



AIDE-MÉMOIRE
POUR
L'ÉLABORATION
DU PLAN
D'AMÉLIORATION
DES SERVICES AUX
CITOYENS

Novembre 2002

Coordonnées mises à jour en
novembre 2007

AIDE-MÉMOIRE POUR L'ÉLABORATION DU PLAN D'AMÉLIORATION DES SERVICES AUX CITOYENS

Document d'accompagnement pour soutenir les ministères et organismes
dans la démarche continue d'amélioration des services aux citoyens

Centre d'expertise sur la prestation de services
Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

Novembre 2002

L'aide-mémoire pour l'élaboration du plan d'amélioration des services aux citoyens a été réalisé par l'équipe du Centre d'expertise sur la prestation de services du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration.

Les personnes suivantes ont contribué à sa rédaction et à sa mise en page : Mesdames Ginette Bouillon, Mireille Lacasse, Nicole Lemelin, Jocelyne Sauriol et monsieur Sylvain Sauvé.

Monsieur Benoît Hurltel de la firme Must Management a accompagné l'équipe pour la conception de la sixième étape de la section intitulée *PAS À PAS dans l'élaboration du plan d'amélioration des services aux citoyens* ainsi que pour la production de l'annexe 1 - *Exemples d'objectifs d'amélioration formulés en mode « résultat attendu »*.

Nous remercions pour leurs commentaires les lecteurs et les lectrices qui ont accepté de réviser la première version du document de travail avant sa présentation à la rencontre du 12 juin 2002 de la Table sur la qualité des services, soit madame Maryse Chabot, messieurs Maurice Arguin et Réal Dumoulin.

Nous remercions également plusieurs répondants de la Table sur la qualité des services pour leurs commentaires et leur contribution à la réalisation de cette version améliorée de l'aide-mémoire :

Marc Bergeron, ministère de l'Environnement
Claude Bonneau, Secrétariat du Conseil du trésor
Pierre Chabot, Office des personnes handicapées du Québec
Chantal Dumont, ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche
Micheline Fredette, Commission de la construction du Québec
Nicole Grandbois, ministère de l'Éducation
Yves Laliberté, ministère de la Culture et des Communications
Cécile Larouche, ministère de la Sécurité publique
Nicole Leclerc, ministère du Revenu
Hélène Leduc, Commission des services juridiques
Jean-François Lemay, Sûreté du Québec
Benoît Mathieu, ministère de la Justice
Micheline McNicoll, Protecteur du citoyen
Adrien Nadeau, ministère des Régions
Jacqueline Parvu, ministère de l'Environnement
Nancy Vaillancourt, Régie de l'assurance-maladie du Québec.

Pour information et commentaires sur l'aide-mémoire, vous pouvez nous joindre:

Sous-secrétariat à la modernisation de l'État
875, Grande Allée Est, 3^e étage, secteur 100
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 528-2274
Télécopieur : 418 528-0527
Courriel : modernisation@sct.gouv.qc.ca

NOTES

1. La forme masculine utilisée dans ce document désigne tout aussi bien les femmes que les hommes.
2. Les services aux citoyens comprennent les services offerts à la population et aux entreprises.

PRÉSENTATION

Dans la foulée de la rédaction du *Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens*, l'idée de préparer un aide-mémoire en soutien à l'élaboration des plans d'amélioration sectoriels a fait son chemin. D'une part, plusieurs membres de la Table sur la qualité des services ont demandé des références et des conseils en cette matière et, d'autre part, il a semblé pertinent de proposer une démarche adaptée au contexte de l'administration publique québécoise.

Le présent aide-mémoire s'appuie sur les fondements de la Loi sur l'administration publique qui est un puissant levier de rassemblement et d'action en faveur de la qualité des services aux citoyens. Il rappelle les principales orientations gouvernementales relativement à l'amélioration de la prestation de services et précise des enjeux et des défis inhérents à une démarche continue d'amélioration des services. Il situe l'amélioration des services au cœur de la modernisation et présente certaines grandes tendances qui se dégagent d'études portant sur la satisfaction et les besoins des citoyens au regard des services publics. Il suggère les grandes étapes à suivre pour la préparation d'un plan d'amélioration des services.

Il propose aussi une façon de faire pour formuler les objectifs d'amélioration des services, selon une approche en mode « résultat attendu », en utilisant un modèle déjà connu de quelques ministères et organismes. Ce faisant, notre intention n'est pas d'imposer ce modèle comme étant le seul valable, mais il nous a semblé suffisamment stimulant et cohérent pour l'utiliser dans les exemples proposés. En annexe au document sont proposés des exemples d'objectifs d'amélioration des services formulés en mode « résultat attendu ». Enfin, il répertorie différentes références bibliographiques et thématiques facilitant la recherche d'informations sur l'amélioration de la qualité et la prestation de services.

L'aide-mémoire vise à soutenir les ministères et organismes dans la préparation et le suivi de leur plan d'amélioration. Il situe la position du plan d'amélioration dans le cycle de gestion gouvernementale et met en évidence le lien avec les autres documents préparés par les ministères et organismes à l'intérieur de la démarche de modernisation.

Nous espérons que ce document pourra s'avérer utile pour toute personne ayant comme mandat de réaliser différentes étapes dans le processus d'amélioration de la qualité, que ce soit lors de l'analyse de l'offre de service, lors de la collecte des données de gestion et des données sur les attentes et la satisfaction de la clientèle ou encore, lors de la révision de la *Déclaration de services aux citoyens*.

Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

ENJEUX ET DÉFIS

Les ministères et organismes font face à des enjeux et à des défis de taille lorsqu'ils s'engagent dans un processus d'amélioration des services. Un certain nombre d'entre eux sont présentés ici :

Améliorer la satisfaction des citoyens à l'égard des services publics

- Mettre en place des mécanismes performants pour connaître les besoins des citoyens, notamment ceux des clientèles particulières et ceux liés aux changements démographiques en cours;
- Prendre en compte l'émergence de nouveaux besoins au moment où ceux-ci naissent;
- S'assurer que les priorités d'amélioration retenues seront susceptibles d'accroître le niveau de satisfaction des citoyens.

Favoriser la consolidation et le déploiement d'une culture de service pour améliorer l'image de la fonction publique québécoise

- Démontrer le sérieux de la démarche d'amélioration de la qualité en instaurant de nouveaux modes de relations avec les citoyens;
- Développer une vision globale, à plus long terme, de la prestation des services gouvernementaux, par exemple en élaborant une offre intégrée de services et en adaptant les produits et services aux particularités régionales et locales;
- Renouveler les mécanismes de gestion pour optimiser l'utilisation des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

Assurer le développement de la capacité organisationnelle pour être en mesure d'améliorer de façon continue la qualité de ses services

- Recentrer les actions sur le véritable sens de la mission de l'organisation;
- Intégrer la démarche de qualité dans le processus de gestion axée sur les résultats instauré par la Loi sur l'administration publique;
- Assurer la cohérence et la convergence nécessaires entre le plan d'amélioration et les divers documents de planification de l'organisation;
- Associer à la démarche toutes les instances de l'organisation;
- Assurer l'équilibre nécessaire entre les attentes des citoyens, les orientations gouvernementales, les politiques publiques et la capacité de l'organisation à fournir les services;
- Contribuer à la cohérence dans l'offre de services gouvernementaux.

Créer un climat de travail stimulant qui répondra aux aspirations des employés et favorisera leur responsabilisation

- Sensibiliser et responsabiliser le personnel à la qualité des services;
- Assurer la formation du personnel, développer ses compétences et lui fournir l'instrumentation nécessaire;
- Susciter l'imagination et la créativité et mettre en place des mesures qui favorisent l'initiative et l'innovation.

Ces défis nous concernent tous et, pour les relever, il faut compter sur toutes les instances de l'organisation, en partant de la haute direction jusqu'au personnel de première ligne.

Bien entendu, rigueur, méthode et persévérance sont les atouts indispensables pour choisir et mettre en œuvre les améliorations jugées prioritaires. Cependant, avant toute chose, c'est la volonté réelle d'intégrer cette démarche au cycle continu de gestion de l'ensemble de l'organisation qui permettra au plan d'amélioration de véritablement contribuer au développement d'une culture de gestion axée sur les résultats.

Nous proposons une approche systémique et intégratrice qui situe l'amélioration des services aux citoyens au cœur de la modernisation.

Comme vous le savez, notre société vit d'importants changements et l'évolution des technologies de l'information nous permet de tenir compte des caractéristiques particulières des différents types de clientèles tout en nous obligeant à revoir nos façons de faire. Les besoins des citoyens évoluent, leurs attentes également. Ils ont des choses à nous dire, notamment sur la nature des produits et des services qui leur sont offerts, sur la façon dont les services leur sont rendus et sur les modes d'accès aux services publics.

J'ai confiance en votre capacité d'écoute et d'adaptation, et je sais pouvoir compter sur votre collaboration pour réaliser notre engagement en matière de prestation de services publics de haute qualité pour le Québec. Nous avons ce devoir collectif de nous surpasser et de nous mettre encore davantage au service de la population.

Jean St-Gelais
Secrétaire général

Extrait du *Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens 2002-2003*

1. LES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES

Les obligations énoncées aux chapitres I et II de la Loi sur l'administration publique concernent spécifiquement les services offerts aux citoyens.

ARTICLE 1 - *La présente loi affirme la priorité accordée par l'Administration gouvernementale, dans l'élaboration et l'application des règles d'administration publique, à la qualité des services aux citoyens; elle instaure ainsi un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence.*

Elle reconnaît le rôle des parlementaires à l'égard de l'action gouvernementale et leur contribution à l'amélioration des services aux citoyens en favorisant l'imputabilité de l'Administration gouvernementale devant l'Assemblée nationale.

ARTICLE 6 - *Un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens rend publique une déclaration contenant ses objectifs quant au niveau des services offerts et quant à la qualité de ses services.*

La déclaration porte notamment sur la diligence avec laquelle les services devraient être rendus et fournit une information claire sur leur nature et leur accessibilité.

Les services aux citoyens comprennent, pour l'application de la présente loi, les services offerts à la population et aux entreprises.

ARTICLE 7 - *Un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens doit :*

- 1° s'assurer de connaître les attentes des citoyens;*
- 2° simplifier le plus possible les règles et les procédures qui régissent la prestation de services;*
- 3° développer chez ses employés le souci de dispenser des services de qualité et les associer à l'atteinte des résultats fixés par le ministère ou l'organisme.*

Le ministère ou l'organisme qui l'estime approprié sensibilise les usagers sur le coût des services qu'ils utilisent.

