



## **Rapport d'évaluation 3QC sur la 3<sup>ème</sup> Conférence sur la Qualité des services publics européens**

### **Bref résumé**

3QC a accueilli au total 1305 participants provenant de 32 pays. Sur ce total, 633 participants remirent leur formulaire d'évaluation à la fin de la 3QC.

L'impression globale des participants à la 3QC sur la conférence est positive, et est donc notée comme bonne. L'impression globale possède un score moyen de 3,94 (échelle de 1 à 5, 1 = très mauvais, 5 = très bon).

Le chiffre écrasant de 85% des participants confirma qu'ils étaient rentrés chez eux avec de nouvelles idées pour leur travail présent et futur. De même, plus de quatre personnes sur cinq affirment qu'elles garderont le contact avec d'autres participants de la 3QC. Parallèlement, 87% des participants indiquèrent qu'ils viendraient à la 4QC et 94%(!) indiquèrent qu'ils recommanderaient la 4QC à d'autres.

Les participants étaient moins satisfaits des inscriptions et des réservations d'hôtel. Le score de cette question est de 3,40 sur ce sujet, et elle a reçu le plus « (très) mauvais » score de toutes les questions posées.

Chaque session fut évaluée séparément durant la 3QC. Les scores des sessions individuelles furent plutôt satisfaisants, et allaient de 2,97 à 4,86.

Avec le programme continu (score 3,77) et les réceptions (réception de bienvenue : score 3,69; et dîner de rencontre : score 4,25) la 3QC essaya de créer une atmosphère où les participants purent se rencontrer librement, discuter et prendre des contacts. Avec plus de 100 sessions et plus de 1300 participants à la 3QC, les Conférences sur la qualité peuvent être considérées comme contribuant à une sorte de Mouvement pour la qualité dans l'UE.



## Introduction

Pour évaluer si et comment les objectifs de la 3<sup>ème</sup> Conférence sur la Qualité des services publics (3QC) avaient été atteints, on demanda aux participants de remplir le formulaire d'évaluation à la fin de la conférence. Outre ce formulaire d'évaluation générale, toutes les sessions furent évaluées par une méthode d'analyse rapide consistant à détacher une fiche, sur laquelle figurait un score de 1 (très mauvais) à 5 (très bon). De cette façon, l'équipe de projet a également pu avoir un aperçu de la notation des divers ateliers, classes de maîtres, forums et sessions plénières.

L'objectif premier de la conférence était d'obtenir une notation globale de satisfaction élevée de la part des participants, car celle-ci indique que la conférence a été une réussite pour eux.

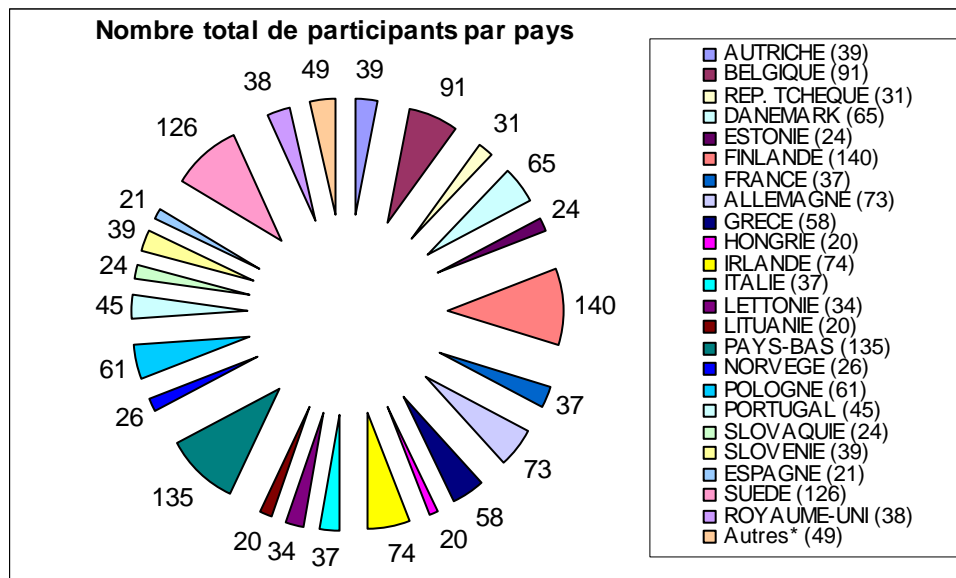
Pour atteindre cet objectif premier, la 3QC s'articulait autour de plusieurs thèmes, chacun contribuant à l'objectif général de la conférence :

- Echange d'expériences entre les administrations de tous les pays-membres de l'UE
- Discussion sur les tendances actuelles de la fourniture de services dans la fonction publique
- Extension de la connaissance des meilleures pratiques et des outils de gestion qualité
- Etablissement et consolidation des réseaux internationaux entre les fonctionnaires
- Organisation des activités dans la 3QC insistant sur l'importance de la passion pour le travail dans la fonction publique, et s'appuyant sur les efforts de la 1QC et de la 2QC pour créer un Mouvement international pour la Qualité dans les services publics.

