

Les rejets ont principalement pour cause :

- Des pièces justificatives non transmises, incomplètes ou erronées ;
- Des décomptes erronés (décomptes, taux et montants ; utilisation d'un mauvais index ; montants cumulés erronés) ;
- Des situations de travaux ou études erronées (montant des situations, report et cumul des montants des travaux / études) ;
- L'utilisation d'un mauvais article d'imputation.

5.1.2 Réseau des gestionnaires comptables

La fiche action n° 68 du PA 2 de la RGFP « Mettre en place une plateforme de partage dédiée à la gestion budgétaire, comptable et patrimoniale » a été traduite par la création de la Communauté GESTCO en juin 2022 sur la plateforme Honouira ; et depuis mars 2023, celle-ci est devenue le moyen de communication privilégié.

Pour l'exercice 2025, l'animation de ce réseau a porté sur deux axes : le renforcement dans l'utilisation de cette plateforme et le démarrage d'accompagnements ciblés.

Sur le volet 2025 relatif à l'utilisation de la plateforme :

Pour ce qui concerne les demandes d'accès, le recensement annuel comptait plus de 650 inscriptions tous profils confondus, contre 500 agents (fin 2024).

Des nouveaux types de documents ont été ajoutés pour accompagner les agents dans leurs missions :

- Deux documents audio-visuels qui traitent d'une tâche spécifique dans l'outil Poly GF ;
- Un logigramme et deux quiz d'auto-évaluation sur les activités de la liquidation d'une dépense simple²⁴ et de subvention dans la section de fonctionnement ;
- Pour un nouvel arrivant, une liste d'étapes pour traiter une dépense simple.

Sur le volet 2025 des accompagnements ciblés :

D'août à novembre 2025, des agents du CDE et de la DBF ont délivré xx formations pour renforcer les compétences des gestionnaires des cabinets ministériels et des services sur des activités liées à l'engagement et la liquidation d'une dépense.

Des groupes de gestionnaires ont été constitués pour participer à des rappels et précisions sur des textes réglementaires, sur des documents supports (fiches de procédure, modes opératoire, circulaire, etc.), des partages d'expériences ou obstacles vécus...

Les thématiques d'accompagnement arrêtés en 2025 ont été les activités liées aux traitements d'une dépense simple et d'une subvention en fonctionnement ; ces activités concernent aussi bien les contrôles à opérer que le montage du dossier de la dépense, ou la saisie informatique dans l'outil PolyGF.

Pour ces deux thématiques, il y a eu 136 agents inscrits sur xx sessions de formation. Sur les 85 participants au thème des activités liées au traitement d'une dépense simple, 20 % des agents ont déclaré avoir moins d'un an de pratique.

Sur les 38 participants au thème des activités liées au traitement d'une dépense de subvention, 78 % des agents ont déclaré avoir moins de cinq années de pratique contre 16 % qui déclarent avoir plus de 10 ans de pratique.

A l'issue de ces formations, la DBF a relevé une baisse du niveau général des gestionnaires comptables qui peut s'expliquer pour plusieurs raisons cumulatives :

- Un turn over très important de ces personnels ;
- Le cumul des fonctions d'un agent (gestionnaire comptable, référent en ressources humaines, en charge de la logistique, etc.) ;
- L'absence de formations métiers et en particulier à l'utilisation de l'outil Poly GF depuis 2024.

5.1.3 Démarche qualité : le système de management de la qualité (SMQ)

Trop souvent réduit à une exigence procédurale, le système de management de la qualité (SMQ) porte une ambition plus large : transformer durablement la façon dont l'administration fonctionne et rend service. Il devient un levier stratégique de

modernisation par lequel l'organisation réinterroge en permanence sa raison d'être et sa façon de l'accomplir, et aligne son fonctionnement sur la valeur qu'elle produit pour les citoyens et les usagers.

²⁴ Par « dépense simple », il faut comprendre une dépense prise sur un engagement spécifique.

Pour la Polynésie française, le projet de mise en place du SMQ s'inscrit dans l'orientation FAATURA du gouvernement – diffuser une “gouvernance juste, responsable et solidaire”. Il s'appuie sur 4 objectifs opérationnels principaux :

- La diffusion d'une culture qualité ;
- La professionnalisation ;
- La création du label polynésien de Qualité ;
- Le pilotage de la performance et l'évaluation de la satisfaction des usagers.

Ce programme vise à mieux servir la population en garantissant un service public accessible, efficace et de confiance, et veiller à l'épanouissement professionnel des agents en leur fournissant des outils et des repères partagés.

Diffuser la culture qualité pour favoriser l'adhésion

Les activités de sensibilisation des agents et des encadrants constituent le premier niveau d'action réalisé en continu depuis plusieurs années, sous la forme de sessions de découverte de la démarche qualité, de conférences et de communications internes régulières.