Considérations particulières

Le Conseil des ministres a demandé aux ministères et aux organismes de se doter d'un plan d'amélioration des services en portant une attention particulière aux services téléphoniques, à l'utilisation d'un langage clair, simple et concis dans leurs relations avec les citoyens et les entreprises ainsi qu'à l'utilisation des nouvelles technologies. Les services offerts au niveau central et ceux dispensés sur une base territoriale sont ciblés, ainsi que la formation et l'information du personnel en relation avec les citoyens et les entreprises. Le développement de la prestation électronique ne doit pas se faire au détriment des autres modes traditionnels d'accès, ni de leur accessibilité aux personnes ayant des incapacités¹. Le développement de services intégrés et les partenariats interministériels doivent aussi être envisagés dans les nouvelles façons de rendre les services aux citoyens.

La simplification des formalités administratives demeure une grande préoccupation gouvernementale et vise au premier plan l'amélioration des services aux citoyens et aux entreprises. Il a été demandé aux ministères et aux organismes de prendre des mesures concrètes afin de réduire les formalités administratives et de produire un plan pluriannuel d'allègement réglementaire.

Le nouveau cadre de gestion des ressources informationnelles en soutien à la modernisation précise également les orientations particulières qui guideront dorénavant les ministères et les organismes, en mettant l'accent sur le partenariat interministériel et le partage des infrastructures.

Afin de suivre les progrès réalisés au regard de la modernisation, le document *Des résultats attendus 2000-2005* oriente l'action et soutient la prise en charge en précisant les cibles et dates butoirs des phases de mise en œuvre du nouveau cadre de gestion de l'Administration publique. Il se concentre spécifiquement sur l'implantation des deux premiers chapitres de la loi (art. 1 à 29). Ce document est réalisé et mis à jour par le Sous-secrétariat à la modernisation de la gestion publique du Conseil du trésor.

Finalement, le *Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens 2002-2003* présente les grands objectifs poursuivis par le gouvernement au regard de l'amélioration des services aux citoyens. Ces objectifs sont les suivants : être à l'écoute des citoyens; associer le personnel à la démarche d'amélioration continue; s'engager publiquement; se doter d'un plan d'amélioration; rendre compte. Ce document tient compte des réalisations en cours dans les ministères et les organismes et il précise, de façon globale, dans quel sens doivent évoluer les services offerts aux citoyens. Le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI) est responsable de la préparation et du suivi de ce plan d'action gouvernemental, lequel devrait faire l'objet d'une mise à jour biennale.

¹ À cet égard, il est bon de rappeler que plus de 15 % de la population québécoise souffre de diverses incapacités.

2. L'AMÉLIORATION DES SERVICES AU CŒUR DE LA MODERNISATION

Un plan d'amélioration des services intégré au cycle de gestion de l'organisation

Un plan d'amélioration des services est un **document de gestion interne** qui présente un ensemble d'objectifs d'amélioration qui ont été jugés prioritaires pour l'organisation. Le plan précise les aspects de la prestation de services sur lesquels le ministère ou l'organisme a décidé d'apporter une amélioration tangible au cours d'une période visée. Le plan d'amélioration permet de suivre les progrès réalisés par l'organisation en ce qui a trait à l'amélioration des services aux citoyens et oriente la vision de développement des services offerts à la population.

Certains intrants contribuent de façon importante à déterminer les objectifs d'amélioration :

- L'analyse des besoins, des attentes et de la satisfaction des citoyens;
- L'analyse des plaintes;
- Les informations recueillies auprès du personnel de première ligne;
- Les orientations gouvernementales et celles du ministre en matière de qualité des services à offrir;
- La mission, la vision et les valeurs de l'organisation;
- Le plan stratégique pluriannuel;
- Les constats tirés du Rapport annuel de gestion;
- Les lacunes et les pistes d'amélioration envisagées dans le contexte de l'élaboration de la *Déclaration de services aux citoyens*;
- L'analyse de la capacité organisationnelle;
- Les travaux des comités ministériels sur l'organisation du travail.

Il est essentiel que le plan d'amélioration soit intégré au cycle de gestion de l'organisation. Le plan d'amélioration est influencé par les autres décisions prises par l'organisation, tout comme il les influence à son tour, et ce de façon continue. Le plan d'amélioration pourra également être influencé à la suite des interventions de la commission parlementaire compétente de l'Assemblée nationale, du Vérificateur général ou du Protecteur du citoyen.

Diverses étapes d'analyse sont généralement nécessaires pour choisir les objectifs du plan d'amélioration. De plus, certains documents produits par l'organisation concourent à leur façon à la mise en œuvre et au suivi de ce plan. Citons notamment :

- Les plans d'action des directions centrales et régionales;
- Le plan annuel de gestion des dépenses (choix budgétaires conséquents);
- Le plan de gestion des ressources informationnelles;
- Le plan d'allègement réglementaire;
- Le plan d'action ministériel de protection des renseignements personnels;
- Les autres plans majeurs de l'organisation (ressources humaines, communication, etc.);
- Le programme de contrôle de gestion.

Par ailleurs, dans une approche de gestion axée sur les résultats, chaque objectif d'amélioration qui se trouve dans le plan devrait comporter :

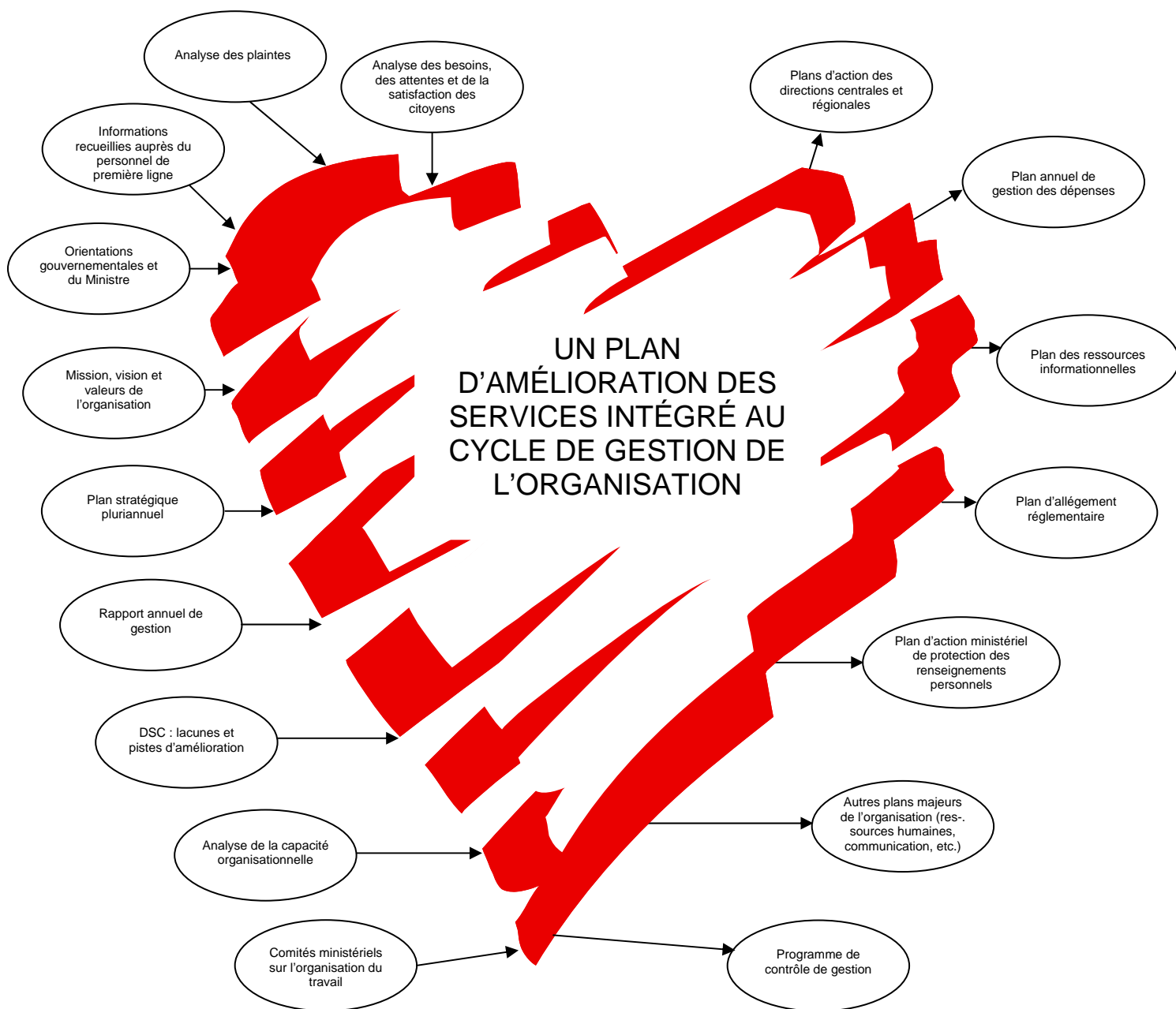
- Un ou des résultats attendus, qui sont les cibles à atteindre;
- Des indicateurs;
- Les processus afférents (actions à réaliser, noms des responsables, étapes de réalisation, ressources humaines, financières, informationnelles et matérielles).

Précisons que si les objectifs d'amélioration restent trop généraux et que les résultats attendus ne sont pas définis clairement dans le plan, il sera difficile de faire une reddition de comptes portant sur les résultats obtenus qui soit efficace.