Les deux méthodes d'évaluation utilisées pour générer un retour d'information seront représentées dans ce rapport d'évaluation. La première partie de ce rapport s'axera sur l'évaluation globale, en suivant la structure du formulaire. On prêtera aussi attention à l'évaluation des sessions individuelles (paragraphe 8), ceci sans s'appesantir sur chaque session, car le sujet de la 3QC n'était pas de dire ce qui était le mieux ou le pire, mais de partager idées et réflexions.

## 1. Données sur les participants

3QC a accueilli plus de **1305** participants de **32** pays.



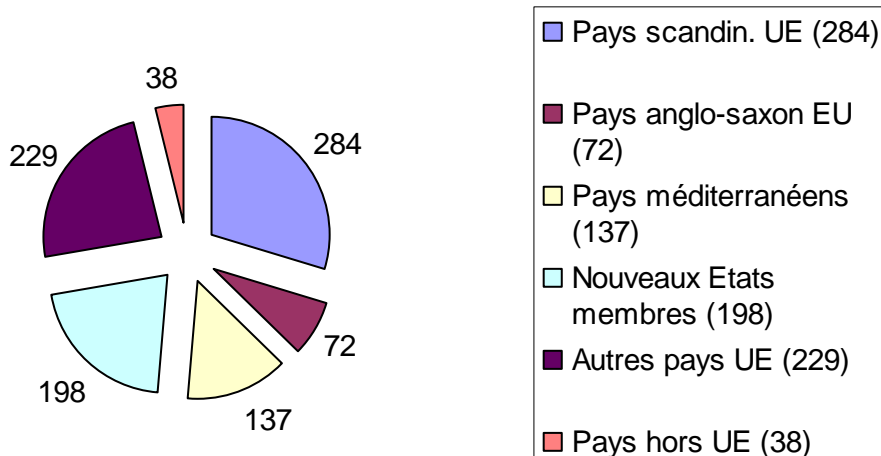
\* Les autres pays sont : la Chine (1), Chypre (4), l'Islande (6), le Luxembourg (13), l'ex République Yougoslave de Macédoine (ERYM) (1), Malte (2), la Roumanie (8), la Suisse (3), la Turquie (2) et les USA (9).

Tous les Etats-membres de l'UE étaient représentés à Rotterdam. Nous pouvons considérer la venue à la 3 QC de dix nouveaux états-membres et aussi des participants des pays candidats comme une réussite. Comme il ne s'agit que d'apprendre des autres et avec les autres, les conférences sur la qualité ne doivent pas s'arrêter à certaines frontières, mais réserver un accueil chaleureux à tous ceux qui sont intéressés par l'amélioration de la fourniture des services publics.

La plupart des participants des nouveaux états-membres utilisèrent l'offre spéciale composée pour eux. Cette offre consistait en un voyage en bus (A/R) pour la 3QC, une chambre d'hôtel avec petit déjeuner pour les trois jours de conférence, et l'accès à toutes les activités de la 3QC. Les bus partaient d'Estonie (prenant au passage des participants en Lituanie et en Lettonie), de République Tchèque, Pologne, Slovaquie et Sloveenie (prenant au passage des participants hongrois et roumains). Cette offre spéciale fut un grand succès puisque 191 participants en bénéficièrent.

Les organisations suivantes furent également représentées durant la 3QC : la Commission Européenne, l'Institut européen d'administration publique, l'EFQM et la Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften de Speyer. Ces organisations ont activement contribué aux sessions présentées lors de la 3QC.

