

7^{ème} Colloque AIRMAP : Un management public innovant ?
Atelier 2 – Design management et innovation territoriale

**« LA PRISE EN COMPTE DE LA PAROLE DE L'USAGER EN
ACTION SOCIALE : UNE ADAPTATION SECTORIELLE DU
MODELE QUALITE DES SERVICES PUBLICS (QSP) »**

Mathilde COLLINET-OURTHE (personne à contacter)
Doctorante, Université de Pau et des Pays de l'Adour,
Chaire Optima / CREG / IAE Pau-Bayonne
mathilde.collinet-ourthe@univ-pau.fr
06 85 99 63 34

David CARASSUS
Professeur des Universités, Université de Pau et des Pays de l'Adour,
Directeur de la Chaire Optima / CREG / IAE Pau-Bayonne
david.carassus@univ-pau.fr

Pierre MARIN
Maître de Conférences, Université de Pau et des Pays de l'Adour,
Chaire Optima / CREG / IAE Pau-Bayonne
pierre.marin@univ-pau.fr

Université de Pau et des Pays de l'Adour / CREG / IAE Pau-Bayonne
Avenue du Doyen Poplawski - BP575 64012 PAU Cedex
Tél : +33 5 59 40 80 01 Fax : +33 5 59 40 80 10

Résumé : Auteurs et législateur soulignent d'une voix commune l'intérêt d'impliquer le citoyen dans le champ de la politique sociale locale au cœur des processus décisionnels. Pratique complexe et rarement expérimentée dans ce secteur particulier, la reconnaissance et l'exercice des droits des usagers semble représenter un moyen d'impulser la participation publique sur les territoires. Le modèle QSP conceptualise en ce sens la mesure de la qualité perçue, mettant en tension les attentes des usagers et la réponse au besoin construite par l'institution. Cette communication examine ainsi l'application sectorielle du modèle QSP auprès de quatre Centres Communaux et Intercommunaux d'Action Sociale (CCAS/CIAS). Il ressort de cette adaptation locale une nouvelle modélisation de la qualité perçue des services, caractérisée par des dimensions « humaine » et « structurelle », ainsi que la prééminence de la première sur la seconde, pour expliquer la satisfaction d'un usager de la politique sociale locale. Au final, nous soulevons donc l'intérêt de

replacer les pratiques professionnelles au cœur du pilotage de ces politiques sectorielles.

Abstract : Authors and legislator emphasize in a common voice the interest of involving the citizen, in the field of local social policy, at the heart of decision-making processes. Complex and rarely experienced practice in this particular sector, the recognition and exercise of users' rights seems to be a means of boosting public participation in the territories. The QSP model conceptualizes in this sense the measure of perceived quality, putting in tension the expectations of users and the response to the need built by the institution. This paper examines the sectoral application of the QSP model at four Communal and Intercommunal Centers for Social Action (CCAS/CIAS). This local adaptation shows a new modeling of the perceived quality of services, characterized by « *human* » and « *structural* » dimensions, as well as the pre-eminence of the first over the second, to explain the satisfaction of a user of social politics. In the end, we therefore raise the interest of placing professional practices at the heart of the steering of these sectoral policies.

Mots-clés : action sociale, usagers, QSP, participation, pilotage.

INTRODUCTION

Dans un contexte paradoxal d'augmentation de la demande sociale (Palier, 2005 ; Manchec, 2014) et de rationalisation des dépenses publiques, les Centres Communaux et Intercommunaux d'Action Sociale (CCAS/CIAS) s'imposent aujourd'hui comme un levier d'action local incontournable, chargés de piloter aux côtés des Conseils Départementaux, des politiques sociales de plus en plus territorialisées. Pour cela, ils peuvent s'appuyer sur un modèle de gouvernance original. Leurs conseils d'administration, composés paritairement d'élus et de représentants de la société civile donnent l'exemple d'une administration moderne et innovante à l'heure où les démarches participatives et citoyennes sont consacrées dans de nombreux domaines.

Au-delà de sa densification, la complexification de la demande sociale (Perrier, 2013) invite progressivement les décideurs politiques et administratifs à réfléchir à la prise en compte des avis et besoins spécifiques des personnes. D'une part, à l'heure où ce rapprochement s'inscrit dans une législation favorable à son implication dans le dispositif institutionnel, l'accompagnement de l'utilisateur doit s'envisager en « *respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision* » (CASF, article L311-3). D'autre part, Lorino (1999) décrit la performance de l'organisation comme « *le jugement porté par la société (clients, usagers, riverains) sur le rapport entre valeur produite (besoins satisfaits) et coûts encourus (ressources consommées)* ». Dès lors défini comme un acteur capacitaire « *pourvu de droits en termes de dignité, d'information, d'expression et de libertés individuelles* » (Vulbeau, 2007), l'implication de l'utilisateur peut représenter un levier de performance pour l'organisation (Waintrop, 2011).

Dans ce cadre, les principes d'évaluation de la performance publique locale doivent dépasser le concept anachronique du contrôle, c'est-à-dire guidés uniquement par une « *assignation de moyens budgétaires* » (Lorino, 1999). En effet, « *la performance publique locale est nécessairement multidimensionnelle [...], les collectivités locales [poursuivant] une performance environnementale traduisant des finalités d'intérêt général et de justice sociale* » (Marin, 2014). Ainsi, la mise en œuvre d'une évaluation doit aussi être caractérisée par des dimensions exogènes de la performance, notamment au regard de la dimension « *offre de service public* » (Gibert, 1980 ; Moullin, 2006), pour analyser autrement les résultats de l'action publique.

L'objet de cet article est de présenter une approche innovante de la prise en compte de la parole et des perceptions des bénéficiaires de dispositifs sociaux. Nous nous appuyons pour ce faire sur une recherche intervention longitudinale menée dans le cadre d'une thèse de doctorat auprès de quatre CCAS/CIAS. Dans notre étude, la prise en compte de la parole de l'utilisateur repose en partie sur le modèle de mesure de la perception de la Qualité des Services Publics (QSP) développé par Goudarzi et Guenoun (2010). Ces auteurs proposent de conceptualiser la mesure de la qualité perçue des services spécifiquement dans l'environnement public, à travers six dimensions : les relations, la transparence, la fiabilité, la tangibilité, l'assurance et l'éthique. Nous décidons de poursuivre leurs travaux de recherche par la réalisation d'un questionnaire à destination des usagers des CCAS/CIAS étudiés, de type quantitatif d'une part, nous permettant de prendre en compte leur avis sur l'existant ; qualitatif d'autre part, pour les interroger plus largement sur leurs besoins. Seuls les résultats quantitatifs seront présentés ici. Ce questionnaire a été élaboré à partir de la grille produite par les chercheurs et adapté au champ de recherche par des temps d'observation dans les collectivités concernées, des entretiens individuels avec les chefs de services des CCAS/CIAS et des introspections des auteurs. Sur la base de ces prérequis, comment peuvent s'articuler la notion de participation des usagers et la notion de qualité perçue dans le champ des politiques sociales locales ?

