



HAL
open science

L'accueil dans l'administration publique : de la logique de service à la logique de performance

Mohammed Zaouaq

► **To cite this version:**

Mohammed Zaouaq. L'accueil dans l'administration publique : de la logique de service à la logique de performance. Bulletin de l'Observatoire marocain de l'Administration publique, 2017, pp. 3-4. hal-02883142

HAL Id: hal-02883142

<https://hal.science/hal-02883142>

Submitted on 28 Jun 2020

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.

.....
L'accueil dans l'administration publique : de la logique de service à la logique de performance.

Par Mohammed ZAOUAQ,
Lauréat du cycle supérieur de l'ENA
Cadre au Ministère de l'E.N.F.P.

.....

"Dans un contexte sociétal où les usagers ont un niveau d'exigence croissant, l'accueil doit être la vitrine d'un service public de qualité"¹.

Pour des raisons d'ouverture et de modernisation, l'administration marocaine a connu la création et la généralisation du service d'accueil au cours des dernières décennies, cette généralisation a constituée pour les "top-management" marocains une fin en soi et non un moyen d'amélioration des prestations fournies aux administrés/usagers.

Puisque la logique bureaucratique encadrant le fonctionnement de l'administration a favorisé l'émergence d'un prototype d'organisation administrative qui **"tend à s'isoler de la société"**, et dont les **"rapports avec l'extérieur sont caractérisés par la rigidité et l'unilatéralité"**², l'entité chargée de l'accueil a été constamment perçue comme un simple mécanisme administratif mis au service des administrés, sans aucune vision managériale moderne qui prend en compte à la fois l'intérêt de l'utilisateur et la performance de l'entité.

1. L'accueil dans la pratique administrative, sous ses différentes formes : physique, téléphonique et courriel, est considéré comme un service accessoire, complémentaire et de moindre importance quant à l'amélioration du fonctionnement et de la qualité des prestations rendues au sein de nos administrations publiques à tel point que ledit service est perçue par ses usagers comme une "barrière administrative" et une limite organisationnelle à la consécration du principe de libre accès aux services publics.

La conception organisationnelle et fonctionnelle actuelle du service d'accueil répond plus à la logique de l'allégement de la charge de travail qu'à celle de la satisfaction des usagers de l'administration et ce en raison de l'attitude d'évitement adoptée par les agents chargés de l'accueil. Dans ce sens, au lieu de constituer un

¹Relation à l'utilisateur : L'accueil en collectivité territoriale, offre nationale harmonisée 2014, N° 11, Centre national de la fonction publique territoriale, 2014, p : 5.

² Jacques Chevallier, l'administration face au public, in : la communication administration-administrés, PUF, 1993, p : 15.

canal administratif au service des administrés/usagers, l'entité d'accueil est devenue un rempart et un isolement qui les séparent des autres entités prestataires (les entités métier).

La gestion bureaucratique des entités chargées de l'accueil **"s'attache aux moyens plus qu'aux fins, à la régularité intrinsèque des procédures mises en œuvre plutôt qu'à leur adéquation aux objectifs poursuivis"**³, ce qui impacte négativement la qualité des prestations fournies. Cependant, en vue de dépasser cette réalité et de consacrer la performance au niveau de la gestion de ces entités il est désormais fondamental de répondre à de nouvelles exigences de nature managériale.

2. Selon Gilles Jeannot **"les spécialistes de la gestion détournent notre attention de l'accueil"**⁴ tandis que ce dernier est considéré comme un outil et un indicateur de la réalisation de la performance au sein de nos administrations publiques. A cet effet, **"les dérèglements ressentis par l'utilisateur dans les services d'accueil ne seraient que des symptômes de dysfonctionnements dans l'organisation"**⁵, d'où la nécessité de revoir les modalités de la gestion de ces services dans la finalité de garantir la performance des prestations rendues.

La réalisation de la performance passe nécessairement par la conception et la mise en place d'une approche qualité au niveau de l'entité chargée de l'accueil, et ce en considérant l'utilisateur non comme un simple administré mais comme un client/créancier qui en exige la satisfaction d'une obligation de résultat, à savoir la prestation de service demandée. En d'autres termes, il s'agit surtout de réussir **"le passage d'un modèle de régulation de l'interface utilisateur/service public fondé sur l'évitement, à un modèle qui valorise la personnalisation de la relation"**⁶. Réussir une approche qualité garante d'un accueil performant nécessite l'adoption d'un ensemble de principes fondamentaux par les responsables de l'accueil, à savoir : la planification, l'ouverture et l'accessibilité, l'accueil et le conseil, la rapidité, la coordination et le suivi.

³ Jacques Chevalier, Danièle Lochak, Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française, RFAP, 1982, N° 24, p : 681.