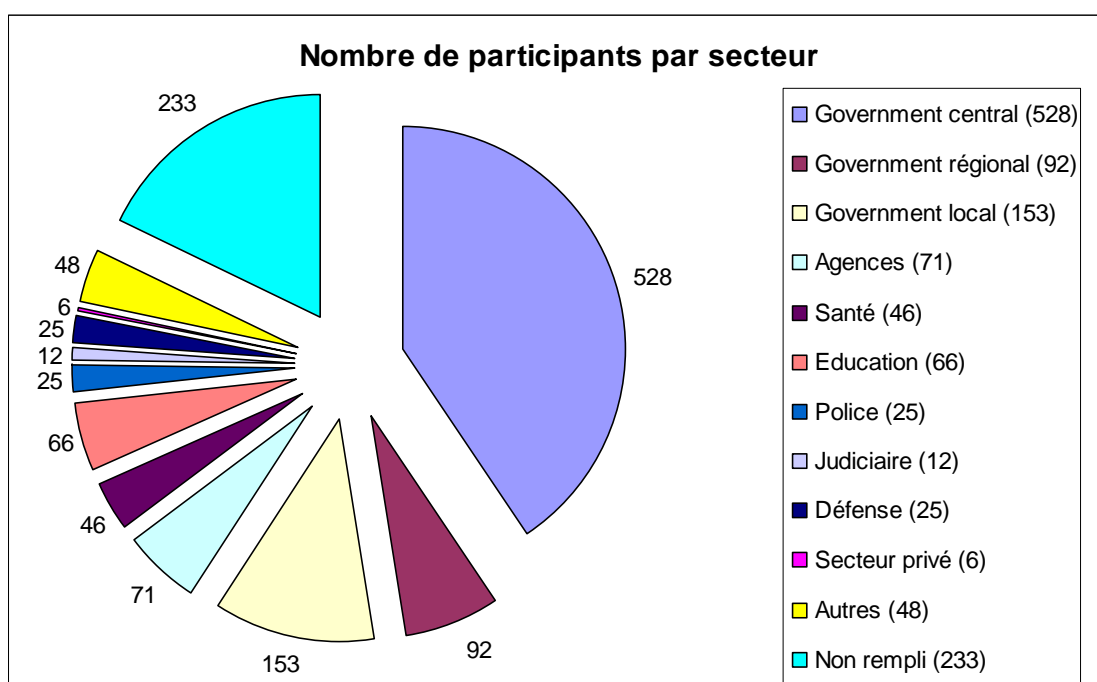
### Nombre de participants payants



Nom du groupe	Pays	Nombre de participants payants	% du nombre total de participants payants (958)
Pays scandinaves de l'UE	Danemark, Finlande, Suède	284	29,7%
Pays anglo-saxons de l'UE	Irlande, Royaume-Uni	72	7,5%
Pays méditerranéens de l'UE	France, Grèce, Italie, Portugal, Espagne	137	14,3%
Nouveaux états-membres de l'UE	République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pologne, Slovaquie, Slovénie	198	20,7%
Autres pays de l'UE	Autriche, Belgique, Allemagne, Luxembourg, Pays-Bas	229	23,9%
Pays hors UE	Chine, Islande, ERYM, Norvège, Roumanie, Turquie, Etats-Unis	38	3,9%

Lors de l'inscription, on demanda également aux participants d'indiquer dans quel secteurs ils travaillaient. Comme on peut le voir dans la figure ci-dessous, sur le total des participants, **40,5%** travaillent dans le gouvernement central. Le second plus grand nombre de participants vient du gouvernement local (**11,7%**).

Malheureusement, 233 participants (= **17,9%**) n'ont pas rempli cette partie du formulaire d'évaluation.



## 2. Nombre de formulaires d'évaluation

Au total, l'équipe de projet 3QC a reçu **633** formulaires d'évaluation complétés à la fin de la conférence. Ceci signifie que presque 50% des participants remplirent le formulaire et rentrèrent chez eux avec un exemplaire du DVD documentaire de la 3QC intitulé « Faces of Quality » (*les visages de la qualité*).



Toutes les questions sur le formulaire global d'évaluation étaient fermées, sauf une question ouverte intitulée « Pour finir, un cri du cœur ». L'équipe de projet 3QC reçut **271** cris du cœur, à la fois positifs et négatifs.

### 3. Impression générale

L'impression générale des participants à la 3QC sur la conférence est notée comme bonne. Avec un score moyen de **3,94** (fourchette de 1 à 5 ; 1 : très mauvais, 5 : très bon) on peut dire que les participants étaient satisfaits de la conférence telle qu'elle fut.

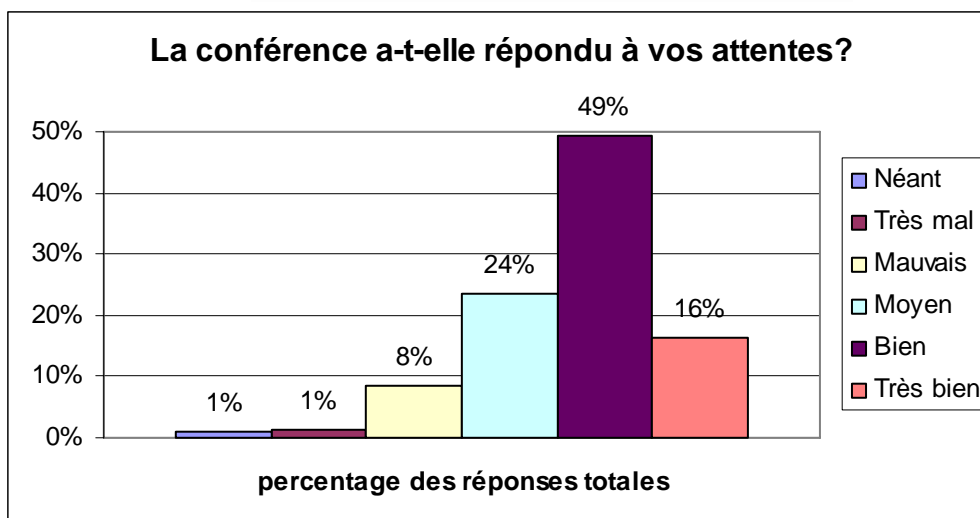
Les participants les plus satisfaits de la conférence étaient les chypriotes, avec un score moyen de 4,67, et les moins satisfaits, nos participants grecs, avec un score moyen de 3,44.