Les contributions attendues sont de plusieurs ordres. D'un point de vue conceptuel, cette recherche permet de vérifier la conceptualisation de la QSP dans une collectivité territoriale particulière et d'éclairer les dimensions expliquant le plus la satisfaction des usagers de l'action sociale locale (environ 1600 retours). D'un point de vue pratique, cette étude pousse à la fois les décideurs managériaux à envisager des pistes d'amélioration organisationnelles, mais également les décideurs politiques à intégrer les attentes et besoins des usagers pour évaluer, questionner, ajuster et même repenser les politiques publiques sociales locales.

L'UTILISATION DU MODELE QSP DANS LE CHAMP DE L'ACTION SOCIALE : L'ECOUTE DE L'USAGER TITULAIRE DE DROITS

La consultation des usagers comme préalable à la mise en place de la participation publique : vers une composante du pilotage de l'action sociale locale

La consultation citoyenne expérimentée dans le cadre de cette communication, et plus largement dans le cadre d'un projet doctoral en recherche-intervention, s'inscrit dans une logique de concertation locale qui « *consiste à organiser un dialogue entre ceux qui exercent le pouvoir parce qu'ils ont été élus pour cela et ceux qui ont désigné les premiers* » (Rayssac et de la Guéronnière, 2014). Elle est conduite à l'occasion de la réalisation de l'Analyse des Besoins Sociaux (ABS) d'un échantillon de quatre Centres Communaux et Intercommunaux d'Action Sociale (CCAS/CIAS) français. Mobilisant plusieurs outils d'analyse des impacts de l'action publique, l'ABS répond aussi à un besoin d'amélioration du pilotage de la politique sociale locale. Cette démarche globale s'appuie ainsi sur un enjeu de décloisonnement des acteurs, vers la mise en place d'une gouvernance locale et partenariale, idéalement dans le cadre d'un projet social de territoire formalisé. Projet social dans lequel les usagers ont toute leur place.

Au sens académique, nous entendons la concertation comme un processus démocratique ayant vocation à progressivement inscrire le positionnement des usagers dans le processus décisionnel des institutions et des élus qui les portent (Rayssac et de la Guéronnière, 2014). Arnstein (1969) propose pour la première fois une échelle de la participation citoyenne permettant d'évaluer le degré de pouvoir des individus sur la prise de décision publique. Récemment adaptée par Rayssac et de la Guéronnière (2014) dans leur guide de la concertation locale, ceux-ci identifient trois niveaux de participation citoyenne : la non-participation, la démocratie participative à laquelle nous nous intéressons ici, et la démocratie représentative. La concertation locale, représente ce niveau intermédiaire, lui-même caractérisé par trois échelons de participation pour lesquels « *s'organise, selon des degrés d'intensité plus ou moins importants, l'échange d'informations entre le public et les détenteurs de la décision* » : la consultation, la consultation active et la délibération. Dans le même sens, d'autres auteurs québécois (Thibault *et al.*, 2000 ; Fortier, 2014) proposent une traduction renouvelée de l'Echelle de participation d'Arnstein. Ils définissent aussi un niveau de participation intermédiaire qu'ils qualifient de « *pouvoir d'influence* » pour lequel le citoyen concerné par un projet ou une politique, est amené à formuler des recommandations ou un point de vue. Au regard des attentes réglementaires de l'ABS (décret n°2016-824) et du faible développement

de ces pratiques sur les territoires, nous souhaitons expérimenter la prise en compte de la parole de l'utilisateur des CCAS/CIAS particulièrement sur le niveau quatre, relatif à la « consultation », définie par Thibault *et al.* (2000) comme suit et illustrée par la Figure 1 : « la consultation est définie comme l'action de prendre part à un processus de décision en donnant son avis à l'invitation de décideurs qui conservent leur pouvoir, en bout en course. En début de consultation, les décideurs s'engagent à l'égard du poids qu'ils accorderont à la contribution des participants ».

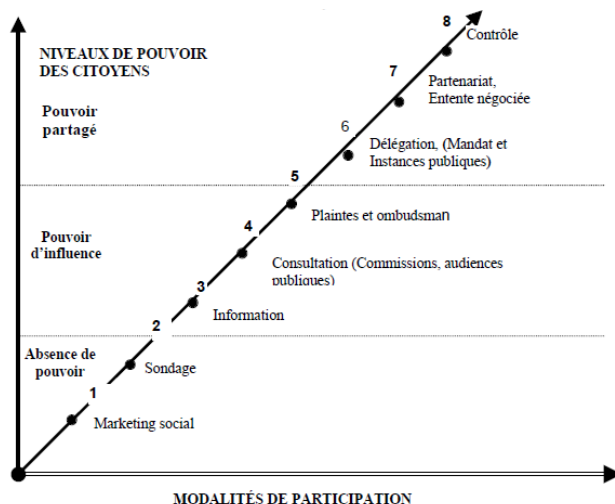


Figure 1 : Modalités de participation publique selon le niveau de pouvoir consenti aux citoyens (Thibault *et al.*, 2000), adaptées d'Arnstein (1969)

Au-delà de l'institutionnalisation progressive de la prise en compte de la parole de l'utilisateur dans le processus de pilotage, l'objet de cette communication porte spécifiquement sur une partie de notre enquête : l'utilisation du modèle Qualité des Services Publics (QSP) dans le champ de l'action sociale et médico-sociale, évaluant la qualité perçue de la prise en charge au regard d'un besoin exprimé par l'utilisateur. La seconde partie de la consultation évaluant l'action du service public au sens large, sur des besoins potentiellement non satisfaits, n'est pas abordée ici.

L'exercice des droits de l'utilisateur en action sociale comme modalité de mise en œuvre d'une première consultation publique : vers une proposition d'utilisation sectorielle du modèle QSP

Si le modèle QSP s'attachait à aménager le modèle SERVQUAL pour saisir les dimensions spécifiques au service public de la qualité perçue, notre grille d'analyse propose une piste d'utilisation du premier dans le secteur social et médico-social, au prisme de l'exercice des droits des usagers.