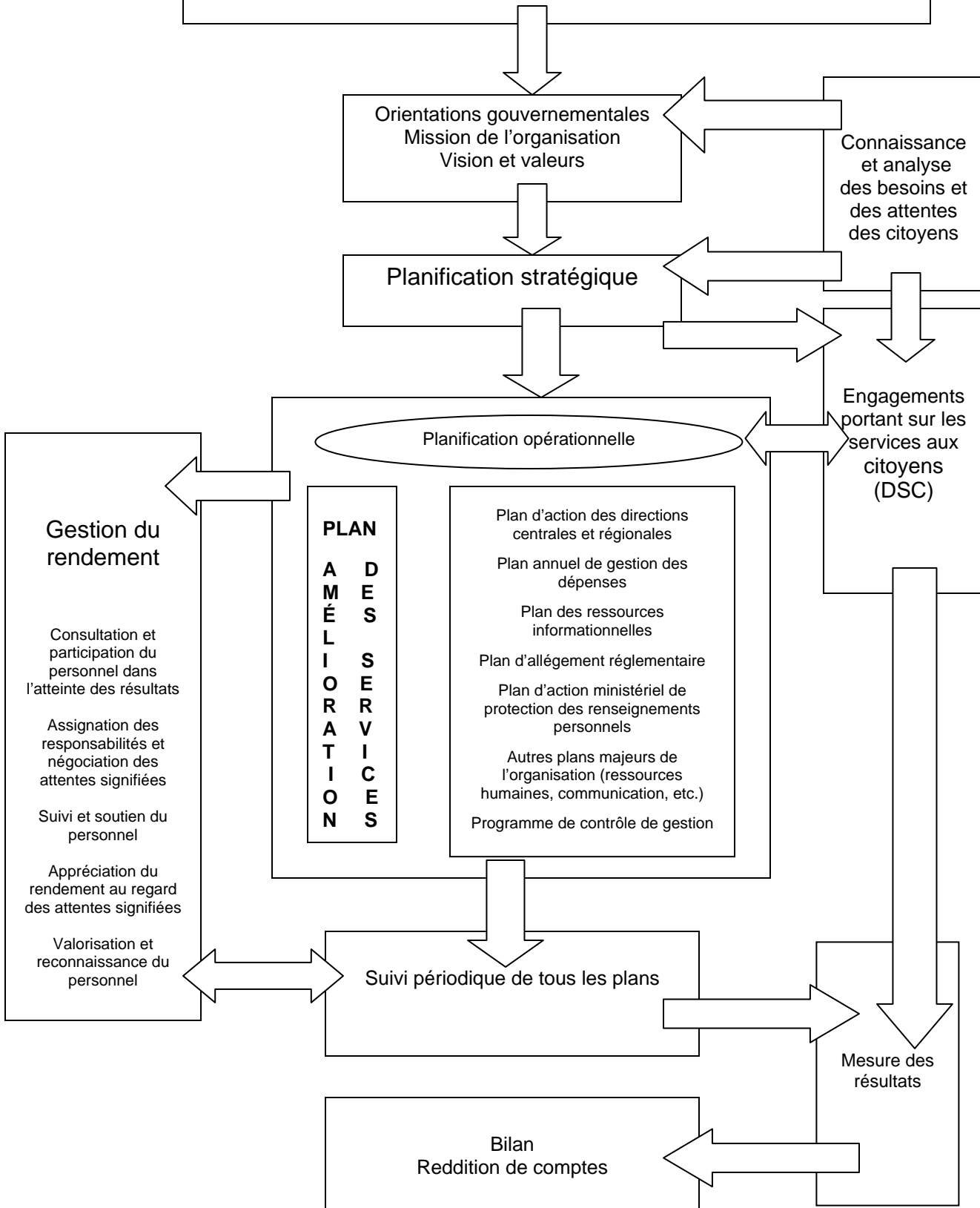
C'est au cœur de cette démarche de **modernisation intégrée** que se situe le plan d'amélioration des services. Ainsi, il doit être établi en convergence avec les autres documents exigés des ministères et des organismes dans le cadre de la Loi sur l'administration publique, s'en inspirant d'une part et, d'autre part, contribuant à leur évolution. En ce sens, le plan d'amélioration des services aux citoyens s'inscrit dans un processus de réflexion et d'action stratégique continu. Les deux tableaux qui suivent illustrent le positionnement du plan d'amélioration au cœur de la modernisation et du processus administratif instauré par la Loi sur l'administration publique.

Principaux intrants qui contribuent à l'élaboration du plan d'amélioration

Documents qui concourent à l'atteinte des résultats attendus déterminés dans le plan d'amélioration



La gestion axée sur les résultats dans la perspective de l'amélioration des services au cœur de la modernisation



3. GRANDES TENDANCES : BESOINS ET ATTENTES DES CITOYENS À L'ÉGARD DES SERVICES PUBLICS

La préparation d'un plan d'amélioration des services nécessite une excellente connaissance des besoins et des attentes des citoyens et exige une bonne compréhension des éléments qui déterminent leur satisfaction à l'égard des services publics qu'ils utilisent. Depuis quelques années, plusieurs études et sondages² menés par les ministères et organismes de l'Administration québécoise ont permis de mieux cerner ces éléments. Les résultats de ces travaux peuvent être utiles aux personnes responsables de la réalisation du plan d'amélioration des services.

Des exigences élevées

Si les citoyens évaluent généralement de façon positive la performance du gouvernement, ils ont aussi des exigences très élevées tout en sachant que l'État évolue dans un contexte plus difficile que l'entreprise privée. L'enquête « Les citoyens d'abord 2000 » réalisée par Erin Research Inc. pour le Conseil sur la prestation de services du secteur public et l'Institut d'administration publique du Canada, précise que :

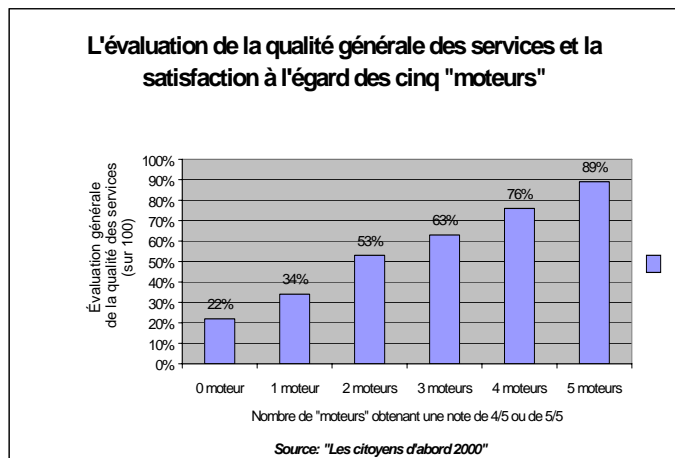
- 54 % des citoyens considèrent que les gouvernements ont une tâche plus difficile que le secteur privé;
- 41 % des citoyens s'attendent à recevoir des services de qualité supérieure à ceux du secteur privé et 56 % s'attendent à des services de qualité égale.

Les déterminants de la satisfaction

Les travaux réalisés à partir de l'enquête « Les citoyens d'abord 2000 » ont permis de repérer certains déterminants importants de la satisfaction. Ces déterminants, que l'on appelle aussi les **moteurs de la satisfaction**, sont :

- La rapidité;
- Les connaissances et la compétence;
- L'empressement et la courtoisie;
- L'équité;
- Les résultats.

Ces cinq éléments expliquent près de 70 % de la satisfaction des utilisateurs des services publics. Autrement dit, ce sont les éléments auxquels les citoyens accordent le plus d'importance. Lorsque les citoyens donnent une bonne note à ces moteurs, leur évaluation de la qualité générale des services est excellente. Inversement, lorsque la performance des moteurs mentionnés est jugée faible, la qualité générale des services est considérée faible ou mauvaise. Le graphique ci-joint illustre ce phénomène : lorsqu'aucun moteur n'obtient une note de 4/5 ou de 5/5, la qualité générale des services reçoit une note générale de 22 %. Lorsque ces moteurs obtiennent une note de 4/5 ou de 5/5, la qualité générale des services recueille une note générale de 89 %.



² Il est important de rappeler que les ministères et organismes publics québécois doivent se référer aux documents suivants lors de la réalisation de sondages :

- La Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels;
- La directive de la Commission d'accès à l'information en matière de sondage intitulée : « Exigences minimales relatives à la protection des renseignements personnels lors de sondages réalisés par un organisme public ou son mandataire »;
- La directive sur les sondages élaborée par votre ministère ou organisme et approuvée par la Commission d'accès à l'information.

Il est également recommandé d'associer la personne responsable de l'accès et de la protection des renseignements personnels de votre ministère ou organisme à tout projet de sondage nécessitant la collecte, l'utilisation ou le traitement de renseignements personnels.

Une nouvelle collecte d'informations est en cours dans le cadre de l'étude « Les citoyens d'abord 2002 » et les résultats seront disponibles à l'automne 2002. De nouvelles données seront présentées dans ce rapport, certaines permettant de suivre l'évolution des tendances relevées en 1998 et en 2000 et d'autres présentant de nouveaux thèmes d'observation.

Par ailleurs, la Régie des rentes du Québec réalise depuis plusieurs années des études approfondies sur les attentes et la satisfaction de ses clients. Ces travaux ont permis de découper la prestation de services sous neuf aspects de manière à illustrer ce que cette prestation représente pour sa clientèle spécifique. Le tableau ci-dessous dresse les aspects du service en ordre de priorité (**hiérarchie des aspects**) à la fois selon les attentes des clients et selon les impératifs de la Régie : mission, enjeux, valeurs et contraintes. On remarquera que ces aspects sont quelque peu différents de ceux énoncés précédemment. Cela illustre bien le fait que la clientèle de chaque ministère ou organisme peut avoir des attentes ou des besoins particuliers. Il est donc important que chaque ministère ou organisme réalise les travaux nécessaires à la détermination de ces aspects.

Hiérarchie des aspects
Fiabilité
Facilité
Attention
Information sur les droits et responsabilités
Compétence
Économie
Courtoisie
Accessibilité
Rapidité

Des attentes à l'égard du processus de prestation

Au-delà de ces exigences générales, l'étude « Les citoyens d'abord 2000 » a permis de cerner les attentes des citoyens portant sur quelques éléments précis liés à la prestation de services. La prise en compte de telles attentes dans l'élaboration du plan d'amélioration des services devrait contribuer à accroître la satisfaction générale des citoyens à l'égard des services publics. Le tableau ci-joint résume ces attentes en ce qui concerne trois canaux de prestation. À chaque élément est associé un **seuil de qualité**.

Les attentes des citoyens à l'égard des services gouvernementaux	
Les services téléphoniques	
Le nombre maximum d'options que l'on devrait offrir dans un système téléphonique automatisé.	3 OPTIONS : 55 % considèrent que plus de trois options est une situation inacceptable.
Le temps d'attente maximum au téléphone avant de parler à un préposé.	1 MINUTE : 49 % considèrent que plus d'une minute est une situation inacceptable.
Le nombre maximum d'intervenants à qui l'on doit parler.	2 INTERVENANTS : 84 % considèrent que plus de deux intervenants est une situation inacceptable.
Le délai acceptable avant qu'un intervenant nous rappelle après un message sur une boîte vocale.	LE JOUR MÊME : 86 % considèrent que le lendemain est une situation inacceptable.
Les services au comptoir	
Le temps nécessaire pour se rendre à un bureau gouvernemental pour obtenir un service courant.	30 MINUTES : 86 % considèrent que plus de 30 minutes est une situation inacceptable.
Le délai d'attente maximum dans un bureau gouvernemental.	10 MINUTES : 74 % considèrent que plus de 10 minutes est une situation inacceptable.
Le nombre maximum d'intervenants à qui l'on doit parler.	2 INTERVENANTS : 86 % considèrent que plus de deux intervenants est une situation inacceptable.
Le courrier ou le courriel	
Le délai pour obtenir une réponse à une lettre expédiée par courrier.	2 SEMAINES : 57 % considèrent que plus de deux semaines est une situation inacceptable.
Le délai pour obtenir une réponse à un message expédié par courriel.	LE JOUR MÊME : 50 % considèrent que le lendemain est une situation inacceptable.