*Tableau 1. Score moyen sur l'impression générale de la 3QC*

Pays	Score	Pays	Score
Autriche	4,11	Lituanie	4,25
Belgique	3,81	Luxembourg	4,10
Chypre	4,67	Malte	4,00
République Tchèque	4,00	Pays-Bas	3,87
Danemark	3,65	Norvège	3,74
Estonie	3,80	Pologne	4,21
Finlande	3,85	Portugal	4,16
France	4,25	Slovaquie	4,24
Allemagne	3,97	Slovénie	3,58
Grèce	3,44	Espagne	4,00
Hongrie	4,50	Suède	3,69
Irlande	3,52	Royaume-Uni	4,22
Italie	3,82	Autres*	4,71
Lettonie	3,82		

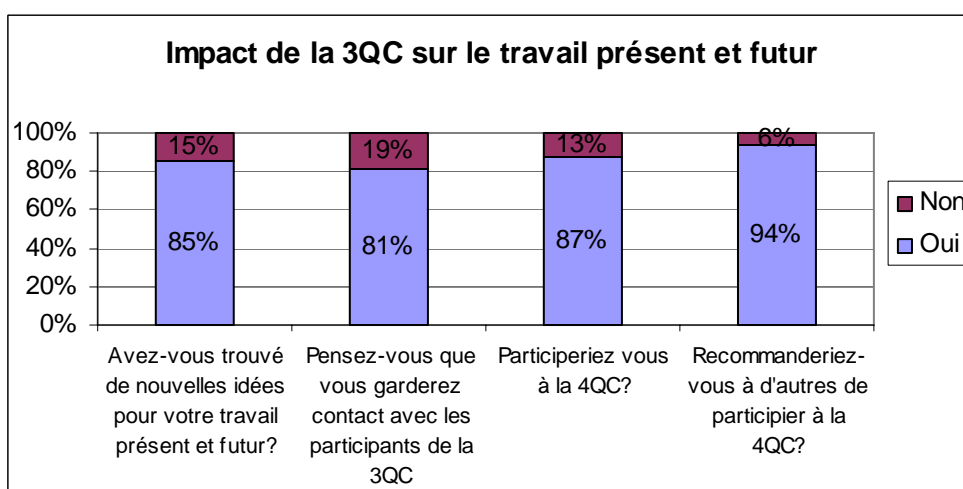
\* les autres pays sont : la Chine, l'Islande, la Roumanie, la Turquie, les USA, et non communiqués

Pour la plupart, la conférence répondit aux attentes des participants posées lors de leur venue à Rotterdam. Le score moyen de cette question était **3,72**. Sur les 633 personnes qui remirent leur formulaire d'évaluation, 565 (= 89%) indiquèrent que la conférence répondait à leurs attentes.



#### 4. Impact sur le travail présent et futur

La 3QC a été une source d'inspiration pour la plupart de ses participants. Un écrasant **85%** de ces participants affirma qu'ils étaient rentrés chez eux avec de nouvelles idées pour leur travail présent et futur. De même, plus de quatre personnes sur cinq affirment qu'elles garderont contact avec d'autres participants de la 3QC. A côté de cela, **87%** des participants indiquèrent qu'ils assisteraient à la 4QC et **94%(!)** indiquèrent qu'ils recommanderaient la 4QC à d'autres. Ces chiffres indiquent que les Conférence sur la Qualité des services publics européens peuvent être considérées comme contribuant à l'existence d'un « mouvement européen de la qualité », la prise de conscience qu'améliorer la qualité de la fourniture de services devrait être une première priorité dans les administrations.