Poursuivant les travaux de Sabadie (2003), l'objet du modèle QSP repose sur la conceptualisation de la qualité perçue, adaptée au secteur public, jusque-là appliquée passivement à partir de modèles privés (Goudarzi et Guenoun, 2010). Nous décidons donc de poursuivre ces travaux de recherche pour plusieurs raisons. D'une part, le modèle répond à des contraintes purement opérationnelles liées au régime de la recherche-intervention, facilitant son utilisation simultanée sur de nombreux terrains d'étude et particulièrement sur celui des collectivités territoriales. D'autre part, dans le cadre de la réalisation de l'ABS pour laquelle nous accompagnons un échantillon de quatre CCAS/CIAS, il présente l'avantage d'accorder une place majeure aux attentes des usagers qui peuvent ainsi contribuer à la décision publique. Plaçant, non plus les processus internes, mais « *l'analyse des perceptions des usagers au premier plan de la gestion de la qualité publique* » (*ibid.*), cette conceptualisation se détache des référentiels couramment expérimentés centrés sur la qualité de service produite, menés avec une logique interne.

Par ailleurs, cette démarche participe de la construction d'un nouveau modèle de l'action sociale locale aujourd'hui en crise (Manhec, 2014), dans lequel l'utilisateur de la politique sociale est reconnu comme pleinement acteur du processus dont il fait l'objet (Vulbeau, 2007). Avec un enjeu de taille : poser une première pierre à la participation des usagers dans des institutions ne l'ayant jamais expérimentée. Plus largement, se pose la question de la mesure en action sociale (Savignat, 2015) et de la reconnaissance puis de l'appropriation de tels outils par les agents, notamment depuis l'entrée en vigueur de la loi de rénovation du 2 janvier 2002. En effet, le rapport qu'entretiennent les travailleurs sociaux avec la donnée évaluative quantifiée (Serre, 2011), perçue comme régissant désormais l'avenir du travail social, est souvent contestataire. Au même titre que le pilotage de la performance par les seuls indicateurs, le risque est grand dans ces institutions de voir assimiler cette consultation des usagers comme une mesure de perceptions orientée « *client* » et calquée sur une philosophie de marketing d'entreprise. Il n'en est rien, au regard de la logique de mobilisation de l'outil et de son utilisation dans laquelle nous nous inscrivons ici.

Premièrement, nous rapprochons les notions de qualité des services publics d'une part, et de participation de l'utilisateur de la politique sociale d'autre part, à celle de reconnaissance et d'exercice des droits (Savignat, 2012 ; Janvier et Matho, 2011). Cette triangulation passe justement par l'analyse du rapport entre l'offre construite par l'organisation et les attentes réelles des bénéficiaires car, selon Savignat (2012) :

« Les tensions entre les attentes de l'utilisateur et les besoins qui représentent une construction professionnelle et institutionnelle, sont une clef pour apprécier la façon dont les usagers peuvent faire valoir

leurs droits et surtout pour apprécier les limitations qui y sont apportées. »

Nous proposons ainsi par la construction du Tableau 1 ci-dessous, d'illustrer cette mise en tensions au prisme du modèle QSP révisé, en vérifiant l'existence de liens entre l'ensemble des dispositions légales régissant l'exercice des droits de l'utilisateur selon le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), et les items de notre grille de questionnaire. L'exhaustivité des relations mises en évidence nous permet de valider l'ancrage législatif en vue de l'utilisation du modèle de qualité perçue pour recueillir la parole de l'utilisateur, dans notre champ de recherche et dans le cadre de l'analyse des besoins. En effet, nous notons la convergence des trois textes vers la notion de personnalisation de parcours de l'utilisateur et la volonté du législateur d'apporter une attention particulière à la prise en compte de ses besoins et attentes, à travers le respect de la qualité des accompagnements et des prises en charge (articles L311-3, L311-4 et L311-7 du CASF). Pour autant, ce changement de paradigme concernant l'utilisateur dans le champ social et médico-social (Godereau, 2016) n'est pas « *un enjeu pour le gestionnaire public agissant [soi-disant fatalement] dans une société plus individualiste et consumériste* » (Goudarzi et Guenoun, 2010). Ce n'est le cas ni pour les contributeurs à ce papier, ni pour l'ensemble des décideurs techniques et politiques du comité de pilotage stratégique encadrant notre recherche intervention. En effet, notre positionnement dans le cadre du déploiement de cette enquête se détache de la notion d'individualisme : « *la personnalisation n'exprime pas du tout la même idée que l'individualisation, c'est-à-dire l'action de réduire à une unité indivisible, mais celle d'identifier à une personne, de saisir sa singularité* » (Loubat, 2002). C'est à cela que se résume l'intérêt de nos travaux sur le terrain : savoir si, globalement, le service public répond de manière satisfaisante, par l'offre proposée et les pratiques professionnelles, aux besoins des usagers qui en font la demande.

Deuxièmement, nous rappelons que cette enquête s'inscrit dans une logique globale d'évaluation des impacts de l'action publique caractérisée par un pluralisme des avis mobilisés (diagnostics sociodémographiques, focus-groups professionnels et enquêtes usagers). Nous tentons en effet, dans le cadre de la première ABS des CCAS/CIAS accompagnés, de croiser expertise professionnelle et expertise d'usage dans la perspective d'une approche évaluative multidimensionnelle des besoins sociaux, quantitative et qualitative : « *à l'instar de tout indicateur de performance, les indicateurs de la QS se trouvent placés au cœur des jeux organisationnels et 'ne peuvent être assimilés à des outils désincarnés qui n'interféreraient pas dans le système qu'ils cherchent à apprécier* (Levratto et Paulet, 2005, p. 17) » (Goudarzi et Guenoun, 2010).