D'autre part, à la suite d'une étude commandée par la Direction générale de Communication-Québec, il apparaît que certaines tendances à l'égard de l'accès aux services se dégagent. Ainsi, on sait qu'un grand nombre de citoyens souhaiteraient avoir accès aux services gouvernementaux en soirée et non seulement durant la journée. En général, il semble que relativement peu de citoyens souhaitent avoir accès aux services téléphoniques durant la fin de semaine ou même à l'heure du dîner. Enfin, on remarque de façon très nette que les citoyens considèrent que le téléphone ou Internet sont les moyens les plus efficaces pour obtenir de l'information et que ce sont ces moyens qui devraient être choisis en priorité pour améliorer l'accès à l'information sur les services publics.

Les déterminants de la satisfaction pour la prestation électronique de services

L'étude « Les citoyens d'abord 2000 » a permis d'établir les principaux déterminants de la satisfaction à l'égard des sites Internet gouvernementaux. Ces dimensions seraient les plus importantes lorsque les utilisateurs des sites gouvernementaux posent un jugement sur la qualité générale de ces sites, à savoir :

- La facilité de la navigation ou la convivialité;
- Le résultat (on obtient ce que l'on cherche);
- L'attrait visuel;
- La diversité et la précision de l'information;
- La rapidité d'affichage.

L'évaluation de la satisfaction à l'égard de la prestation électronique de services devrait donc reposer sur une connaissance précise de ces éléments. De même, l'élaboration du plan d'amélioration en matière de prestation électronique de services devrait accorder une grande attention à ces mêmes dimensions.

Des attentes sur la navigation et le contenu des sites Web

Des études récentes réalisées à la demande de la Direction générale de Communication-Québec permettent de cerner certaines attentes générales que les citoyens ont à l'égard de la conception des sites. Parmi les améliorations souhaitées, on trouve plusieurs éléments qui concernent la recherche et la présentation de l'information. Ainsi, les utilisateurs des sites Internet gouvernementaux citent souvent à ce sujet l'établissement de grappes d'informations et de services. Le développement de moteurs de recherche plus efficaces et la présence systématique d'un plan permettant d'avoir une vue d'ensemble du site Internet visité sont également des éléments importants pour la clientèle.

En ce qui a trait au contenu, les citoyens s'attendent à ce que tous les formulaires soient disponibles électroniquement. Ils désirent non seulement accéder aux formulaires mais aussi pouvoir les remplir en ligne. Plusieurs citoyens souhaitent aussi des applications leur permettant de suivre l'évolution de leurs requêtes ou d'accéder à leur propre dossier par Internet. Par ailleurs, on constate que si les citoyens désirent voir la prestation électronique se développer, ils s'attendent néanmoins à conserver un accès au téléphone ou au comptoir.

Ces attentes sont générales et il est fort possible que les utilisateurs de sites de ministères ou d'organismes aient des attentes différentes de celles énoncées ici. Il appartient donc à chacun de se doter des outils qui permettront de bien cerner ces attentes particulières.

Les travaux en cours qui nous renseigneront davantage

Divers travaux, en cours de réalisation, fourniront aux ministères et organismes des informations très utiles dans la préparation de leur plan d'amélioration des services. Un questionnaire est en préparation en vue de mener une étude nationale qui permettrait de mieux connaître et de comprendre les besoins, les attentes et les perceptions des citoyens en général vis-à-vis des services gouvernementaux. Cette étude veut également évaluer la satisfaction générale des citoyens à l'égard de ces mêmes services. Le MRCI coordonne ce dossier auquel divers ministères et organismes gouvernementaux participent activement.

Une seconde étude est en cours sur la prestation électronique de services. Sous la supervision du Centre francophone sur l'informatisation des organisations (CEFRIO), en collaboration avec des partenaires du gouvernement du Québec et de l'entreprise privée, ce projet permettra de cerner les besoins et les attentes des citoyens en matière de prestation électronique de services, et d'évaluer leur satisfaction à l'égard des services actuellement offerts sur les sites Internet gouvernementaux. Cette étude, dont les résultats seront rendus disponibles à l'hiver 2003, permettra de recueillir les opinions des citoyens tant sur la conception des sites que sur leur contenu.

4. PAS À PAS DANS L'ÉLABORATION DU PLAN D'AMÉLIORATION DES SERVICES AUX CITOYENS

Le plan d'amélioration : une démarche continue et évolutive

La réalisation du plan d'amélioration des services doit s'intégrer à une démarche administrative structurée et fondée sur les principes de la gestion axée sur les résultats. Le plan d'amélioration est ainsi au cœur même de la modernisation de l'État, dans la mesure où il repose autant sur l'amélioration proprement dite de la qualité des services que sur l'optimisation des processus internes qui soutiennent la prestation de services.

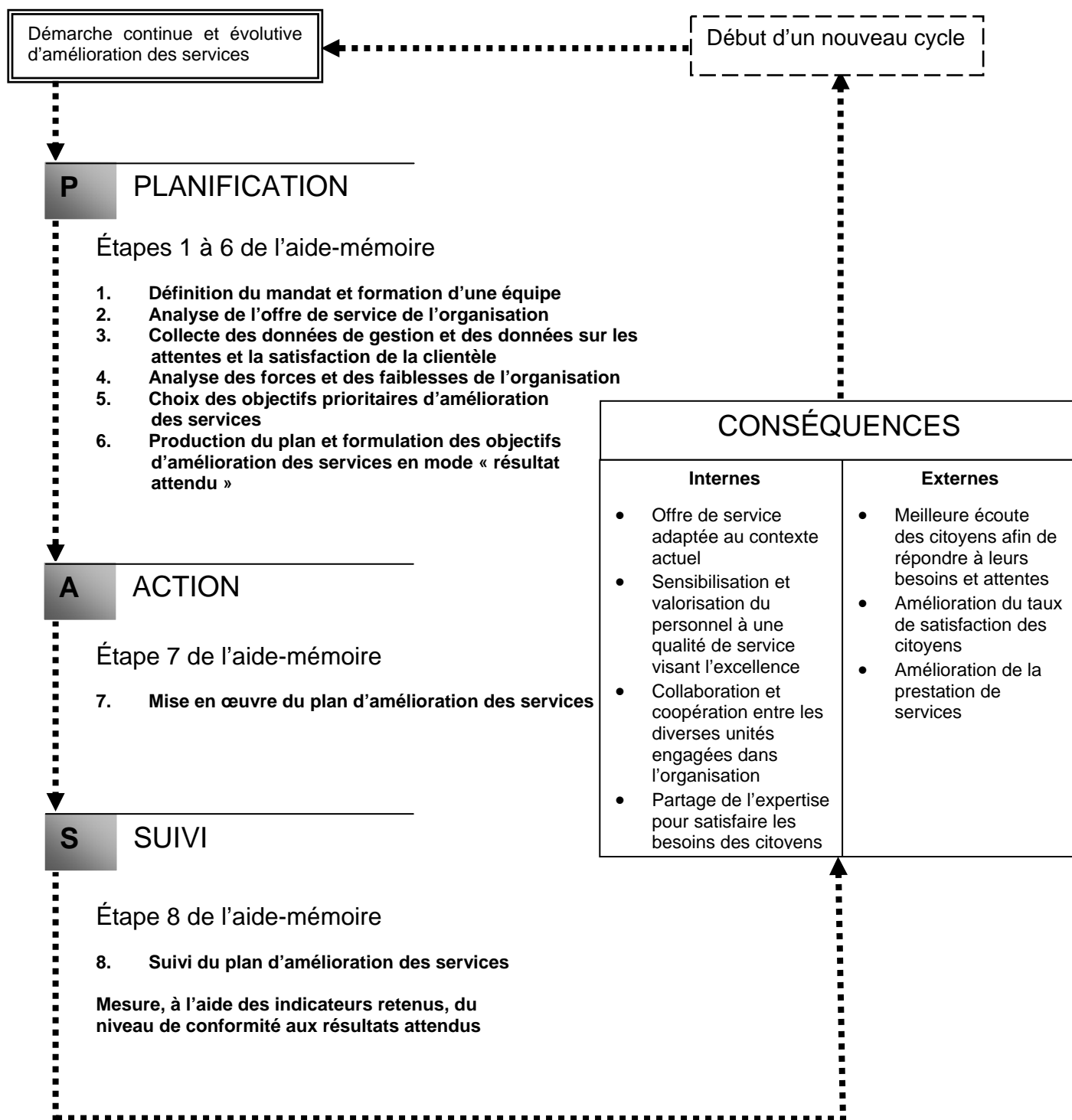
Le présent aide-mémoire propose un certain nombre d'étapes **PAS À PAS** en vue de la réalisation d'un plan d'amélioration des services. Il appartient à chaque organisation de retenir et d'adapter, le cas échéant, les étapes qui répondent le mieux à son contexte et à ses objectifs d'amélioration.

Les étapes proposées en vue de la production d'un plan d'amélioration des services sont les suivantes :

- Définition du mandat et formation d'une équipe;
- Analyse de l'offre de service de l'organisation;
- Collecte des données de gestion et des données sur les attentes et la satisfaction de la clientèle;
- Analyse des forces et des faiblesses de l'organisation;
- Choix des objectifs prioritaires d'amélioration des services;
- Production du plan et formulation des objectifs d'amélioration des services en mode « résultat attendu »;
- Mise en œuvre du plan d'amélioration des services;
- Suivi du plan d'amélioration des services (évaluation et début d'un nouveau cycle).

Le tableau qui suit illustre le cycle de production du plan d'amélioration des services.

PAS À PAS dans l'élaboration du plan d'amélioration des services aux citoyens



Première étape : Définition du mandat et formation d'une équipe³

La haute direction d'un ministère ou d'un organisme, soucieuse d'améliorer la qualité des services aux citoyens, pourra mettre en place une équipe de travail dédiée à l'amélioration continue de la qualité des services aux citoyens.