#### 5. Vers un mouvement européen pour la qualité



Comme indiqué dans le paragraphe ci-dessus, les conférences QC peuvent être considérées comme contribuant à la création d'un Mouvement Européen pour la qualité du Secteur Public. Les QC doivent être utilisées comme des plate-formes où les participants peuvent partager des points de vue, apprendre de nouvelles idées, prendre des contacts, et comme le disait Christopher Pollitt lors de la 2QC, sentir qu'ils sont « entre amis ». Ce n'est que dans un environnement aussi inspirant qu'un vrai mouvement peut se créer et grandir. En conséquence, durant les préparatifs, on porta aussi une attention particulière au programme continu qui avait lieu parallèlement au « programme normal ». Ce programme continu fut mis en place pour offrir une occasion supplémentaire aux participants de prendre de nouveaux contacts et d'entendre comment d'autres traitaient les problèmes de gestion qualité. Mais il fut aussi mené dans un lieu où les participants pouvaient réfléchir sur ce qu'ils avaient vu jusqu'à présent lors de la 3QC. A côté des stands d'exposition de la Conférence, où les pays pouvaient se présenter, il y avait une librairie, une salle de projection où les participants pouvaient voir le documentaire de la 3QC « Faces of Quality », des accès Internet, et ce qui n'est pas la moindre des choses, le Café « Interaction ». Le programme continu est jugé positivement, compte tenu du score moyen obtenu par la question « Avez-vous été satisfait du programme continu ? » de **3,77**.

Le journal quotidien de la Conférence « Qnote » a beaucoup contribué à cet environnement inspirant et fut fort apprécié.

#### **BOX: la librairie de la 3QC**

Pour la première fois, nous avons présenté une librairie lors de la QC. Les participants pouvaient fouiner dans des dizaines de titres intéressants du domaine de l'amélioration de la qualité, complétés par plusieurs sujets relatifs aux humanités, comme l'architecture et les peintres hollandais. Au total, 183 livres furent vendus durant la conférence. Sur cette base, nous pouvons conclure que la librairie fut un succès. Qui plus est, en analysant les résultats des ventes, nous pouvons dire que les livres sur le leadership et le management dans le public furent les plus populaires.

Meilleures ventes de la 3QC (nombre d'exemplaires vendus)

Robin Gerber, *Leadership- the Eleanor Roosevelt Way* (47)

Marshall Cook, *How to be a great coach* (10)

Robert Kaplan, *Manager's toolkit* (10)

Christopher Pollitt, *The essential public manager* (10)

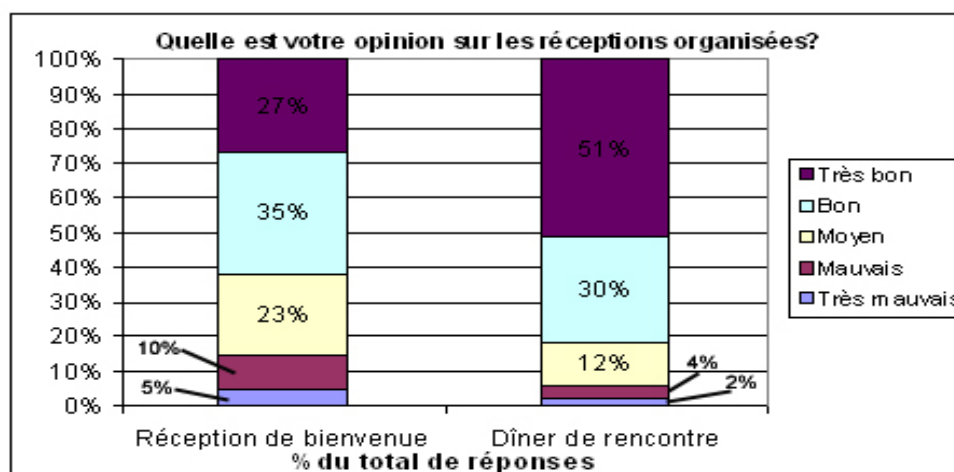
## **6. Réceptions**

Les conférences sur la qualité portent dans une certaine mesure sur la mise en réseau, qui bien entendu, augmente les chances d'expansion du Mouvement pour la qualité. En conséquence, deux réceptions furent organisées durant la 3QC à côté du programme continu, afin que les participants puissent se rencontrer dans une ambiance différente en dehors de la conférence elle-même.



Le mardi soir, une réception de bienvenue fut organisée au Musée Boijmans van Beuningen. L'impression générale de la réception de bienvenue fut bonne, avec un score moyen de **3,69**. Le dîner de rencontre fut définitivement un succès, avec un score global de **4,25**. Ce n'est pas le score moyen le plus élevé, mais la question obtient le plus de « 5 » (très bon) de toutes les questions posées. 243 personnes donnèrent au dîner de rencontre le « score parfait » de 5.

Cependant, ces événements furent aussi une affaire de goût! Alors que 70% déclaraient être (très) satisfaits des réceptions, 10% des répondants indiquaient qu'ils étaient (très) mécontents des réceptions.



La 3QC organisa aussi un programme pour les « personnes accompagnantes » avec un voyage d'une journée à Amsterdam et un voyage d'une journée à Rotterdam. La journée à Amsterdam obtint le score de **3,00**. Ceci est inférieur au score d'évaluation de la journée à Rotterdam, qui obtint **4,58**. La différence de score est vraisemblablement due au fait que la journée à Amsterdam démarra plus tard que prévu, en raison de files d'attente au guichet d'enregistrement. En raison du départ plus tardif, le programme prévu pour la journée fut perturbé, et réarrangé, ce qui prit plus de temps et d'efforts que prévu.

