

André BEYNEIX

Directeur Régional des Impôts

La Direction Générale des Impôts a engagé depuis le printemps 1987 une opération Cercles de Qualité dans six directions expérimentales dont fait partie la Direction Régionale d'Amiens. Une vingtaine de C.Q. y ont été mis en place et fonctionnent depuis le mois de septembre dont deux à la D.R.I. d'Amiens.

En ce qui concerne la D.R.I. d'Amiens, trois démarches successives ont été menées : d'abord l'examen en Conseil de direction des services dans lesquels les meilleures conditions se trouvaient rassemblées pour réaliser cette expérience ; ensuite la réunion de tous les personnels des services pré-sélectionnés auxquels il a été expliqué ce qu'étaient les cercles de qualité afin de susciter le volontariat ; enfin il a été demandé à celles ou ceux que cette expérience intéressait de le faire connaître.

Dans un premier temps, les personnels n'ont pas réagi et cette absence de curiosité et d'intérêt était surprenante et même un peu agaçante. Mais ensuite tout le monde en a parlé par bureau, par petits groupes et au bout de quelques jours la liste des volontaires s'est remplie et il a été possible de mettre en place deux cercles de qualité. Le premier cercle a été créé dans les services de la direction ; il comprend des éléments des trois divisions de la direction. Le second a été mis en place dans un petit service isolé dénommé « Centre de duplication » ; le travail de cette cellule consiste essentiellement à faire des photocopies d'extraits d'actes juridiques, à partir de critères de sélection complexes.

C'est l'expérience du second cercle qui présente le plus d'intérêt pour deux raisons : tout le personnel du Centre a été volontaire (six personnes) ; le personnel du Centre étant en totalité de catégorie C, l'animatrice n'appartient pas au personnel d'encadrement et les résultats obtenus sont donc bien à mettre à l'actif des agents d'exécution.

1° Le Cercle de Qualité du Centre de duplication :

Dans un premier temps, le Cercle de Qualité a « listé » les problèmes rencontrés dans le travail des agents. Il a notamment relevé :

- *l'expédition des liasses de photocopies ;*
- *la manutention des paquets ;*
- *la sécurité à l'intérieur et à l'extérieur des bureaux ;*
- *l'utilisation du photocopieur.*

Il a ensuite sélectionné l'un de ces problèmes pour le traiter en priorité. C'est l'expédition des liasses de photocopies qui a été retenue.

Puis il a analysé les causes et les conséquences de la mauvaise qualité des envois et a conclu que la méthode utilisée était peu rationnelle (la méthode consistait à emballer manuellement les documents et à écrire plusieurs fois les mêmes adresses à un petit nombre de correspondants permanents). La méthode était également peu productive. Enfin elle assurait une mauvaise sécurité aux documents (des paquets étaient endommagés lors de l'acheminement).

Après avoir étudié plusieurs types de solutions, le Cercle a opté pour un système d'enveloppes-navettes réutilisables. A partir des caractéristiques propres aux correspondants du Centre de duplication, qui sont toujours les mêmes, peu nombreux, la solution qui est apparue la meilleure a été l'utilisation d'enveloppes-navettes en toile plastifiée assorties d'une étiquette réversible placée dans une pochette transparente avec l'adresse de l'expéditeur et du destinataire. L'allègement du travail a été évalué par le Cercle à environ le quart du temps d'un agent et il semble bien que cette estimation soit conforme à la réalité.

2° Les premières conclusions :

On peut déjà tirer trois enseignements de ces quelques mois de fonctionnement des C.Q. à la D.R.I. d'Amiens.

Le C.Q. est :

— *un révélateur de problèmes, mais ce sont de petits problèmes qu'il fait remonter à la surface. De ces problèmes dont on s'accommode, qui sans lui risqueraient fort de ne pas être révélés et, de ce fait, de ne pas être résolus. Problèmes petits mais nombreux dont l'addition peut peser lourdement sur la productivité ou la pénibilité du travail ;*

— *un mobilisateur de la capacité d'astuce et de bon sens des personnels de tous grades ;*

— un instrument d'épanouissement et d'intégration des agents qui perçoivent un changement de degré dans le niveau de confiance et de considération qui leur est accordé.

Il est donc certain qu'il faut poursuivre l'expérience car les Cercles de Qualité répondent, en ce qui concerne la Direction Générale des Impôts, à un double besoin. En premier lieu, cette administration qui a réalisé des avancées considérables dans la voie de la modernité a, comme bien d'autres administrations sans doute, laissé subsister des « poches » de routine. C'est là un terrain d'intervention idéal pour les C.Q. Ensuite notre système hiérarchique fonctionne mal à ses niveaux inférieurs ou moyens. L'encadrement fondé uniquement sur l'autorité n'est plus accepté et, très souvent, rien n'est venu le remplacer. Le C.Q., en proposant un nouveau type de relations de travail devrait permettre de rénover, de revivifier les méthodes d'encadrement sans pour autant porter atteinte à la nécessaire responsabilité et donc à l'autorité du chef exercée désormais de manière plus participative.

C'est pourquoi la D.G.I., en application des directives du Ministère, a décidé, non seulement de poursuivre l'expérience, mais de lui donner un spectaculaire « coup d'accélérateur » en passant de 20 C.Q. en 1987 à 250 en 1988.

Marie-Christine HENRY-MEININGER

Institut International d'Administration Publique

Considéré comme prioritaire par une très large proportion d'usagers, le développement de structures d'information et d'aide aux démarches conditionne l'accessibilité des services et contribue à dessiner la figure d'une administration ouverte au public tout autant que le droit d'accès aux documents administratifs. Mais les politiques que poursuivent en ce domaine — avec un succès inégal — les administrations de l'Etat, depuis une dizaine d'années, se caractérisent par leur ambiguïté. Elles sont animées par des objectifs hétérogènes parmi lesquels il faut démêler l'information loyale de l'usager de la séduction, à des fins politiques ou commerciales.

On constate, en cette matière, des différences importantes selon les secteurs, dont on peut être tenté de rechercher l'explication dans la nature des missions (missions de souveraineté ou non) et dans le type de relations entretenu avec le public (imposition, réglementation, prestations de service), mais ces différenciations sont en partie inopérantes. Il est à noter, en particulier, que les ministères de la Défense nationale et celui de l'Economie et des Finances sont les deux seules administrations centrales à s'être dotées, au cours des dernières années, de moyens importants en