Un réseau s'est constitué depuis 2023 en se renforçant en nombre : il compte 116 membres en 2025 contre 97 en 2023. Ces référents qualité sont désignés par leur direction et dispose d'une lettre de mission qui les engage dans la réalisation de la démarche qualité.

En 2025, la DTI a continué à animer et alimenter la plateforme collaborative Honouira en informations et publications dans la communauté des correspondants Qualité de l'Administration, véritables relais pour diffuser et valoriser les principes et les outils de la qualité dans leurs propres entités.

Professionnaliser et outiller

Le parcours de montée en compétences des correspondants qualité est prévu en deux niveaux progressifs.

Le premier niveau, obligatoire, correspond au socle méthodologique commun avec cinq modules techniques allant de la découverte du système de management de la qualité jusqu'à la gestion des risques. En 2025, près d'un tiers des correspondants ont achevé l'intégralité de ce parcours. Ce résultat s'explique principalement par la mobilité des référents qualité et le temps limité qu'ils peuvent consacrer à cette mission, laquelle s'exerce en complément de poste principal.

Le second niveau consiste en une formation diplômante de 161 heures, le Certificat de compétences en management de la qualité, référentiel ISO 9000, dispensé par le CNAM. Lancée en 2024, cette formation s'adresse aux référents qualité souhaitant approfondir leur expertise et s'engager dans la conduite opérationnelle de la démarche de labellisation. Deux promotions ont été mises en place : la première de 2024-2025 a affiché un taux de réussite de 100 % pour les 9 candidats ; la seconde en cours, composée de 9 nouveaux cadres du Pays, se terminera en avril 2026. Ces agents certifiés forment un groupe de spécialistes maîtrisant les méthodologies de conduite et d'audit de la qualité, sur lequel

compter pour construire le dispositif de labellisation des entités publiques polynésiennes.

En complément, des ateliers de co-développement et Kaizen ont été animés tout au long de l'année 2025, pour une trentaine de correspondants (15 ateliers au total). Ils permettent le partage d'expériences et la résolution collective de situations concrètes de leurs entités, tout en favorisant l'entraide et l'engagement. Ces réunions relient la théorie à la pratique en mobilisant les outils appris en formation.

Créer le label polynésien de qualité

Le label de Qualité est une reconnaissance officielle attribuée par une instance compétente et indépendante qui atteste qu'une organisation répond à un ensemble de critères prédéfinis en matière de qualité et de performance du service public. Il s'agit en définitive d'une sorte de contrat d'engagement à respecter des standards vérifiables. Le label ainsi obtenu pour une période donnée renforce la légitimité et la confiance que lui accordent les usagers.

Initié en 2023, le label polynésien a comme particularité d'être le fruit d'une coconstruction par les parties prenantes locales. Le référentiel a été conçu selon la démarche du design thinking, de focus groupes et de consultation citoyenne en ligne. Ces travaux ont associé agents, managers, usagers et décideurs. Le référentiel a été finalisé et validé en avril 2024.

En 2024-2025, une phase dite d'autoévaluation de la version 1 du référentiel a été menée, à laquelle 31 entités ont participé. Elle a permis de simplifier et clarifier le document. Cet exercice a été vécu tel un atout dans l'appropriation de la démarche et surtout la prise en compte des réalités du territoire et des organisations (dispersion géographique, diversité des entités, relation à la langue tahitienne, proximité communautaire dans les archipels).

Le processus de labellisation nécessite qu'un cadre de référence soit décliné en fixant les procédures, les outils, la gouvernance du dispositif (commission de labellisation, autorité d'attribution et de renouvellement du label...) ainsi que le suivi et le contrôle des entités labellisée. Les travaux d'élaboration de ce cadre se sont poursuivis en 2025 avec les bases d'un premier support juridique. Ce projet de labellisation fait partie des dispositifs structurants de l'administration, qui figurera dans le Projet PEPERU.

Piloter la performance par la mesure de la satisfaction des usagers et du service rendu

La performance d'un service public s'apprécie au regard de la qualité effective du service rendu et de l'expérience vécue par les usagers.

Le projet porté pour instaurer la démarche Qualité a consisté, comme décrit précédemment, à outiller les entités pour mener des autodiagnostic de leur fonctionnement et structurer le plan d'amélioration continue. Parmi les outils déployés auprès des 63 services et EPA, on retrouve notamment la cartographie des missions et des activités, la cartographie des processus, la cartographie des risques, la roue de DEMING. Tous les correspondants Qualité ont été formés et accompagnés dans la mise en place de ces outils classiques de la démarche qualité (norme ISO 9001 du SMQ).

En complément de ces outils, il est mis à la disposition des entités des bornes SMILIO qui sont des dispositifs connectés de recueil instantané de la satisfaction des usagers. En parallèle des outils d'évaluation plus approfondie de la satisfaction, mis en place par les entités elles-mêmes, les bornes permettent une mesure en continu et à chaud de l'expérience usager au point de service, avec des questions prédéterminées par l'entité. A ce jour, 43 bornes SMILIO ont été déployées dans 20 entités.

