue pour faire comprendre les raisons de sa non-satisfaction. Les deux études de cas révèlent donc les arbitrages entre les logiques d'adaptation et de personnalisation du service public pour améliorer la valeur pour l'utilisateur et son adéquation aux valeurs et la contrainte financière de l'organisation. Ces études de cas témoignent donc de la prise en compte l'avis des usagers dans le contrôle qualité mis en place au sein de services publics devant également intégrer une volonté de stabilisation de la prestation, points apparaissant peu étudiés dans les travaux en sciences de gestion.

Le couplage des mesures de la qualité perçue (mesures externes tournées vers le bénéficiaire du service, par exemple : indicateur de satisfaction) et de la qualité servie (mesures internes des résultats du point de vue du prestataire, par exemple : indicateur de délai d'attente) retient l'attention des responsables publics. De nouveaux outils de suivi de la qualité du service

combinant le point de vue de l'organisation et du bénéficiaire de la prestation peuvent permettre d'évaluer complètement la qualité du service rendu (par exemple : analyse conjointe dans un même tableau de bord de la satisfaction des usagers d'un guichet et du temps d'attente à ce même lieu d'accueil). Cependant, ces instruments de gestion, mêlant contrôle de gestion et écoute de l'utilisateur du service, se limitent souvent à l'aval de la prestation : sa qualité de résultat et de processus. Cette recherche montre en effet, que l'utilisateur apparaît peu mobilisé dans l'élaboration des évaluations, même si cette faiblesse d'implication est atténuée par des phases de test des questionnaires et de mise en situation.

Pour autant, ils ne doivent pas contribuer à éluder la question de la définition de l'offre en s'intéressant au point de vue du prestataire (qualité voulue), mais également au point de vue de l'utilisateur (qualité attendue). Ces deux facettes de la qualité ne sont pas toujours faciles à concilier. Le contrôle de la qualité doit permettre au prestataire d'identifier ces divergences afin d'y remédier soit en modifiant l'offre de service (par exemple en mettant en place de l'aide aux devoirs à la demande des parents), soit en communiquant sur la définition de l'offre, les contraintes et les choix qui lui sont relatifs (par exemple en communiquant sur le contenu de la prestation « *pause du midi* », sur le coût des transports). Ces outils du contrôle qualité apparaissent donc comme des moyens d'instaurer un dialogue entre le prestataire et le bénéficiaire du service. Cependant, pour être efficaces, ils ne doivent pas se limiter à une simple action de communication non suivie d'effets. C'est au contrôle de gestion, dont l'objectif est d'améliorer le couple coût-valeur (Lorino, 2000), de gérer ces tensions en faisant le lien entre la qualité (dans tous ses aspects) et les coûts qui en découlent. Pour cette raison, il semble utile de compléter les traditionnels outils du contrôle de gestion par des systèmes de pilotage de la performance (Ferreira et Otley, 2009) qui tiennent compte de l'avis des usagers sur la qualité perçue et attendue du service. Il nous semble que ces conclusions en matière de contrôle de gestion ne se limitent pas au champ du service public. Une recherche dans plusieurs entreprises privées nous permettrait de le compléter.

## Bibliographie

- Averous B. et Averous D. (2004). *Mesurer et manager la qualité de service : la méthode CYQ* 2e éd., Paris: INSEP éditions.
- Bancel-Charensol L., Delaunay J.-C. et Jougleux M. (1999). Une société de services : Comment gérer des biens invisibles ? *Sciences humaines*, (91), p.36-39.
- Bartoli A. (2005). *Le Management dans les organisations publiques*, Dunod.
- Cauvin É. et Neunreuther B. (2009). La contribution du contrôle de gestion au management de la valeur. *Revue Française de Gestion*, 6(196), p.177-190.
- Chevallier, J. (2005), *Le service public*: Presse Universitaire de France.
- Deleau (1985), *Evaluer les politiques publiques*. Rapport remis au Premier Ministre, publication par le commissariat général du plan, M Deleau, JP Nioche, P Penz et R Poinard, Paris : la documentation française.
- Ducrocq, C., Gervais, M., & Herriau, C. (2001). le suivi de la qualité et des coûts dans les entreprises de services : une enquête sur les pratiques et les outils employés par les départements de contrôle de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 89-121.
- Duguit L. (1911). *Manuel de droit constitutionnel*, Paris: Editions Panthéon Assas.
- Espuglas P. (2002). *Le service public* 2e éd., Paris: Dalloz.
- Ferreira A. et Otle D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), p.263-282.
- Gaudusson, J. (1974), *L'usager du service public administratif*: Bibliothèque de droit public.
- Grönroos C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* 3e éd., Wiley.
- Jeannot, G. (1998), *L'usager des services publics*, paris: Presse Universitaire de France, Que sais-je.
- Jeannot, G. (2007), La situation des particuliers à l'égard des services publics, *Cahiers Français*, p.339.
- Löning H., Malleret V., Méric J., Pesqueux Y., Chiapello E., Michel D. et Solé A. (2008). *Le contrôle de gestion. Organisation, outils et pratiques* 3e éd., Paris: Dunod.
- Lorino (2000). *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*, Ed. d'organisation.
- Lorino P. (1999). A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public. *Politiques et management public*, 17(2), p.21-34.
- Malleret V. (2009). Peut-on gérer le couple coûts-valeur ? *Comptabilité contrôle audit*, 15(1), p.p. 7-34.
- Mestre, J.-L. (2004), L'emploi de l'expression "service public" sous l'ancien régime, In *Politique d'aujourd'hui* (Ed, PUF). in sous la direction de Guglielmi, Gilles J "*Histoire et Service public*", p21-58.
- Meyssonnier F. (2012). Le contrôle de gestion des services, réflexion sur les fondements et l'instrumentation. *Comptabilité contrôle audit*, 18(2), p.73-98.
- Nicinski, S. (2001), *L'usager du service public industriel et commercial*: L'Harmattan.
- Otle D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), p.363-382.
- Rey, A. (2001), *Le grand robert de la langue française*: Direction Alain Rey.
- Rolland L. (1957). *Précis de droit administratif* 11e éd., Paris: Dalloz.

- Sapin M. (1983). *La place et le rôle des usagers dans les services publics*, Paris: La documentation française (Assemblée Nationale)
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de gestion : approche qualimétrique: Economica*.
- Viveret (1989), *L'évaluation des politiques et des actions publiques*, rapport remis au Premier Ministre, P Viveret, Paris : la Documentation Française.
- Yin, R. K. (1993), *Case study research: Design and methods*: Sage publications.