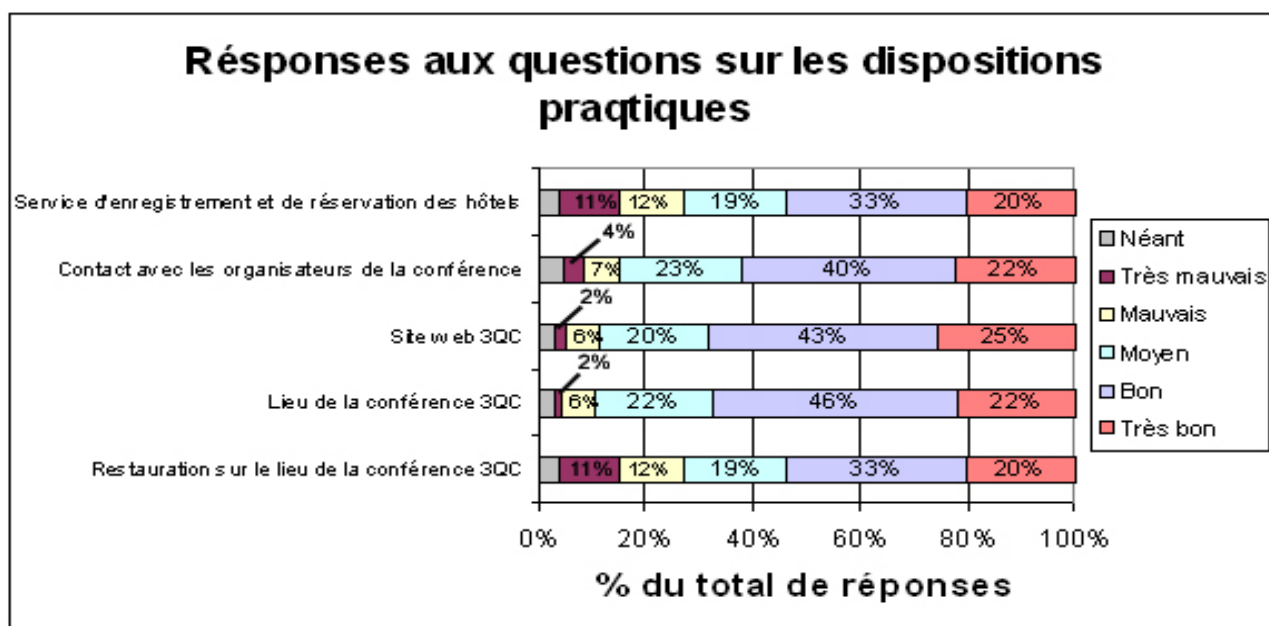
## 7. Aspects pratiques

Il n'existe pas de conférence qui n'ait pas des aspects pratiques à prendre en compte. En conséquence, on demanda aux participants de la 3QC de donner leur avis sur certains des aspects pratiques auxquels ils durent faire face en venant à la 3QC.

Pour résumer, les participants sont satisfaits des dispositions prises et des informations qui leur ont été données. Le score global des questions sur les aspects pratiques est de **3,72**.

L'une des dispositions les plus importantes est, bien sûr, l'enregistrement et la réservation d'hôtel. Sur tous les aspects pratiques sur lesquels ils furent interrogés, les participants furent

le moins satisfaits de cette partie, le score de cette question étant de **3,40** sur ce sujet. Cette question reçut le plus de scores « (très) mauvais » pour toutes les questions posées. 23% des répondants furent (très) mécontents de l’enregistrement et de la réservation d’hôtel. Il est très probable (et ceci est aussi appuyé par les cris du cœur que nous avons reçus) que la faible moyenne et le plus grand nombre de scores « très mauvais » pour cette question puisse s’expliquer par les temps d’attente que plusieurs participants ont dû subir lors de leur enregistrement sur le site de la conférence. Malheureusement, l’organisateur de la conférence ne fut pas capable de gérer le flux de participants et ne réalisa pas à temps qu’il y aurait beaucoup de participants s’enregistrant au dernier moment avant le début de la conférence. Ceci, associé à d’autres types de problèmes (d’enregistrement) que l’organisateur de la conférence a dû traiter à ce moment-là, a rendu les temps d’attente longs, de façon inacceptable.



Cependant, la plupart des questions sur les aspects pratiques obtinrent de bons scores. Avec un score moyen de **3,74**, au total 85% des répondants furent satisfaits de leur contact avec l’organisation de la conférence.

Concernant le site Internet, le score moyen pour cette partie des aspects pratiques est supérieur, avec un score moyen de **3,85**.