Définition du mandat

Le mandat de l'équipe de travail devra être clairement défini avant d'entreprendre les travaux. La portée du mandat devra également être précisée en tenant compte du contexte propre à chaque organisation. Ainsi, il pourrait couvrir un ou plusieurs des éléments suivants :

- Réviser la déclaration de services et les engagements pris, soit pour établir de nouvelles normes résultant des expériences acquises, soit pour prendre de nouveaux engagements;
- Proposer des améliorations pour un ou quelques services particulièrement stratégiques;
- Établir les éléments potentiels d'amélioration pour l'ensemble des services;
- Redéfinir toute l'offre de service en proposant par exemple de nouveaux modes de prestation de services, dont la prestation électronique;
- Développer un partenariat interministériel dans la prestation de services.

De plus, il s'avère nécessaire d'établir la structure et le mode de fonctionnement du comité (définition des rôles et des responsabilités, fréquence et format des rencontres, mode de suivi des décisions).

L'élaboration du mandat devrait ainsi permettre de :

- Préciser les objectifs et surtout les résultats attendus;
- Circonscrire l'étendue du travail;
- Fixer les limites et contraintes éventuelles;
- Déterminer les biens livrables et les échéances.

Formation de l'équipe

La formation de l'équipe doit témoigner de l'importance de la démarche entreprise au sein de l'organisation.

Le plan d'amélioration des services trouve son sens dans la prise en compte des attentes et des besoins des citoyens. Il y a donc lieu de s'assurer de la participation des unités qui disposent des données de gestion concernant les besoins, les attentes et la satisfaction des clients à l'égard des produits et services ainsi que de l'unité responsable du traitement des plaintes.

³Nous avons recueilli de l'information sur la mise en place de structures dédiées à la gestion de la qualité auprès d'une dizaine de ministères et organismes. Le constat principal qui s'en dégage est que les organisations accordent une grande importance à la collaboration et au regroupement de différentes directions et unités responsables des dossiers de la modernisation et de la qualité des services, par exemple : planification stratégique, déclaration de services aux citoyens, gestion des plaintes, plan d'amélioration des services et rapport annuel de gestion.

Le plan d'amélioration des services se situant au cœur du processus administratif instauré officiellement par la Loi sur l'administration publique, il importe donc que l'exercice soit fait en cohérence avec les divers documents administratifs exigés des ministères et organismes par le législateur ou par les organismes centraux. Ainsi, il y aura lieu d'associer, au besoin et au moment opportun, le vérificateur interne et les personnes qui maîtrisent le contenu des documents suivants :

- La *Déclaration de services aux citoyens*;
- Les orientations, politiques et stratégies gouvernementales se rapportant à la mission du ministère ou de l'organisme (par exemple les récentes décisions du Conseil des ministres sur l'allègement réglementaire ou encore la *Politique nationale de la ruralité*);
- Le *Plan stratégique*;
- Le *Plan annuel de gestion des dépenses*;
- Le *Rapport annuel de gestion*;
- Le *Plan annuel de gestion des ressources informationnelles*.

Par ailleurs, l'élaboration d'un plan d'amélioration concerne, de façon toute particulière, les unités opérationnelles centrales et régionales qui offrent directement des produits ou des services aux citoyens. La participation de ces unités permettra de tenir compte de la réalité quotidienne du personnel de première ligne (lequel est souvent en mesure d'évaluer les situations problématiques et de proposer des correctifs appropriés), de favoriser l'adhésion des employés et de renforcer leur responsabilisation en ce qui concerne la qualité des services.

Enfin, la mise en œuvre du plan d'amélioration pourra nécessiter le développement des compétences et devra s'appuyer sur une stratégie de communication interne et externe, d'où l'indispensable contribution des unités responsables du développement des ressources humaines et des communications.

La formation de l'équipe de travail devrait ainsi permettre :

- D'assurer la participation de toutes les instances concernées de l'organisation à la démarche d'amélioration continue;
- De favoriser le partage de valeurs en matière de qualité des services;
- D'assurer la cohérence et la convergence entre le plan d'amélioration des services et les autres documents administratifs structurants.

Deuxième étape : Analyse de l'offre de service de l'organisation

L'analyse permettra notamment de recenser tous les produits et services de l'organisation, de les mettre en rapport avec les différents types d'utilisateurs et d'examiner l'organisation du travail pour assurer la prestation de services. C'est également au cours de cet exercice qu'il s'agira d'établir l'importance relative des produits et des services en regard de la mission et des choix stratégiques de l'organisation. L'élaboration du plan d'amélioration des services est donc l'occasion tout indiquée pour :

Mieux cerner l'offre de service :

- En recensant tous les produits et services, en ciblant les plus stratégiques, ceux qui concernent le plus grand nombre de citoyens, les produits-vedettes et en spécifiant les modes de prestation les plus utilisés (traditionnels ou électroniques), les volumes, la périodicité, les périodes de pointe, etc.;
- En élaborant, au besoin, une typologie des produits et services (demande d'information, demande de permis, demande de soutien financier, remise de rapports, déclarations obligatoires, paiement de droits, d'amendes, etc.);
- En établissant la cartographie des services, soit la répartition géographique de l'offre de service (au niveau central, en région, etc.);
- En répertoriant les règles, procédures, formulaires ainsi que les pièces justificatives exigées.

Mieux connaître les utilisateurs :

- En établissant, par exemple, le profil des utilisateurs pour chacun des produits et services et en précisant par exemple s'il s'agit d'utilisateurs habituels ou ponctuels ainsi que leurs préférences quant aux modes de prestation (courrier, téléphone, comptoir, prestation électronique), etc.;
- En élaborant au besoin une typologie des différents utilisateurs en relation avec la typologie des services;
- En déterminant ceux qui, parmi les utilisateurs, recourent à d'autres services gouvernementaux apparentés, et ce, dans une perspective d'élaboration de grappes d'informations ou de grappes de services en partenariat avec les autres ministères ou organismes concernés.

Mieux cerner l'organisation du travail :

- En spécifiant les unités de travail concernées par la prestation de chacun des produits et services (le personnel de première ligne, les responsables de la gestion des ressources informationnelles, le personnel des bureaux régionaux, etc.);
- En relevant les contributions spécifiques de chacun des services et directions dans la production des services, notamment en étude de besoins et description des produits et services, en segmentation et profil de clientèles, en accessibilité des services, en offre de service intégrée et prestation, en communication interne et externe sur les produits et services et en évaluation et rétroaction;
- En listant les partenaires dans la prestation de services (mandataires, Communication-Québec, etc.);
- En répertoriant les autres acteurs possibles, notamment les autres ministères et organismes s'adressant aux mêmes clientèles ou encore les diverses organisations à but non lucratif ou les regroupements de citoyens oeuvrant dans le même milieu.

Cet exercice exige de mettre en relation l'offre de produits et services avec les documents d'orientation de l'organisation, soit, à tout le moins, avec le *Plan stratégique*, la *Déclaration de services aux citoyens*, le *Plan annuel de gestion des dépenses* et le *Plan annuel de gestion des ressources informationnelles* en regard des services offerts en prestation électronique.

Cette activité permettra notamment :

- De dresser le portrait global de l'offre de service et de repérer les produits et services qui sont les plus stratégiques dans la réalisation de la mission de l'organisation;
- D'établir la liste des produits et services pour lesquels le niveau de satisfaction des utilisateurs sera le plus déterminant;
- De mieux situer l'action du personnel et sa contribution à l'amélioration des services;
- D'établir, de partager et de faire connaître une vision unique de la mission et une image cohérente de la prestation de services dans l'organisation;
- D'envisager un partenariat interministériel pour établir une offre intégrée de services.

Troisième étape : Collecte des données de gestion et des données sur les attentes et la satisfaction de la clientèle

La préparation du plan d'amélioration des services doit s'appuyer sur des données de gestion précises qui permettront de vérifier si les engagements pris dans la *Déclaration de services aux citoyens* sont respectés. Elle doit aussi reposer sur une bonne connaissance des attentes et de la satisfaction des utilisateurs des services qui découlera des diverses activités de rétroaction auprès de la clientèle.

Il s'agira donc de regrouper toutes les informations déjà disponibles sur ces questions et de mettre en place des mécanismes qui permettront d'en suivre régulièrement l'évolution.

Les données de gestion

Les données de gestion sont généralement colligées par les unités opérationnelles qui sont directement en contact avec les citoyens. Ces données peuvent concerner :

- Les services téléphoniques, soit le nombre d'appels reçus, le temps d'attente en ligne, le nombre d'appels non traités, le nombre de personnes qui doivent appeler plus d'une fois, la qualité de la réponse, etc.;
- Les services au comptoir, soit le nombre de clients reçus, le temps d'attente, le nombre de visiteurs qui quittent les lieux sans avoir rencontré un employé, le nombre de visiteurs qui sont contraints de revenir, etc.;
- Les services traités par courrier, soit le nombre de lettres, le délai de réponse ou de traitement, le nombre de clients qui doivent être appelés ou qui appellent, etc.;
- Les services en prestation électronique, soit le nombre de transactions, le délai de traitement ou de réponse, le nombre de citoyens qui doivent être appelés ou qui appellent, etc.

Normalement des mécanismes auront déjà été prévus pour produire de telles données. Il s'agira donc de les valider et de les rassembler dans une forme qui en facilitera l'analyse. Il peut arriver que plusieurs unités opérationnelles fournissent le même type de données mais pour des services différents. Il importe alors de s'assurer que l'information est vraiment la même et que le mode de collecte ou la périodicité de la collecte n'altèrent pas sa signification. Dans certains cas, il faudra prévoir une harmonisation des définitions ou des procédures; dans d'autres cas, il faudra carrément produire de nouvelles données.

Les données sur les attentes et la satisfaction de la clientèle

Les données sur les attentes et la satisfaction de la clientèle proviennent des activités de rétroaction menées auprès des utilisateurs des services rendus par le ministère ou l'organisme. Normalement, ces activités ou certaines d'entre elles sont déjà prévues. Il s'agira donc de les valider et de les rassembler dans une forme qui en facilitera l'analyse. Dans certains cas, on devra prévoir la réalisation de certaines de ces activités s'il s'avérait que des informations essentielles n'ont pas été colligées au cours des activités déjà prévues.