Dimension QSP (2010)	Origine dimension	Items QSP (2010)	Items questionnaire adapté	Exercice des droits de l'usager en action sociale et médico-sociale
Mesure de la qualité perçue				
Relations	SERVQUAL <i>Parasuraman et al. (1985, 1988)</i>	Vous êtes satisfait de l'efficacité des agents des services municipaux que vous avez rencontrés	Je suis satisfait(e) du travail effectué par les agents :	<p>Article 9 du décret du 14/11/2003 relatif au règlement de fonctionnement du CASF (article L311-7 du CASF) "fixe les obligations faites aux personnes accueillies ou prises en charge pour permettre la réalisation des prestations qui leurs sont nécessaires..."</p> <p>Alinea 3° de l'article L311-3 du CASF : les droits de l'usager s'exercent par "une prise en charge et un accompagnement individualisés de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision"</p> <p>Article 1 de la charte des droits et libertés de la personne accueillie (prévue à l'article L311-4 du CASF) dispose que la prise en charge s'organise "dans le respect des conditions particulières de prise en charge et d'accompagnement prévues par la loi"</p> <p>Article 9 du décret du 14/11/2003 relatif au règlement de fonctionnement du CASF (article L311-7 du CASF) : "... ces obligations concernent notamment le respect des décisions de prise en charge, des termes du contrat ou du document individuel de prise en charge"</p> <p>Article 2 de la charte des droits et libertés de la personne accueillie (prévue à l'article L311-4 du CASF) : "la personne doit se voir proposer une prise en charge ou un accompagnement, individualisé et le plus adapté possible à ses besoins, dans le cadre de la continuité des interventions"</p> <p>Alineas 5° et 6° de l'article L311-3 du CASF : les droits de l'usager s'exercent via "l'accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge, sauf dispositions législatives contraires" et "une information sur ses droits fondamentaux et les protections particulières légales et contractuelles dont elle bénéficie, ainsi que sur les voies de recours à sa disposition"</p> <p>Alineas 2° et 7° de l'article L311-3 du CASF : les droits de la personne s'exercent selon "le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes soit dans le cadre d'un service à son domicile, soit dans le cadre d'une admission au sein d'un établissement spécialisé" et "la participation directe ou avec l'aide son représentant légal à la conception et à la mise en oeuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne"</p> <p>Alinea 4° de l'article L311-3 du CASF : les droits de la personne s'exercent dans le respect de "la confidentialité des informations la concernant"</p>
		Cette ville n'emploie que des agents de qualité	- Qui sont intervenus à mon domicile	
		Les agents des services municipaux sont compétents	- Que j'ai rencontrés dans les locaux du CCAS/CIAS	
		Les agents des services municipaux vous donnent des informations exactes	Le service et ses agents ont à cœur de m'aider au mieux : ils sont toujours disposés à me rendre service dans le cadre de leurs missions	
		Les agents des services municipaux ont vraiment la volonté de vous rendre service même lorsque cela dépasse leurs obligations	Le service et ses agents prennent le temps de m'écouter et de s'adapter à ma situation personnelle	
Les agents municipaux sont toujours disposés à aider les usagers				
La ville et ses agents ont à cœur de vous aider au mieux				
Les agents des services municipaux vous accordent une attention personnalisée (ils prennent le temps de vous écouter et de s'adapter à votre situation personnelle)				
Les agents des services municipaux comprennent vos besoins				
Transparence	Modèle légal <i>Sabadie (2003)</i>	Vous explique clairement aux habitants les décisions qui les concernent	Le service me fournit des informations claires et précises :	
		Le service et ses agents ont à cœur de m'aider au mieux : ils sont toujours disposés à me rendre service dans le cadre de leurs missions	- Sur des prestations complémentaires pour répondre à l'évolution de mes besoins	
		Le service et ses agents prennent le temps de m'écouter et de s'adapter à ma situation personnelle	- Sur le suivi de mon dossier	
		Le service et ses agents comprennent vos besoins	En cas de réclamation, le service prend en compte le problème et me tient toujours informé(e)	
		Le service et ses agents ont à cœur de vous aider au mieux		
Fiabilité	Hybride SERVQUAL - modèle légal	La ville est à l'écoute des attentes des habitants	Le service tient compte de mes suggestions pour faire évoluer la prestation	
		Les habitants participent à la définition des services délivrés par la ville		
		La ville tient compte des suggestions de ses habitants pour faire évoluer ses services		
		La ville est digne de confiance	Lorsque je formule une demande, le service intervient dans des délais raisonnables	
		La ville fournit des services dans les délais sur lesquels elle s'est engagée		
Vous pouvez faire confiance aux agents des services municipaux				
Les agents des services municipaux sont polis et aimables				
Les agents des services municipaux vous donnent des informations exactes				
Les agents des services municipaux ont vraiment la volonté de vous rendre service même lorsque cela dépasse leurs obligations				
Tangibilité	SERVQUAL <i>Parasuraman et al. (1985, 1988)</i>	La ville utilise les nouvelles technologies pour améliorer la qualité de ses services		
		La décoration et l'esthétique des installations matérielles des services municipaux sont agréables	Les locaux du CCAS/CIAS sont confortables et bien aménagés	
		Les installations matérielles des services municipaux sont confortables et bien aménagées		
		La ville possède des installations matérielles modernes		
		Dans cette ville la plupart des agents municipaux sont honnêtes et désintéressés		
Assurance	SERVQUAL <i>Parasuraman et al. (1985, 1988)</i>	Vous pouvez faire confiance aux agents des services municipaux	Je me sens en confiance avec les agents du service	
		Les agents des services municipaux sont polis et aimables		
		Les agents des services municipaux vous donnent des informations exactes		
		Les agents des services municipaux ont vraiment la volonté de vous rendre service même lorsque cela dépasse leurs obligations		
		Les agents municipaux sont toujours disposés à aider les usagers		
Ethique	Modèle légal <i>Sabadie (2003)</i>	Tous les habitants bénéficient d'un traitement égal de la part des services municipaux	Le service et ses agents respectent les valeurs du service public (neutralité, égalité de traitement entre les usagers,...)	
		La ville et ses agents incarnent les valeurs du service public		
Mesure de la satisfaction				
Satisfaction	<i>Lloa (1996), Sabadie (2003)</i>	Globalement êtes vous satisfait des services offerts par votre municipalité	Globalement, je suis satisfait(e) du service	
		Quand vous repensez à la façon dont votre municipalité rend ses services, le sentiment que vous éprouvez est plutôt agréable		
		Globalement votre municipalité est bien gérée et ses services bien organisés		
		Comparée à d'autres, cette municipalité développe plus de projets utiles à ses habitants		

D'après Guenoun et Goudarzi (2010)

Adaptation au regard :
- De la littérature
- Des exigences opérationnelles liées à la recherche-intervention
(contraintes endogène et exogène)

D'après Savignat (2012) ; Janvier et Matho (2011) ;
Code de l'Action Sociale et des Familles
(certaines dispositions sont soulignées en gras pour établir le lien entre le questionnaire adapté et l'exercice des droits des usagers)

Tableau 1 : Modalités de construction et de validation des items de mesure QSP adaptés à notre champ de recherche

En parallèle du rapprochement des items de mesure du modèle QSP aux modalités législatives réglementant l'exercice des droits des usagers, une révision des premiers a été effectuée dans une logique de conservation des dimensions originelles construites par Goudarzi et Guenoun (2010) pour pouvoir en apprécier ensuite la structure dimensionnelle au regard de notre champ de recherche. En effet, un certain nombre de contraintes nous a poussé à reformuler et à limiter le nombre total d'items. La première contrainte, de nature endogène, émanait des chefs de service et des agents en charge de déployer l'enquête auprès de leurs bénéficiaires. Un travail a été mené avec chacune des équipes pour que la formulation des items soit jugée la moins stigmatisante possible pour les agents publics dont l'action était évaluée. Une autre contrainte, de nature exogène, relevait des capacités cognitives potentiellement limitées des publics interrogés, notamment ceux des personnes âgées et des personnes en situation de handicap, large public des CCAS/CIAS. Là aussi, un effort de formulation des items pour la compréhension de tous et de rationalisation du nombre de questions étaient essentiels.