Bien que nous ayons reçu certains cris du cœur de participants ayant eu des difficultés à se retrouver dans le lieu de la conférence 3QC “De Doelen”, 90% trouvèrent celui-ci satisfaisant. Le score moyen pour cette question était de **3,83**.

La question finale posée relative aux aspects pratiques fut une question sur les services de restauration proposés sur le lieu de la conférence. Le score moyen pour cette question fut **3,79**.

## 8. Evaluation des sessions individuelles 3QC

Les "sondages de sortie" pour toutes les sessions distinctes de la 3QC ont permis de voir comment les participants considéraient toutes les sessions individuelles, quelles sessions furent le plus appréciées, et s'il y existait un style optimal de session.

Le « Top 3 » des ateliers, classes de maître, forums et séances plénières

Code	Titre (Nbre d'évaluations reçues)	Score
<i>Ateliers*</i>		
565	Renaissance Conseil de Liverpool (24)	4,71
567	Apprentissage de la transformation (45)	4,69
553	Guichet de réception (20)	4,65
<i>Classes de maître</i>		
423	Session surprise : apprendre aux éléphants à danser (87)	4,48
413	Repère de la charte : le client est roi (28)	4,46
<i>Forums</i>		
403	CAF Auto-évaluation et au-delà; impliquer le management et les personnes dans des actions d'amélioration	4,35
303	Le service de Relations publiques : manier les médias (98)	4,27
308	Le talk-show du leadership (87)	4,11
307	Comment se débarrasser de la paperasserie interne (70)	4,04
<i>Séances plénières</i>		
001	Session d'ouverture (337) (avec SAR Prince Constantijn, le Ministre de la réforme gouvernementale et des affaires du royaume M. Thomas de Graaf et M. Al Gore)	4,70
003	Miha Pogacnik (145)	4,37
007	Session de clôture (401) (avec les rapporteurs scientifiques : Prof. Christopher Pollitt, Dr Elke Loeffler et Prof. Geert Bouckaert, le Directeur Général de la Gestion des services publics M. Rob Kuipers et le sous-secrétaire d'état permanent M. Juhani Turunen)	4,36

\* Seules les questions ayant reçu plus de 15 fiches d'évaluation sont utilisées pour ce « Top 3 ».

Le « Top 3 » des ateliers, classes de maître et forums les plus visités

Code	Titre	Nbre participants
<i>Atelier</i>		
518	Améliorer la qualité avec la Charte Qualité	160
136	L'approche « bottom-up » de la simplification	136
566	Accélérer l'excellence	119
<i>Classes de maître</i>		
404	CAF et le Tableau de bord équilibré : connectés et comparés	192
420	Résistance au changement organisationnel	176
403	Auto-évaluation et au-delà; impliquer le management et les personnes dans des actions d'amélioration	168
<i>Forums</i>		
308	Le talk-show du leadership	423
310	Crise! Servir le changement organisationnel	373
306	La politique et la quête de moins de bureaucratie	317

Plusieurs notions générales :

- Au total, 64 cas de meilleures pratiques furent présentés durant la 3QC en 3 rounds d'ateliers, 23 classes de maître furent dispensées et 10 forums de débats sur certains sujets eurent lieu.
- Scores

Type de session	Moyenne	Fourchette
Plénières (7)	3,96	2,97 à 4,70
Ateliers (64)	3,90	2,99 à 4,86
Classes de maître (23)	3,85	3,29 à 4,58
Forums (10)	3,80	3,23 à 4,27

- Malheureusement, 3 ateliers et 1 classe de maître ne furent pas évalués.
- En moyenne, 76 participants furent enregistrés pour un atelier, 109 participants pour une classe de maître et 243 participants pour un forum.
- Le plus petit nombre d'inscrits pour une session fut 18 participants pour un atelier (« Base de données toxicologique du sol (BDT) »), le plus grand nombre d'inscrits fut 423 participants pour un forum (« Le talk-show du leadership »).

## 9. Cris du cœur

271 personnes (21%) exprimèrent « pour finir, un cri du cœur » sur le formulaire d'évaluation. Ces cris du cœur allaient de la gestion sur le lieu de l'enregistrement à la restauration, et des suggestions et idées pour la gestion du temps pour la 4QC. Le journal de la conférence «Q Note» traitait aussi de l'importance du dernier sujet dans sa seconde édition du mercredi :



Le sujet de la gestion du temps possède différents angles de perspective. Un aspect est le respect des horaires mentionnés dans le programme. Bien entendu, les participants veulent que les sessions commencent et finissent aux horaires indiqués dans la brochure.

Cependant, malgré tous les préparatifs, des sessions ont pris parfois du retard. Ou bien les sessions démarraient tard parce que la plupart des participants n'avaient pas trouvé le chemin du hall principal. Ce sont tous les aspects qu'il convient de gérer.