Au-delà, le SMQ de l'administration du Pays utilise une dimension subjective basée sur la mesure de la satisfaction exprimée par les usagers à l'égard des services publics du Pays. Le baromètre Usagers est formalisé selon une

périodicité triennale et une méthodologie globalement constante, et sa réalisation est externalisée via un marché public. Il permet de suivre l'évolution dans le temps des indicateurs de satisfaction des usagers et de leurs attentes. A ce jour, deux enquêtes ont été conduites, en 2019 et en 2022. Le 3ème baromètre a été mis en place lors du dernier trimestre de 2025 avec la société d'études, ALVEA Consulting, selon la méthode habituelle des quotas et un questionnaire administré par entretiens téléphoniques. Un échantillon de 2 611 résidents et 618 professionnels ayant effectué des démarches depuis 2023, a été constitué. Les résultats finaux du baromètre 2025 seront livrés en février 2026 et viendront éclairer les propositions d'actions concrètes du Projet stratégique PEPERU.

5.2 Modernisation du service public

5.2.1 Présentation de la stratégie de modernisation de l'Administration

Dès 2023, le ministère en charge de modernisation de l'Administration a déterminé une stratégie avec l'ambition d'offrir à ses usagers un service public performant tout en veillant à la qualité de vie au travail de ses agents.

Les missions de service public participent, à la construction, en constante évolution, du développement économique de la Collectivité, d'un vivre ensemble solidaire et équitable, dans un environnement préservé. En cela, elles servent l'intérêt général. Pour recréer et maintenir le lien avec les citoyens, l'Administration doit répondre aux exigences des usagers dans le respect des principes fondateurs régissant tout service public : continuité, égalité et mutabilité.

De plus en plus, la digitalisation transforme en profondeur les façons de vivre, de travailler et d'interagir. La société polynésienne, malgré son isolement géographique au cœur de l'océan Pacifique, n'est pas épargnée par ces mutations ni par les crises mondiales qui les accompagnent. Exposée aux mêmes bouleversements technologiques, économiques et sociaux que le reste du monde, elle appelle une Administration capable d'y répondre avec agilité et discernement.

La stratégie en matière de modernisation de l'administration est fondée sur les trois orientations générales suivantes :

- **Une orientation citoyenne**, visant à offrir un service public bienveillant, physique ou numérique, garantissant à chaque usager un accès égalitaire, continu et transparent à l'administration et sa participation aux choix publics. En Polynésie française, où la dispersion géographique sur un territoire aussi vaste que l'Europe constitue un défi structurel majeur, cet objectif a conduit à articuler le déploiement des infrastructures numériques avec le maintien d'espaces physiques de proximité. La simplification des procédures, leur dématérialisation et le développement de dispositifs de qualité et de maîtrise des risques constituent les leviers opérationnels de cette orientation.
- **Une orientation économique**, reconnaissant que le tissu économique polynésien est composé à 80 % d'entreprises individuelles, pour lesquelles le soutien et l'accompagnement de l'Administration représentent des

conditions sine qua non à leur émergence, à leur maintien en activité et au renforcement de leur compétitivité.

- **Une orientation politique**, fondée sur le principe constitutionnel de redevabilité démocratique : la mesure de la performance dans la gestion publique est un impératif reconnu par la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. « *Tous les citoyens ont le droit de constater par eux-mêmes ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique (...) et d'en suivre l'emploi (...)* ». Par ailleurs, « *la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration* ». L'administration doit être en mesure de proposer des stratégies sectorielles maîtrisées, de contrôler les dépenses publiques et les risques, tout en garantissant une utilisation partagée et sécurisée de la donnée publique.

Les efforts depuis 2023 se sont focalisés sur des actions de modernisation autour de 3 objectifs opérationnels :

- Objectif n°1 : offrir un service public bienveillant et efficace (physique ou digital) ;
- Objectif n°2 : développer les dispositifs de maîtrise des risques et de qualité ;
- Objectif n°3 : optimiser l'organisation générale du service public.

Les actions ainsi déployées rejoignent les axes du programme de Gouvernement pour la mandature :

AXE "FAATURA" : Diffuser une gouvernance qui nous rassemble : juste, responsable et solidaire

1. Doter les entités publiques d'une organisation et d'un système de gestion performants
2. Déployer la démarche qualité dans les entités publiques
3. Renforcer le travail collaboratif dans la mise en œuvre des politiques publiques

Le ministère s'est attaché à promouvoir, à tous les niveaux de l'administration, une manière de gouverner qui favorise l'unité, la confiance et la concertation autour de valeurs communes : l'égalité devant la loi, la responsabilité individuelle et collective, la solidarité nécessaire à la cohésion sociale.