Nous avons prioritairement décidé, avec les équipes, de fixer à dix le nombre total d'items mesurant la qualité perçue, pour répondre à la contrainte liée au déploiement d'un questionnaire à destination de publics en difficulté. Afin de conserver un poids d'items par dimension QSP identique au modèle d'origine, nous avons ensuite procédé à des regroupements en dégagant des sous-dimensions. Le choix des regroupements est visible en colonnes 3 et 4 du Tableau 1, la caractérisation des sous-dimensions dans le Tableau 2 suivant :

<i>6 dimensions de la QSP</i>	<i>Nombre d'items QSP</i>	<i>Sous-dimensions de la QSP adaptée</i>	<i>Nombre d'items adaptés</i>
Relations	9	Compétences techniques des agents	3
		Disponibilité des agents	
		Capacité d'écoute des agents	
Transparence	6	Accès à l'information	2
		Prévention des contentieux	
Fiabilité	7	Participation des usagers	2
		Réactivité du service	
Tangibilité	4	Qualité des infrastructures	1
Assurance	3	Sentiment de sécurité	1
Ethique	2	Déontologie des agents	1

Tableau 2 : Adaptation des items du QSP aux contraintes identifiées en recherche-intervention (d'après Guenoun et Goudarzi, 2010)

LES « QUALITES HUMAINES » AU CŒUR DE LA SATISFACTION DES USAGERS DE LA POLITIQUE SOCIALE LOCALE

Comme illustré dans le Tableau 1, le modèle QSP propose de combiner aux dimensions du modèle SERVQUAL jusque-là appliqué passivement au secteur public, les principes de qualité identifiés par Sabadie (2003). Compte tenu de l'adaptation des items du modèle d'origine à notre champ de recherche, l'objectif de cette partie empirique est d'en tester la structure dimensionnelle dans le prolongement de l'étude de Goudarzi et Guenoun (2010) à l'aide d'une Analyse en Composantes Principales (ACP) exploratoire et sectorielle. Ensuite, cette recherche permet d'éclairer les dimensions de la qualité perçue jugées significatives, spécifiquement par les usagers de l'action sociale locale à l'aide d'un modèle de régression.

Une étude empirique forte d'un large échantillonnage

L'étude de terrain porte sur un échantillon de quatre CCAS/CIAS français, par ailleurs étudiés dans le cadre d'une recherche-intervention portant sur l'amélioration du pilotage de l'action sociale locale : ils sont implantés sur une ville de taille moyenne, une agglomération urbaine et deux communautés de communes rurales, soit un peu plus d'une quarantaine de services répartis sur deux départements et deux régions du sud-ouest de la France. A l'aune de la caractérisation que propose Manchec (2014), qualifiant les CCAS/CIAS de « *structures à géométrie variable dont la majeure partie de l'action repose sur du facultatif* », ils sont d'une grande diversité : ce sont des services d'aide et d'accompagnement à domicile, des services de soins infirmiers à domicile, des EHPAD ou résidences autonomie, des services d'insertion et d'aide sociale ou encore des services destinés à l'accueil des enfants et adolescents. Ils peuvent enfin concerner tous les publics relevant de l'action sociale : les personnes âgées, les personnes en situation de handicap, les personnes en situation de fragilité et les familles. Notre adaptation du modèle QSP nous a conduit à proposer à l'ensemble des usagers de ces services, un questionnaire de 11 items (10 items sur la qualité perçue, 1 item sur la satisfaction globale) pour lequel nous avons obtenu globalement 1600 retours exploitables. Les enquêtes anonymisées ont été administrées sous format papier, directement par les agents ou par voie postale, en fonction du type d'intervention sociale. Des échelles de Likert en cinq points ont été utilisées pour mesurer les variables.

Une analyse descriptive mettant globalement en évidence les relations avec les agents comme points forts de l'intervention sociale

Avant d'examiner la structure dimensionnelle de la grille d'analyse sur notre champ de recherche et d'étudier son comportement vis-à-vis de la

satisfaction globale, nous présentons les principaux résultats de l'analyse descriptive.

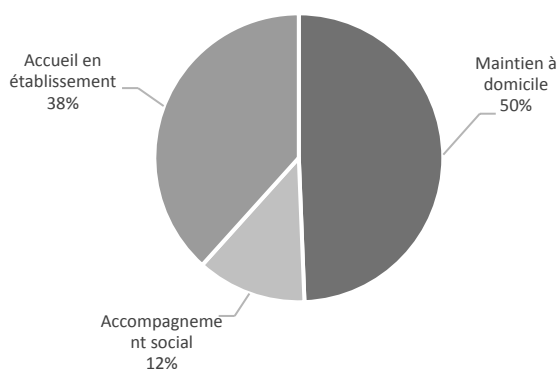


Figure 2 : Répartition des usagers répondants par type d'accompagnement

Pour commencer nous revenons sur le profil des 1600 répondants. La moitié d'entre eux, relevant de services de maintien à domicile sont pour la plupart des seniors âgés de plus de 60 ans. Ensuite, les près de 40% de personnes accueillies en établissement regroupent une majorité de familles et à nouveau des seniors, plutôt très âgés. Enfin, la minorité de répondants restant est composée de personnes en situation de fragilité suivies dans le cadre d'un accompagnement social, âgées de plus de 26 ans (les moins de 26 ans étant accompagnés par les Missions Locales).