Les activités de rétroaction peuvent prendre plusieurs formes. Il peut s'agir de :

- Sondages scientifiques réalisés au moment de la transaction;
- Sondages scientifiques réalisés auprès des citoyens en général ou à partir d'une liste de clients;
- Groupes de discussion;
- Cartons-commentaires que les citoyens peuvent remplir;
- Plaintes formulées par les clients insatisfaits;
- Consultations publiques.

Il s'agit là d'instruments qui n'ont pas tous la même valeur scientifique, mais chaque outil peut néanmoins fournir une information utile lorsqu'il est employé dans un contexte approprié.

Il sera également nécessaire de mesurer l'importance que les citoyens accordent aux différents critères de qualité. Ainsi, l'amélioration de la qualité en ce qui concerne une dimension du service ayant peu d'importance pour le citoyen ne peut constituer un choix stratégique. Au moment de recueillir les données, il faut donc s'assurer d'obtenir des renseignements sur la valeur accordée à cet aspect du service par l'utilisateur ou le citoyen.

Par ailleurs, le traitement des plaintes doit faire l'objet d'une attention particulière afin de détecter les cas qui ont un caractère systémique. Le cas échéant, l'analyse de ces situations doit faire partie du bilan des activités de rétroaction.

Le bilan des activités de rétroaction permet donc de cerner ce que les clients pensent des services qui leur sont rendus. Les conclusions tirées de cette analyse sont moins factuelles que celles tirées de l'analyse des données de gestion puisqu'une bonne partie de l'information est de nature subjective et centrée sur les perceptions des citoyens. Il s'agit toutefois d'informations cruciales qui sont au cœur du processus d'élaboration du plan d'amélioration des services.

Les activités de rétroaction auprès des employés

Les employés des directions opérationnelles, notamment ceux dits de première ligne, qui ont des contacts quotidiens avec les utilisateurs, constituent des sources d'information privilégiées pour obtenir des renseignements sur les attentes et la satisfaction des citoyens. Souvent, le personnel connaît les motifs d'insatisfaction et il peut aider à poser le bon diagnostic sur la nature des problèmes constatés. Il s'agit d'un complément important aux activités de rétroaction auprès de la clientèle et à l'analyse des données de gestion.

Les informations provenant des employés peuvent être colligées au moyen des activités de rétroaction suivantes :

- Sondages scientifiques réalisés auprès des employés;
- Groupes de discussion;
- Cartons-commentaires;
- Réunions en cercles de qualité axés sur la reconnaissance et la résolution de problèmes.

Cet exercice aura permis :

- De colliger toutes les données de gestion pertinentes à l'évaluation de la qualité des services;
- De connaître les attentes et la satisfaction des utilisateurs;
- D'obtenir des informations de première source auprès des personnes en contact direct et quotidien avec les citoyens, notamment sur la valeur accordée aux dimensions du service;
- De recueillir des pistes d'amélioration auprès de ceux qui connaissent bien l'organisation du travail et ses éventuelles lacunes;
- De stimuler l'engagement des employés en regard des objectifs d'amélioration en les faisant participer à la démarche.

Quatrième étape : Analyse des forces et des faiblesses de l'organisation

La présente étape s'appuie sur les deux précédentes, c'est-à-dire qu'elle prévoit mettre en relation les paramètres de l'offre de service actuelle et le niveau de satisfaction ainsi que les attentes des utilisateurs. C'est ainsi qu'il sera possible de réaliser un portrait global de la situation actuelle en matière de qualité des services, notamment en mettant en évidence les forces et les faiblesses de l'organisation.

Cette analyse reposera sur les éléments suivants :

- Les engagements pris dans les déclarations de services aux citoyens;
- Les données recueillies par le ministère ou l'organisme sur les besoins, les attentes et la satisfaction des citoyens à l'égard de ses produits et services;
- Les données sur les normes de service réellement atteintes lors de la prestation de services (la qualité de la réponse et le temps d'attente au téléphone, au comptoir, par courrier, par courriel ainsi que le temps de réponse à une demande d'information, à une demande de produits, à une demande de services, etc.). Ces données de gestion devraient être disponibles grâce à la mise en place préalable de divers mécanismes de suivi indispensables pour assurer une reddition de comptes dans le *Rapport annuel de gestion*.

Ces données devront également être mises en relation avec les grandes tendances reconnues quant aux besoins, aux attentes et aux critères de satisfaction des citoyens à l'égard des services publics, dont il a été question à la troisième étape du présent aide-mémoire.

Un tableau synoptique pourrait présenter les faiblesses de l'organisation en précisant les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée pour les différents éléments jugés insatisfaisants.

Cet exercice permettra :

- De vérifier dans quelle mesure les engagements pris dans les déclarations de services ont été respectés et de relever les écarts entre les résultats annoncés et les résultats effectivement obtenus;
- De déterminer les écarts entre les résultats obtenus et le degré de satisfaction des utilisateurs à l'égard des produits et services offerts;
- De spécifier les écarts entre les résultats obtenus et les tendances reconnues quant aux attentes des citoyens à l'égard des services publics;
- D'évaluer les forces et les faiblesses de l'organisation en matière de qualité des services.

Cinquième étape : Choix des objectifs prioritaires d'amélioration des services

Il ne suffit pourtant pas de repérer les écarts entre les résultats attendus, les résultats obtenus et la satisfaction des utilisateurs pour privilégier des pistes d'amélioration. Il y a lieu en effet d'étendre la portée de l'analyse et de pondérer les résultats premiers en considérant d'abord le contexte interne de l'organisation, puis en tenant compte du contexte général de l'amélioration des services au gouvernement du Québec ou éventuellement dans les autres administrations. Il appartiendra à l'organisation qui le souhaite d'établir une grille de pondération adaptée à sa situation.

Le contexte interne

La pondération des résultats doit se faire en considérant les données résultant de l'analyse de l'offre de service réalisée à la deuxième étape de la démarche proposée. Voici donc certaines questions qu'une organisation devrait se poser à propos des améliorations potentielles envisagées :

- Concernent-elles des produits et des services reconnus comme étant au cœur de la mission de l'organisation et devant soutenir des axes d'intervention retenus dans le plan stratégique?
- Concernent-elles des produits et des services dont le volume et la fréquence justifient l'adoption des changements importants aux processus actuels des prestations? Concernent-elles des produits et services pour lesquels un accroissement de volume est anticipé compte tenu des nouveaux programmes ou services projetés par l'organisation?
- Visent-elles des clientèles reconnues comme prioritaires pour l'organisation?
- Ont-elles fait l'objet d'actions spécifiques dans le plan annuel de gestion des dépenses?
- Visent-elles l'amélioration des normes de service pour un mode de prestation traditionnel alors que les tendances observées indiqueraient un recours de plus en plus fréquent à la prestation électronique pour les produits et services concernés?
- Concernent-elles des produits et services visés par le développement de la prestation électronique de services de l'organisation?
- Pourraient-elles permettre une optimisation des processus pour plusieurs des produits et services de l'organisation?
- Les écarts entre la norme de service atteinte et la norme envisagée seraient-ils significatifs pour l'utilisateur? Les critères de qualité concernés sont-ils des facteurs déterminants pour assurer la satisfaction des citoyens ou sont-ils considérés comme secondaires?

Cet exercice permettra :

- De reconnaître les situations critiques au regard des axes d'intervention stratégiques et des clientèles prioritaires de l'organisation;
- De retenir quelques objectifs d'amélioration particulièrement stratégiques pour l'organisation;
- De déterminer les améliorations susceptibles d'avoir une incidence importante sur le niveau général de satisfaction des utilisateurs.

Le contexte externe

L'exercice de pondération devra enfin déborder le cadre strict des opérations du ministère ou de l'organisme pour considérer des éléments plus généraux, dont les suivants :

- Les orientations gouvernementales en matière d'amélioration de la qualité des services explicitement mentionnées dans la Loi sur l'administration publique, dans les décisions du Conseil des ministres concernant la mise en œuvre de cette même loi, dans le document « *Des résultats attendus 2000-2005* », dans le *Cadre de gestion sur les ressources informationnelles en soutien à la modernisation* et dans le *Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens*;
- Les exigences des différentes stratégies et politiques gouvernementales dont certaines sont présentées dans les références bibliographiques de l'aide-mémoire.

Une telle approche permet de s'assurer que les priorités en matière de qualité de même que les stratégies et politiques gouvernementales en relation avec la mission de l'organisation seront prises en compte dans un ensemble structuré d'actions convergentes au sein de l'organisation.

Enfin, il serait intéressant d'établir des mécanismes de comparaison et d'étalonnage (*benchmarking*) et d'en préciser les paramètres les plus significatifs en considérant les pistes d'amélioration potentielles :

- Les données disponibles sur les engagements pris par les autres ministères et organismes à l'égard de certains critères de qualité, lesquelles sont présentées dans le « Bilan sur les Déclarations de services » mis à la disposition des répondants de la Table sur la qualité des services;
- Les normes de service atteintes par les autres ministères et organismes, lesquelles pourront être disponibles dans les rapports annuels de gestion des ministères et organismes;
- Les données disponibles sur le niveau des services atteint par d'autres administrations publiques dont certaines sources sont mentionnées dans les références accompagnant le présent aide-mémoire.

Cet exercice permettra de :

- S'assurer de la convergence des objectifs prioritaires retenus avec les orientations ainsi que les stratégies et politiques gouvernementales;
- Situer les objectifs d'amélioration retenus dans le contexte plus large de l'évolution de la prestation de services dans les administrations publiques;
- Partager une vision commune quant à l'amélioration des services aux citoyens.

Établissement du diagnostic final

Lorsque les objectifs d'amélioration stratégiques sont déterminés, il faut encore se garder de sauter trop vite aux conclusions en voulant apporter immédiatement des correctifs aux situations lacunaires. Il y a plutôt lieu de s'interroger sur les véritables causes des situations problématiques observées. Ainsi, il y aura lieu d'effectuer un sérieux exercice d'autoévaluation, de se poser les bonnes questions pour mieux comprendre la façon dont le service est rendu et d'en arriver ainsi à un diagnostic plus juste et plus éclairant.