⁴ Gilles Jeannot, Les usagers du service public, Que sais-je?, PUF, 1998, p : 16.

⁵ Idem, p : 16.

⁶ Virginie Waechter, La relation utilisateur/ service public : d'un modèle à l'autre ou vers la confusion des sphères d'action privée et publique, Revue des sciences sociales, N° 28, 2001, p : 56.

- **La planification :** l'entité chargée de l'accueil doit planifier d'avance ses opérations et ses mécanismes d'intervention et ce en concertation avec les autres entités de l'administration et présenter un plan d'action annuel approprié à la garantie d'un service performant.
- **L'ouverture et l'accessibilité :** le service d'accueil doit permettre l'ouverture et l'accessibilité de l'administration vis-à-vis de ses usagers.
- **L'accueil et le conseil :** le service assuré au niveau de l'entité doit permettre de recevoir les usagers de l'administration et les conseiller à propos des règlements et des procédures en vigueur, des durées et des entités chargées de traiter les demandes et les dossiers.
- **La rapidité :** les usagers de l'administration doivent bénéficier des services d'accueil et de conseil dans les délais les plus courts.
- **La coordination et le suivi :** l'entité d'accueil doit assurer la mission de coordination et de suivi des dossiers et des demandes des usagers auprès des autres services concernés.

En vue de transposer ces principes aux niveaux des services d'accueil, il est fondamental de les doter de ressources humaines compétentes à la fois sur le plan communicationnel (maîtrise des techniques de communication, esprit de coopération) et professionnel (maîtrise de la réglementation, des procédures en vigueur, des délais....) et de les équiper des moyens matériels nécessaires et appropriés à leur bon fonctionnement.

En définitive, il convient de dire que la gestion de l'accueil doit désormais contribuer à la réalisation de la performance au sein de l'administration marocaine à travers la satisfaction des intérêts particuliers des administrés/usagers et ce dans la perspective d'une humanisation de nos services publics.

.....
Le front office comme plateforme de « prestation des services intégrés »

Par El Mehdi DARMOUCH
 Lauréat de l'Institut supérieur de l'administration
 Cadre au Ministère de l'Economie et des Finances

.....

Il y a plusieurs acceptions du dispositif front office dans les structures publiques, selon le

niveau d'engagement existant vis-à-vis de l'utilisateur. D'une simple structure passive de type bureau d'accueil à une structure plus intégrée de type guichet unique, le dispositif front office peut aller jusqu'à revêtir une véritable fonction de prospection déterminant par la suite les attributs du service public offert.

En effet, du point de vue de l'offre du service public, le dispositif front office devrait contribuer à maîtriser la contrainte permanente de coût-efficacité. A cet égard, le modèle de **Prestation des Services Intégrée** (*Integrated Service Delivery* pour ISD) paraît le plus abouti dans la mesure où il permet de maintenir un niveau d'engagement élevé du service public à l'égard de l'utilisateur réduisant significativement le risque organisationnel majeur et le plus fréquent dans toute entité publique à savoir, sa tendance *entropique* à prendre les moyens pour des objectifs, lorsque les ressources organisationnelles deviennent en soi un enjeu d'appropriation et d'allocation et sont peu orientés aux besoins de l'utilisateur, ce qui entraîne leur gaspillage et augmente leur inefficacité par rapport à la mission du service public.

De quoi s'agit-il ?(*) L'ISD est un modèle basé essentiellement sur 3 processus majeurs à savoir, la Communication, pour établir des liens effectifs avec les usagers, la Collaboration, pour identifier les besoins qui leur sont spécifiques et la Création, pour apporter des nouvelles solutions innovantes aux besoins ainsi identifiés. L'évolution idéale de ce modèle permet de créer à terme une relation communautaire avec l'utilisateur ou prioritairement avec une certaine catégorie d'utilisateurs, ayant par exemple des besoins particuliers, ce qui est par ailleurs favorisé par l'essor des technologies d'information (réseaux sociaux, forum de services en ligne, etc.).

Comment cela fonctionne-t-il ? Bien qu'il n'existe pas une démarche globale, quelques expériences réussies de l'ISD se déploient généralement dans un contexte formel ou informel, bidirectionnel, via des *partenariats consultatifs* avec des groupes de référence d'utilisateur permettant de cibler efficacement leurs besoins spécifiques et devant aboutir à des *relations contractuelles* concernant des questions particulières sur la base d'obligations conjointes.

En effet, il s'agit de faire évoluer l'engagement public d'une forme réactive à une forme proactive au fur et à mesure que les *relations contractuelles* gagnent en maturité pour donner lieu à des prestations de service public au fait des informations déterminant l'évolution des besoins des usagers. A défaut de cela, la *relation*