Concernant les résultats de l'enquête, il est important de souligner, globalement, le très haut niveau de qualité perçue des usagers qui se sont exprimés sur l'évaluation des services. Particulièrement, la quasi-totalité des items portant sur l'action des agents dans le cadre du service rendu et des relations directes à l'utilisateur (compétences techniques, disponibilité, capacité d'écoute, confiance, déontologie), est perçue comme bonne ou excellente. Le niveau d'insatisfaction, totale ou partielle (peu ou pas satisfaisant), est de fait particulièrement bas. Ces réponses peu nombreuses portent majoritairement sur l'accès à l'information nécessaire à la compréhension des prestations disponibles et au suivi du dossier, la prise en compte et le traitement des réclamations, la participation des usagers ou la réactivité du service en cas de demande. Ces items sont également l'objet de non-réponses plus fréquentes que les questions portant sur les relations avec les agents, notamment sur la gestion des réclamations et la participation des usagers. Le fait que les répondants choisissent cette modalité de réponse, tout en témoignant d'un niveau de satisfaction globale élevé, indique qu'ils ne se sentent pas pour autant insatisfaits de cette situation. Cela signifie plutôt que ces bénéficiaires ne se sont jamais trouvés dans une position contentieuse vis-à-vis du service dans le premier cas, ce qui peut constituer un nouveau signal positif vis-à-

vis de la qualité de service perçue. Dans le second cas, cela signifie que les usagers ne ressentent globalement pas le besoin de participer à la coproduction de la prestation, dans le cadre de leur expérience de service.

Une adaptation sectorielle du modèle QSP : la caractérisation des dimensions « humaine » et « structurelle » dans la modélisation de la qualité perçue des usagers de la politique sociale locale

Compte tenu de la dimension de notre échantillon répondant, nous sommes en mesure d'assurer une puissance statistique minimale puisque nous excédons largement les dix sujets par variable préconisés par Hair *et al.* (1998). Nous proposons donc de tester l'échelle adaptée de mesure de la QSP en menant une ACP sur les dix items de notre enquête. Dans une approche exploratoire, cette technique nous permettra de comprendre la structure dimensionnelle du modèle adapté, pour la comparer à celle de Goudarzi et Guenoun (2010), à partir de leurs *a priori* théoriques. Dans la perspective de mener ensuite des régressions multiples, nous utilisons la méthode de rotation orthogonale « VARIMAX » pour réduire le nombre de variables de la matrice de données en un plus petit nombre de facteurs indépendants. Au regard du faible nombre de dimensions évaluées, suite à l'adaptation du modèle, nous pouvons présupposer avant la phase de tests, d'une extraction plus faible de composantes que celles mises en exergue par la recherche originelle. Pour autant, la première ACP menée sur la globalité des réponses à notre enquête est de qualité satisfaisante, expliquant avec deux composantes plus de 77% de la variance totale. En d'autres termes, cette représentation permet de caractériser le positionnement de près de 80% d'usagers répondants, tous bénéficiaires d'un service d'action sociale locale. Comme le montre le tableau suivant, reprenant la matrice des composantes après rotation, cinq items sont projetés sur la composante n°1, cinq autres sur la composante n°2.

Dimensions de la QSP	Sous-dimensions de la QSP adaptées	Composantes	
		1	2
Relations	Compétences des agents	,824	
	Disponibilité des agents	,870	
	Capacité d'écoute	,848	
Transparence	Accès à l'information		,698
	Prévention des contentieux		,751
Fiabilité	Participation des usagers		,778
	Réactivité du service		,644
Tangibilité	Qualité des infrastructures		,773
Assurance	Sentiment de confiance	,768	
Ethique	Déontologie des agents	,717	

Tableau 3 : Matrice de structure de l'ACP après rotation, des dimensions de la QSP

A partir de ces nouveaux résultats qui diffèrent du modèle de base, tant du point de vue du nombre de composantes caractérisées que de la répartition des items projetés, nous tentons de nommer ces nouveaux construits.

D'une part, les dimensions « *relations* », « *assurance* » et « *éthique* » sont toutes trois projetées sur la composante n°1. La première qualifie les relations qu'entretiennent les usagers avec les travailleurs sociaux ou les auxiliaires de vie sociale, selon les cas. La seconde fait référence à la relation de confiance qui se noue entre les bénéficiaires et les agents. La troisième est associée au sentiment de respect des valeurs du service public des agents, notamment celle centrale d'« *égalité de traitement entre les usagers* ». Si les deux premières dimensions ont pour origine le modèle SERVQUAL, la dernière est typiquement issue du modèle légal. La nouvelle caractérisation de la composante n°1 nous démontre que les répondants, usagers d'un service public social local, ne distinguent pas forcément les variables de la littérature caractérisant SERVQUAL ou le modèle légal lors de l'évaluation de la qualité de service perçue.

Ce premier résultat se confirme à l'analyse des projections de la composante n°2, sur laquelle sature le reste des dimensions du modèle QSP. La dimension légale « *transparence* » mesure la capacité de l'organisation à fournir des informations aux usagers, dans le cadre de la prise en charge, de son évolution et de la résolution d'éventuels problèmes. La dimension hybride « *fiabilité* » qualifie l'écoute attentive de l'institution aux besoins des bénéficiaires et sa prise en compte dans le fonctionnement du service. Enfin, la dimension « *tangibilité* » du modèle SERVQUAL fait référence à la qualité des infrastructures et à l'apparence du personnel.

A l'analyse des regroupements sur ces nouveaux construits, nous confirmons, sur notre application QSP sectorielle, les résultats de Goudarzi et Guenoun (2010) révélant une hybridation des modèles SERVQUAL et légal dans la mesure de la qualité perçue évaluée par des usagers de la politique sociale locale. Néanmoins, nos items ne sont pas factorisables sur six dimensions mais sur deux dimensions. Ainsi, les items projetés sur la composante n°1 relèvent d'une dimension globale que nous qualifions d'« *humaine* », caractérisant les liens qui se tissent entre un usager en difficulté et un travailleur social titulaire de savoir-faire et de savoir-être. Cette dimension correspond selon nous aux interactions directes entre le bénéficiaire et l'agent, dans le cadre de l'intervention ou de l'accompagnement social, suite à l'expression des besoins du premier et la réponse construite par le second. Les items projetés sur la composante n°2 relèvent quant à eux d'une dimension

« *structurelle* » davantage orientée vers les réponses support nécessaires aux bons fonctionnement et gestion des services.

La prééminence de la dimension « *humaine* » pour expliquer la satisfaction des usagers de la politique sociale locale

Nos nouvelles variables « *humaine* » et « *structurelle* » dégagées de l'adaptation sectorielle de QSP, nous envisageons maintenant d'étudier la contribution de chacune d'entre elles sur la satisfaction globale de l'utilisateur de dispositifs d'action sociale locale, et d'identifier celle qui l'explique le plus au moyen d'une régression linéaire multiple. Nous privilégierons l'entrée progressive comme choix de méthode de régression, davantage adaptée à la nature exploratoire de nos travaux. Les résultats que nous nous apprêtons à commenter, issus de ces tests, sont consultables en annexe 1.