Voici quelques exemples de questions à se poser en relation avec certains critères de qualité reconnus comme importants pour les citoyens :

- Situation observée : Importants délais de réponse au téléphone

Avant de multiplier les lignes téléphoniques et de faire appel à du personnel additionnel, il pourrait y avoir lieu de se poser les questions suivantes :

- Y a-t-il une hausse du nombre de demandes d'information? À quoi est dû cet accroissement?
- L'information pertinente est-elle présentée dans un langage clair et simple dans les documents produits par le ministère ou l'organisme?
- L'information est-elle facilement accessible dans des dépliants, dans des brochures ou dans le site Internet? Les délais sont-ils plus grands lors de périodes de pointe définies ou observe-t-on un accroissement général des délais?
- Quelle est la nature des renseignements les plus souvent demandés?
- Y a-t-il un nouveau programme ou un nouveau service en particulier qui fait l'objet de demandes d'information? Une campagne d'information ciblée a-t-elle été réalisée?
- Y a-t-il eu des modifications récentes dans les règles et procédures?
- Les nouvelles règles et procédures ont-elles été diffusées adéquatement auprès des citoyens et auprès des employés?
- Le personnel a-t-il reçu la formation nécessaire pour que des réponses soient données rapidement? Dispose-t-il d'outils de référence faciles à consulter?
- Les systèmes téléphoniques utilisés sont-ils adéquats? Est-il possible de les optimiser? Est-il possible d'utiliser la réponse vocale interactive? Est-il possible de répartir les appels en fonction de la nature des demandes?

- Situation observée : Importants délais pour le traitement de la demande

Plutôt que de tenter de gérer l'insatisfaction ou d'affecter de nouvelles ressources à la prestation de services, il y aurait lieu de s'interroger par exemple sur les façons de faire :

- À quoi les délais de traitement sont-ils attribuables? Des informations sont-elles manquantes dans les formulaires ou les documents exigés? Les formulaires sont-ils suffisamment explicites quant aux informations ou aux documents à fournir? Les formulaires sont-ils rédigés dans un langage simple et clair?
- Les pièces justificatives exigées sont-elles absentes ou non conformes aux exigences? Les pièces exigées sont-elles toujours indispensables? Serait-il possible de réduire le nombre de pièces justificatives exigées pour certains types de demandes?
- Les formalités pourraient-elles être réduites pour les demandes les plus simples? Y a-t-il lieu d'établir des processus de traitement différents selon la complexité des demandes?
- Y a-t-il dans le processus un point critique? Le processus peut-il être optimisé? Quelle est la valeur ajoutée de chacun des éléments du processus? Le processus est-il compatible avec les attentes des clients? Quel élément du processus devrait être optimisé pour répondre le mieux possible aux attentes?
- Y a-t-il lieu d'établir une stratégie de gestion de la demande?
- Y a-t-il une période de pointe au cours de laquelle les délais sont plus longs ou s'agit-il d'une situation habituelle?
- Les employés ont-ils reçu la formation requise? Une formation continue serait-elle utile? Faut-il envisager une spécialisation de certains employés?
- Les employés ont-ils facilement accès à toutes les informations nécessaires pour traiter efficacement les demandes? Les systèmes d'information sont-ils adéquats, conviviaux ou devraient-ils être modifiés?
- L'insatisfaction des utilisateurs est-elle vraiment attribuable au délai de traitement de la demande ou plutôt à la lourdeur des démarches administratives ou encore aux résultats insatisfaisants?

Évidemment, ce ne sont là que quelques exemples de questions pour illustrer la démarche proposée. Il appartient à chaque ministère d'effectuer cet exercice en tenant compte de son contexte particulier. Cette opération pourra permettre de repérer les dysfonctionnements potentiels en analysant notamment les processus de travail et les flux de communication internes mis en place pour assurer la prestation de services et, évidemment, d'apporter les ajustements nécessaires.

À partir de l'ensemble des données analysées, l'organisation sera en mesure de :

- Mieux définir la situation souhaitée en matière de qualité des services;
- Faire porter ses interventions sur les véritables causes de la non-qualité;
- Faire porter ses interventions sur les aspects les plus déterminants pour augmenter la satisfaction des utilisateurs de ses produits et services;
- Déterminer, éventuellement, de nouvelles normes de service qui constitueront les engagements de l'organisation dans une prochaine version de sa Déclaration de services aux citoyens;
- Mieux gérer les différents risques inhérents à la mise en œuvre de changements importants;
- Faire une évaluation des coûts et des bénéfices qui pourraient résulter des améliorations proposées;
- Définir éventuellement une nouvelle stratégie d'offre de service;
- Revoir l'affectation des différents types de ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles) en les consacrant aux produits et services stratégiques;
- Procéder à une évaluation de l'apport possible des technologies et établir ou réviser son plan de développement des ressources informationnelles en fonction des priorités organisationnelles et des attentes des citoyens;
- Favoriser éventuellement la création d'un partenariat interministériel, notamment pour la réalisation de grappes de services.

Cet exercice aura permis :

- De connaître les véritables causes de la non-qualité;
- D'établir un diagnostic précis des situations problématiques observées;
- De proposer des correctifs appropriés qui apporteront une solution aux véritables problèmes dont, par exemple, l'offre de service en prestation électronique;
- De définir la situation souhaitée en matière de qualité des services et de décider des objectifs à privilégier dans le plan d'amélioration des services;
- De repérer les conséquences sur l'organisation;
- D'envisager des pistes de partenariat interministériel.

Sixième étape : Production du plan et formulation des objectifs d'amélioration des services en mode « résultat attendu »

Une fois que le diagnostic final a été établi et que des décisions ont été prises quant aux objectifs d'amélioration à privilégier, il est alors possible de produire le plan d'amélioration des services proprement dit. Le plan contiendra une série de grilles ou de fiches décrivant les objectifs d'amélioration retenus, lesquels seront présentés selon un même modèle. Un préambule pourrait expliquer la démarche qui a été suivie pour choisir les objectifs d'amélioration qui constituent le plan.

Il est généralement admis que plus les objectifs d'amélioration retenus seront précis, plus les résultats attendus et les mesures correctives afférentes pourront être clairement définis. Il faut cependant éviter de détailler les processus de mise en œuvre avant de s'être « attaqué » à préciser les résultats attendus et les indicateurs. De plus, certains processus n'ont peut-être pas besoin d'être élaborés dans leurs moindres détails et on pourrait simplement préciser les actions indispensables à réaliser, en mentionnant qui est responsable, quelles sont les principales échéances (dates butoirs) et quelles sont les ressources (humaines, financières, informationnelles, matérielles) nécessaires pour les réaliser.

Dans les pages qui suivent, nous vous proposons un modèle qui pourrait être utilisé pour présenter les objectifs d'amélioration retenus et, en Annexe, nous suggérons quelques exemples pouvant servir à la formulation d'objectifs d'amélioration des services.

Présentation du modèle RICP (Résultats attendus, indicateurs, conséquences, processus)

Le modèle RICP suggère de s'intéresser d'abord au résultat attendu. Il présente les objectifs d'amélioration retenus en définissant, en premier lieu, le résultat attendu et son ou ses indicateurs. Pour valider si le résultat attendu est pertinent, il faut ensuite anticiper les conséquences externes et internes probables qui découleront de sa réalisation. Finalement, il faudra planifier les processus qui permettront l'atteinte du résultat attendu.

La phase de planification permet de traduire les objectifs d'amélioration en résultats attendus et en indicateurs de mesure. La phase d'action est entreprise en appliquant les processus (essentiellement les activités et les ressources requises). La phase de suivi s'effectue en mesurant le niveau de conformité aux indicateurs préalablement déterminés.

L'exemple suivant permet d'illustrer notre propos :

Le MRCI s'est vu confier la responsabilité d'élaborer un plan d'action gouvernemental d'amélioration des services. Le plan d'action gouvernemental doit être connu des ministères et organismes et faire l'objet d'un suivi.

Le résultat attendu (produit ou service que l'on souhaite livrer), c'est-à-dire une cible globale⁴ :

- *Plan d'action gouvernemental connu officiellement des ministères et organismes (M/O) en août 2002.*

Les indicateurs⁵

Cible (valeur mathématique)	Critère (composante du résultat attendu)
1	<i>Plan d'action gouvernemental produit et adopté en mai 2002</i>
100 %	<i>M/O ont reçu une copie du plan d'action gouvernemental (PAG)</i>
6	<i>Instances décisionnelles ont été sensibilisées au contenu du PAG et aux objectifs visés (le Bureau des sous-ministres, la Direction de l'administration générale, la Direction de la planification stratégique, la Direction des communications, la Direction de la modernisation, la Direction générale des régions)</i>
100 %	<i>Personnel de la fonction publique, branché sur Internet, a accès au contenu du PAG</i>
100 %	<i>M/O sont invités à une rencontre d'échange et de sensibilisation sur le thème des plans d'amélioration des services</i>
75 %	<i>M/O invités à la rencontre sont représentés par au moins une personne</i>

⁴ Cible : Énoncé de ce qu'une organisation prévoit atteindre dans une période donnée. La cible est précise et normalement quantifiable. Elle est élaborée sur la base d'un indicateur retenu dans la formulation de l'objectif auquel elle se réfère.

⁵ Indicateur : Toute mesure ou tout paramètre servant à évaluer les résultats d'une organisation ou d'une de ses composantes.

Source : Lexique, *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Secrétariat du conseil du trésor, juin 2002

Les conséquences (E = Externe I = Interne) :

- *Services améliorés offerts aux citoyens par les M/O (E);*
- *Satisfaction des citoyens envers les services (E);*
- *Meilleure compréhension des orientations gouvernementales (E et I);*
- *Accès à des outils de référence communs (I);*
- *Accroissement de l'engagement des M/O pour la réalisation du plan (I);*
- *Reconnaissance du soutien donné aux M/O par le MRCl (I).*

Le processus (se limiter, dans un premier temps, aux activités incontournables et essentielles) :

- Élaborer et faire adopter le PAG par les instances appropriées, après consultation des M/O. [MRCl responsable, échéancier de juin 2002 à mars 2003, ressources internes et collaborateurs des instances centrales et sectorielles des M/O];
- Faire imprimer un feuillet comportant un message officiel et le contenu du plan [MRCl responsable de la publication du feuillet et de sa diffusion aux instances appropriées, échéancier de mars à juin 2002, ressources internes, budget, ...];
- Organiser une rencontre de sensibilisation sur le thème de l'amélioration des services [MRCl responsable, le 12 juin 2002, ressources internes, ...].

Dans l'exemple proposé :

- Le résultat attendu est un produit à livrer à un moment déterminé;
- Les indicateurs servent à évaluer les résultats. Ils sont précis et ne peuvent faire l'objet d'interprétation quant à leur sens;
- Les conséquences sont une anticipation de ce qui pourrait arriver si le résultat est atteint;
- Les processus sont décrits sommairement même si l'on sait qu'ils devront être détaillés davantage par les responsables des actions à mener. En effet, ce ne sont pas sur les processus que doivent porter le suivi et la reddition de comptes mais bien sur les résultats obtenus⁶ par rapport aux résultats attendus.