Un autre aspect de la gestion du temps consiste à accorder suffisamment de temps entre les sessions. Plusieurs participants ont indiqué avoir trouvé qu'il y avait trop peu de temps pour aller d'une pièce à l'autre dans le lieu de la conférence, ou pour se mettre en contact avec d'autres participants. On peut donc se poser la question pour la future 4QC : devrait-il y avoir plus de temps pour les sessions, ou plus de temps pour que les gens prennent contact ?

Un troisième aspect de la gestion du temps est de connaître la durée des sessions. Pour la 3QC, les réponses variaient quant à savoir si les sessions étaient trop courtes ou trop longues.

Les cris du cœur demandent aussi que l'on fasse attention au nombre de choix que les participants doivent faire en sélectionnant leur propre programme. Certains trouvèrent qu'il y avait trop de sessions parallèles : il y avait trop d'inscriptions pour le programme.

Les cris du cœur contenaient seulement quatre remarques sur le régime linguistique de la 3QC. Ceci suggère que les participants se sentaient à l'aise avec le régime linguistique qui différait des précédentes QC. Toutes les sessions parallèles étaient uniquement en anglais. Seules les sessions plénières bénéficiaient d'un service d'interprétation de l'anglais et du français en anglais, français et allemand. Ce régime linguistique stimula l'interactivité et les discussions, ce qui est un pas de plus vers l'échange d'idées, et devrait être pris en compte lors de la préparation de la 4QC.

## 10. Leçons tirées de cette expérience

1. L'élément de la « passion et de l'inspiration » a été une contribution importante au haut degré d'interactivité de la 3QC. Cet élément fut aussi le pivot autour duquel s'articulèrent le documentaire « Faces of Quality », les réunions avec les principaux intervenants du documentaire, l'organisation du dîner de rencontre, la classe de maître « Apprendre aux éléphants à danser », le programme continu et le journal de la conférence QNote. Un autre élément important pour réaliser un haut niveau d'interactivité fut le régime linguistique utilisé lors de la 3QC.

2. La 3QC a produit beaucoup de sessions intéressantes. Les deux conférenciers de l'Union européenne et des Etats-Unis ont été présents et ont fourni aux participants des points de vue intéressants et nouveaux. Il semble qu'inviter aux futures QC des personnes hors-UE pour partager leur expériences soit une idée à retenir .

3. La qualité des ateliers (où les cas de meilleure pratique sélectionnés par les états-membres étaient présentés) a été très diversifiée. L'expérience a montré qu'il faut beaucoup de temps pour sélectionner les cas pratiques vraiment *meilleurs*. Nous recommandons donc que la sélection des cas de meilleure pratique pour la 4QC commence à un stage très précoce de ses préparatifs. Ceci possède deux avantages. Tout d'abord, les pays ont du temps pour sélectionner les cas de meilleure pratique, et ensuite, les personnes présentant les cas de meilleure pratique sélectionnés ont du temps pour se préparer. Durant la 3QC, malheureusement, plusieurs cas furent annoncés bien après la date-butoir.

4. La gestion du temps est un phénomène compliqué que les organisateurs de conférence doivent gérer. Ceci s'applique certainement à la 3QC où plus de 100 sessions et un programme continu se déroulaient en parallèle. Tout d'abord, il ne fut pas facile de maintenir les sessions dans les horaires impartis. Ensuite, les participants semblent avoir tendance à arriver juste à l'heure à leurs sessions, ce qui empêche que celles-ci commencent à l'heure. Outre cela, la gestion du temps consiste aussi à faire des choix sur ce que l'on propose aux participants. Beaucoup d'informations peuvent être partagées avec les participants, mais ceux-ci souhaitent aussi entrer en contact les uns avec les autres, et avoir du temps pour « digérer » tout ce qu'ils ont vécu. Dans ce cas, il est très difficile de juger ce qui est le mieux pour les participants.

5. Un grand défi réside dans la question de savoir comment intégrer de façon pratique le rôle des utilisateurs des services publics (particuliers et secteur privé) dans les QC. Durant la 3QC, ceci fut fait en sélectionnant les thèmes de plusieurs sessions et en invitant également le médiateur européen Nikiforos Diamandouros. Cependant, beaucoup plus d'attention peut et devrait être portée à ce sujet.



6. 85% des participants déclarèrent être rentrés chez eux avec de nouvelles idées pour leur travail présent et futur. Il serait intéressant de savoir combien d'entre eux ont réellement été capables de mettre en pratique ce qu'ils avaient appris lors de la 3QC. Et s'ils l'ont fait, qu'est-ce qui fut nécessaire pour qu'ils puissent le faire, ou s'ils n'ont pas pu mettre en pratique leurs idées, pourquoi ? Ceci pourrait être l'introduction de la 4QC, et donnerait plus de forme et de contenu à l'idée d'un Mouvement de la Qualité « QC ».