Nous commençons par observer le coefficient de Pearson pour vérifier l'existence d'une corrélation entre nos variables et la satisfaction globale. En utilisant les balises de Cohen (1988) et avec un coefficient de 0,765, nous constatons une corrélation forte et significative entre la satisfaction et la qualité des interactions entre l'agent et l'utilisateur. Avec un coefficient de 0,432, les aspects structurels et organisationnels sont par contre moyennement corrélés à la satisfaction des bénéficiaires répondants. Parallèlement à l'analyse de l'existence de corrélation, nous rejetons tout risque de multicolinéarité en s'assurant que les valeurs des VIF sont inférieures à 10. Nous sommes ainsi en mesure d'étudier la qualité du modèle de régression. Obtenant un coefficient de détermination R-deux de 0,773 nous confirmons que les variables explicatives « *humaine* » et « *structurelle* » contribuent à hauteur de 77,3%, de manière significative, à l'explication de la satisfaction globale de notre échantillon d'utilisateurs de la politique sociale locale. L'observation complémentaire de la variation de F et du F de Fisher avec une significativité à $p < 0,001$, consacre la qualité du modèle de régression et la contribution de nos variables dépendantes à l'explication de la variable indépendante.

Suite à ces vérifications d'usage, nous pouvons raisonnablement tester l'existence des effets entre les variables à l'aide du coefficient de corrélation standardisé. Avec des coefficients Bêta respectivement égaux à 0,765 et 0,433, nous confirmons les relations existantes entre les variables « *humaine* » et « *structurelle* » et la satisfaction, observées dans les mêmes proportions lors de l'analyse du coefficient de Pearson, et confortées par le test t de Student caractérisé par une excellente significativité. Nous pouvons ainsi assurer la prééminence des savoir-faire et savoir-être des agents dans la constitution de la satisfaction globale des usagers de la politique sociale locale des CCAS/CIAS étudiés, sur les aspects tangibles ou relatifs à la gestion du service

largement classés secondaires. En cela, nos résultats diffèrent en tous points de la détermination des dimensions explicatives de la satisfaction mises en exergue par Goudarzi et Guenoun (2010) lors de leur étude des services municipaux d'une ville de taille moyenne. En effet, ceux-ci avaient montré le caractère dominant de la dimension « *fiabilité* » l'effet significatif des dimensions « *transparence* », « *éthique* » et « *tangibilité* » et l'absence d'impact des dimensions « *relations* » et « *assurance* » sur la satisfaction des usagers d'une municipalité.

Discussion des résultats et prolongements de la recherche : la nécessité d'une investigation de la qualité au prisme des pratiques professionnelles pour améliorer le pilotage de l'action sociale locale

Nous avons montré dans la revue de littérature de cette communication, l'intérêt et la nécessité pour les praticiens des politiques sociales locales, de s'acculturer et d'expérimenter de nouvelles voies dans le pilotage de l'action publique, notamment à travers la notion de participation publique (Rayssac et de la Guéronnière, 2014 ; Thibault *et al.*, 2000). Celle-ci est encore trop faiblement développée ou appliquée passivement à l'aide de modèles de mesure issus du monde de l'entreprise, comme SERVQUAL. A ce titre, Goudarzi et Guenoun (2010) proposaient la conceptualisation du modèle QSP reposant sur une mesure de la qualité perçue adaptée aux usagers des collectivités territoriales. Il apparaissait donc que les dimensions proposées par les chercheurs puis le choix des items adaptés par nos soins, correspondaient à notre champ d'application sectoriel, celui des CCAS/CIAS. De plus, ceux-ci rejoignaient les notions de reconnaissance et d'exercice des droits des usagers, considérées par les auteurs du champ social et médico-social, comme une des voies possibles pour initier la participation de ces derniers dans de telles organisations (Savignat, 2012 ; Janvier et Matho, 2011). Ces relations ont été établies dans le Tableau 1.

Il résulte de nos tests empiriques une hybridation des modèles légal et SERVQUAL comme l'avaient démontré Goudarzi et Guenoun (2010). En revanche, notre analyse dégage non pas six mais deux dimensions de la qualité de service perçue pour l'utilisateur de la politique sociale locale : une dimension « *humaine* » orientée vers les relations directes entre bénéficiaires et agents, une dimension « *structurelle* » orientée vers les éléments secondaires de l'accompagnement : ceux relevant de la tangibilité et de la gestion du service. A l'étude de la régression linéaire, la première apparaissait d'ailleurs comme prédominante sur la seconde, contribuant largement à la formation de la satisfaction globale de l'échantillon d'usagers répondants.

Les résultats de l'ACP puis de ces régressions contradictoires avec l'étude de Goudarzi et Guenoun (2010) témoignent ainsi de l'intérêt et de

la nécessité de saisir toute la complexité de la notion de qualité (Haddad *et al.*), à la fois en fonction du secteur public ou privé mais aussi en fonction du domaine analysé. C'est à cette condition que la participation des usagers pourra constituer une véritable dimension du pilotage. Dans notre cas, l'importance accordée aux relations humaines dans le cadre d'un accompagnement social rejoint les prescriptions des auteurs postulant de l'importance de repositionner les pratiques professionnelles dans le cadre de l'évaluation puis l'amélioration du pilotage de l'action sociale locale (Savignat, 2012 ; Avenel, 2013), souvent traitées au second plan derrière les logiques gestionnaires. Au regard de l'évolution de la législation présentée en Tableau 1, ces préoccupations doivent aussi s'imposer aux pratiques d'évaluation et de recueil de la parole de l'utilisateur. Cette communication n'a ainsi pas la prétention de conclure fermement sur un modèle de qualité des services publics sociaux locaux mais propose d'orienter les futurs travaux de recherche, portant sur la qualité perçue de ces politiques sectorielles, vers des dimensions plaçant les pratiques professionnelles et les interactions avec les personnes au centre des réflexions. De plus, il sera essentiel de prolonger la recherche en reconnaissant à l'utilisateur « *des capacités d'expertise non seulement sur sa situation mais aussi sur les actions qui sont préconisées pour la modifier. [...] En fait, reconnaître cette expertise, sa légitimité, permet de réévaluer les notions de droits, de besoins, d'attentes, de projets individuels. Cela donne chair à la notion de citoyenneté. C'est aussi une déclinaison du principe de respect de la personne* » (Savignat, 2012). Des limites que nous avons tenté de dépasser dans le cadre de la deuxième partie du questionnaire qui n'a pas été abordée ici.

En effet, nous rappelons que l'intérêt de cette étude et de ce travail doctoral s'inscrit dans la mise en place d'une gouvernance collaborative de l'action sociale locale, abondante, complexe et cloisonnée, pour repenser avec l'ensemble des acteurs dont les usagers, une nouvelle stratégie pour les publics en situation de fragilité. En effet, le citoyen peut à la fois faire valoir son expertise d'usage de l'action publique pour améliorer l'efficacité et la pertinence de la prise de décision, mais également pour renforcer la mise en place de la gouvernance collaborative pour laquelle les processus démocratiques prennent tout leur sens (Yang et Hsieh, 2007). Le cadre retenu correspond alors à celui d'un développement sociétal juste et équitable décrit par Hillier *et al.* (2004) dans lequel l'innovation considérée comme une « *transformation ou une évolution de la société [...] doit au moins améliorer le sort du plus défavorisé* ».

Bibliographie

Arnstein, Sherry R. « A Ladder Of Citizen Participation ». *Journal of the American Institute of Planners* 35, n° 4 (1969): 216-24.

Avenel, Cyprien. « Construire les politiques sociales avec les personnes accompagnées : la participation en attente d'un modèle d'intervention collective ». *Vie sociale*, n° 19 (2017): 51-71.

Avenel, Cyprien. « Introduction ». *Informations sociales*, n° 179 (2013): 4-5.

Code de l'action sociale et des familles - Article L311-3, L311-3 Code de l'action sociale et des familles § (s. d.).

Code de l'action sociale et des familles - Article L311-4, L311-4 Code de l'action sociale et des familles § (s. d.).

Code de l'action sociale et des familles - Article L311-7, L311-7 Code de l'action sociale et des familles § (s. d.).

Cohen, Jacob. *Statistical power analysis for the behavioral sciences* 2nd edn. Hillsdale: Erlbaum Associates, 1988.

Gibert, Patrick. *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Editions d'Organisation., 1980.

Godereau, Jean-Luc. « Comment comprendre la logique des politiques publiques actuelles qui concernent les secteurs du social, du médico-social, du sanitaire et tenter de s'acculturer à un nouveau paradigme : celui du parcours intégré ? » Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2016.

Goudarzi, Kiane, et Marcel Guenoun. « Conceptualisation et mesure de la qualité des services publics (qsp) dans une collectivité territoriale ». *Politiques et management public* 27/3 (2010): 31-54.

Haddad, Slim, Daniel Roberge, et Raynald Pineault. « Comprendre la qualité: en reconnaître la complexité ». RUPTURES-MONTREAL- 4 (1997): 59-78.

Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, et Ronald L. Tatham. *Multivariate data analysis*. Vol. 5. 3. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall, 1998.

Hillier, Jean, Frank Moulaert, et Jacques Nussbaumer. « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial, Abstract ». *Géographie, économie, société* 6, n° 2 (2004): 129-52.

Janvier, Roland, et Yves Matho. *Comprendre la participation des usagers dans les organisations sociales et médico-sociales*. 4e édition. Paris: Dunod, 2011.

Lorino, Philippe. « A la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public ». *Politiques et management public* 17, n° 2 (1999): 21-34.

Loubat, Jean-René. *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*. Dunod, 2002.

Manhec, Gildas. « L'avenir incertain des CCAS ». In *L'année de l'action sociale 2015*. Objectif : Autonomie, 310. Paris: Dunod, 2014.

Marin, Pierre. « Analyse des effets des pratiques de mutualisation sur la performance des organisations publiques locales: le cas des Services départementaux d'incendie et de secours ». *Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour*, 2014.

Moullin, Max. « The design of an alternative Balanced Scorecard framework for public and voluntary organisations ». *Perspectives on performance* 5, n° 1 (2006): 10-12.

Palier, Bruno. « Vers un État d'investissement social ». *Informations sociales* 8, n° 128 (2005): 118-28.

Perrier, Gwenaëlle. « 'Mettre l'utilisateur au cœur du dispositif' ? Regards croisés sur quatre maisons départementales des personnes handicapées ». *Terrains & travaux* 2, n° 23 (2013): 93-112.

Rayssac, Gilles-Laurent, et Christian de la Guéronnière. *Guide de la concertation locale - Pour construire le vivre ensemble*. Territorial éditions., 2014.

Sabadie, William. « Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public ». *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 18, n° 1 (2003): 1-24.

Savignat, Pierre. « Indicateurs, tableaux de bord, et mesure. Comment s'y retrouver ? » In *L'année de l'action sociale 2015. Objectif: Autonomie*, 310. Paris: Dunod, 2014.

Savignat, Pierre. *L'action sociale a-t-elle encore un avenir?* Paris: Dunod, 2012.

Serre, Delphine. « Gouverner le travail des assistantes sociales par le chiffre ? » *Informations sociales* 5, n° 167 (2011): 132-39.

Thibault, André, Marie Lequin, et Mireille Tremblay. *Cadre de référence de la participation publique: (démocratique, utile et crédible): proposé pour avis aux citoyens actifs du Québec*. Québec (Province): Conseil de la santé et du bien-être, 2000.

Valls, Manuel, et Marisol Touraine. *Décret n° 2016-824 du 21 juin 2016 relatif aux missions des centres communaux et intercommunaux d'action sociale, 2016-824 § (2016)*.

Vulbeau, Alain. « L'utilisateur : un nouveau protagoniste ? » *Informations sociales* 3, n° 139 (2007): 69-70.

Waintrop, Françoise. « Écouter les usagers: de la simplification à l'innovation ». *Revue française d'administration publique* 1, n° 137-138 (2011): 209-15.

Yang, Kaifeng, et Jun Yi Hsieh. « Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model ». *Public Administration Review* 67, n° 5 (2007): 861-879.

Annexe 1 : Extraction des tableaux de régressions linéaires multiples sur la satisfaction globale

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,879 ^a	,773	,772	,422	,773	1155,956	2	680	,000	1,857

a. Prédicteurs : (Constante), Structurelle REGR factor score 2 for analysis 1, Humaine REGR factor score 1 for analysis 1

b. Variable dépendante : SAT_G

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF	
	1	(Constante)	4,423			,016		273,923	,000	4,392	4,455		
	Humaine REGR factor score 1 for analysis 1	,676	,016	,765	41,863	,000	,645	,708	,765	,849	,765	1,000	1,000
	Structurelle REGR factor score 2 for analysis 1	,383	,016	,433	23,691	,000	,351	,414	,432	,672	,433	1,000	1,000

a. Variable dépendante : SAT_G