Explications sur les termes utilisés dans le modèle RICP :

Le résultat attendu est ce qu'on veut obtenir en matière de produit ou de service livré, à une échéance donnée. Ex. : Aide-mémoire sur la préparation d'un plan d'amélioration livré le 12 juin 2002. Le résultat attendu doit être tangible, mesurable, réaliste et motivant afin de mobiliser des personnes pour le concrétiser.

Dans la formulation :

Il ne faut pas utiliser de verbes d'action, sauf au participe passé, et ne pas utiliser de noms se terminant par « tion » ou « ent ». Ex. : dire « délai de retour d'appels amélioré ou plan diffusé en juin 2002 » et non « améliorer les délais de retour d'appels ou diffusion du plan ».

L'indicateur est une mesure comportant une cible (valeur mathématique : 100 % ou 6) s'appliquant à un critère précis (M/O ayant reçu le produit ou unités ayant répondu à l'invitation) qui est une composante du résultat attendu. Le critère doit être basé sur un fait qui ne peut être interprété par le lecteur. Si l'on veut utiliser un critère qualitatif on doit pouvoir se référer à une norme reconnue « grille XYZ ou guide XYZ ».

Dans la formulation :

Éviter les termes comme « trop », « beaucoup », « plusieurs », « assez », « nombreux », « adéquat », parce qu'ils laissent place à une analyse subjective donc facilement contestable.

⁶ Résultats : Réalisations constatées à la fin d'une période précise et comparées à des cibles énoncées au début de ladite période.

Les conséquences sont présumées positives mais on peut en mentionner certaines qui seraient négatives si, par exemple, les processus ne sont pas planifiés correctement. Dans l'exemple précédent, nous pourrions anticiper comme conséquence négative que si les outils de référence communs sont disponibles trop tard ou que le signal d'engagement n'est pas donné par un dirigeant du niveau d'autorité approprié nous risquons de rater notre cible. Si l'on entrevoit une conséquence négative en raison de moyens insuffisants, on devra prévoir dans le processus les mesures correctives nécessaires pour contrer ce qui est indésirable ou revoir le résultat attendu et l'indicateur afin de viser un résultat plus réaliste.

Dans la formulation :

Phrases courtes, faciles à comprendre, qui viennent préciser à quoi sert le résultat attendu et quels en seront les bénéfices à plus long terme comme accroître la satisfaction des citoyens, accroître la motivation du personnel. Ce sont les buts ou les intentions souhaitées, généralement non mesurables dans l'immédiat.

Le processus, comprend les moyens requis pour atteindre le résultat, c'est-à-dire les activités essentielles à réaliser, les noms des responsables, l'échéancier, les ressources humaines, matérielles, informationnelles, etc.

Dans la formulation :

Ici, il est suggéré d'utiliser des verbes d'action. Il est conseillé de ne pas alourdir cette section en détaillant les processus qui sont généralement appliqués dans l'organisation. On peut référer à un guide de procédure existant et ne pas aller dans la fine description des étapes afin plutôt de se concentrer sur ce qui est vraiment incontournable pour faire un suivi des activités et s'assurer qu'elles vont dans la direction fixée (résultat attendu).

Être axé sur les résultats, une logique en quatre temps :

1. Commencer par définir le résultat attendu comme un produit ou un service à livrer, avec une échéance.
2. Déterminer les indicateurs conformes aux résultats attendus. Les indicateurs sont composés d'une cible (valeur mathématique) s'appliquant à un critère précis (Ex. : 75 % - appels reçoivent une réponse en 30 secondes ou moins; 90 % - formulaires remplis sans retour au client pour données incomplètes; 0 plainte - employés déplorant ne pas avoir eu accès au document par l'intranet; 100 % - participants ont les informations sur le plan, etc.).
3. Anticiper les conséquences externes (effets sur la clientèle) et internes (conséquences sur les employés ou les services) en essayant de voir les aspects positifs (aspects mobilisateurs, rayonnement de l'organisation) et négatifs possibles (aspects indésirables ou non contrôlables). Ce qui distingue les conséquences des résultats attendus, c'est qu'elles ne peuvent pas toujours être mesurées directement ou à très court terme. Les conséquences permettent d'anticiper des résultats qualitatifs (ex. : clientèle plus satisfaite, personnel moins procédurier, réduction de l'engorgement des lignes téléphoniques, etc.).
4. Déterminer les processus en mettant l'accent sur ceux à valeur ajoutée, autrement dit ceux qui sont essentiels et incontournables, en clarifiant les activités à réaliser, les échéances, les responsables et les ressources qui seront nécessaires. Si l'on pense ne pas disposer des ressources ou du temps voulus pour éviter les effets négatifs relevés lors de l'étape précédente, il faudra revoir le résultat attendu car celui-ci est peut-être irréaliste ou mal défini.

À la fin de cette étape, les documents suivants auront été élaborés pour fins d'adoption et de mise en œuvre :

- Un document intitulé *Plan d'amélioration des services* (durée du cycle du plan à déterminer selon le besoin). Ce document comporte un préambule sur la démarche suivie pour son élaboration et des grilles ou des fiches détaillant les objectifs d'amélioration retenus;
- Des grilles ou des fiches spécifiques pour chaque objectif d'amélioration retenu où l'on met l'accent sur les résultats attendus et leurs indicateurs plutôt que sur les processus (moyens pour atteindre les résultats). Rappelons ici que la reddition de comptes porte sur les résultats obtenus et non sur les processus mis en place pour les atteindre.

Septième étape : Mise en œuvre du plan d'amélioration des services

Plusieurs facteurs sont déterminants pour assurer le succès de la mise en œuvre d'un changement dans une organisation. Certains sont particulièrement pertinents lorsqu'il s'agit d'implanter un plan d'amélioration des services; ce sont notamment les suivants :

- Un engagement ferme et soutenu de la part des autorités de l'organisation;
- La définition d'orientations et d'objectifs clairs et connus de tous;
- Le partage d'une vision commune en matière de qualité des services;
- La cohérence avec l'ensemble des activités de l'organisation;
- Une communication efficace de la vision et des progrès;
- La mobilisation et la formation du personnel;
- L'utilisation optimale des différentes ressources;
- Des mécanismes de suivi et des mesures efficaces.

Ainsi, pour réussir la mise en œuvre du plan d'amélioration des services, il faut :

- Reconnaître officiellement ce qui va bien et ce qui apporte déjà un niveau de satisfaction important chez les utilisateurs;
- Retenir quelques objectifs prioritaires d'amélioration particulièrement significatifs plutôt que de tenter de tout corriger en même temps;
- Élaborer et appliquer une stratégie de communication permanente qui permettra de faire connaître les objectifs visés, les objectifs d'amélioration retenus, les ressources affectées à l'amélioration des services, les résultats attendus, les mécanismes de suivi mis en place, les résultats effectivement obtenus ainsi que les données sur l'augmentation du taux de satisfaction des utilisateurs des différents produits et services;
- Préciser les rôles et les responsabilités de chacun, illustrer la complémentarité des rôles et formuler au personnel des attentes signifiées en relation avec les résultats attendus;
- Optimiser la gestion des ressources et s'assurer d'une répartition qui confirme la vision organisationnelle en matière de qualité des services;
- Assurer le développement des compétences en relation avec les objectifs visés;
- Apporter le soutien méthodologique approprié;
- Publiciser la réalisation de « bons coups »;
- Mettre en place un programme de reconnaissance du personnel.

Cet exercice aura permis de :

- Partager une vision commune de l'amélioration des services;
- Mobiliser, former et responsabiliser le personnel à l'amélioration des services;
- Développer la capacité organisationnelle pour mieux répondre aux besoins des citoyens.

Huitième étape : Suivi du plan d'amélioration des services

Le plan d'amélioration doit nécessairement faire l'objet d'un suivi rigoureux sur la base de différents types d'indicateurs qui permettront d'avoir une vision éclairée de l'évolution de la situation. Il faut envisager ici des mécanismes continus de suivi qui permettront de mesurer non seulement la réalisation des mesures prévues mais également l'atteinte des nouvelles normes de service établies ainsi que l'accroissement du niveau de satisfaction des clientèles. Ces données sont indispensables pour procéder éventuellement aux ajustements qui pourraient s'imposer au plan d'amélioration, voire nécessiter une nouvelle planification.

Il importe donc de mettre en place différents mécanismes de suivi et de contrôle adaptés à la nature de chacun des objectifs d'amélioration et d'établir la fréquence des contrôles. Certaines organisations le font semestriellement, d'autres tous les deux mois. L'importance accordée à l'objectif d'amélioration et l'échéancier fixé peuvent nécessiter un suivi plus fréquent, voire hebdomadaire. L'organisation pourra juger utile d'assurer un suivi par fiche de projet d'amélioration, au moyen de tableaux de bord ou encore en mettant en place des systèmes plus élaborés d'information de gestion.

L'organisation possédera ainsi une connaissance des résultats obtenus et de l'évolution des besoins, des attentes et de la satisfaction des utilisateurs. Les mécanismes mis en place viendront également soutenir les opérations de gestion de l'organisation en lui permettant de disposer des données nécessaires pour :

- Suivre les travaux en cours et ajuster le tir au besoin;
- Faire connaître aux employés et aux citoyens les résultats obtenus à la suite de la mise en place des mesures d'amélioration;
- Assurer une reddition de comptes fiable auprès des autorités gouvernementales, notamment pour la réalisation du *Rapport annuel de gestion*;
- Poursuivre une démarche continue d'amélioration des services.

Un suivi rigoureux des priorités d'amélioration permettra d'intégrer le plan d'amélioration des services au cœur de la modernisation de l'État. Il viendra resserrer les liens qui doivent être établis entre le plan d'amélioration et les autres documents administratifs structurants de l'organisation, lesquels sont exigés par la Loi sur l'administration publique, soit le *Plan stratégique*, le *Plan annuel de gestion des dépenses* qui doit faire état des mesures prises pour améliorer les services aux citoyens ainsi que le *Rapport annuel de gestion* qui idéalement devrait faire état de l'atteinte des engagements pris dans la *Déclaration de services aux citoyens*. Des interrelations pourront également être établies avec le *Plan de gestion des ressources informationnelles*, le *Plan d'allégement réglementaire*, le plan annuel de formation du personnel et le plan annuel de communication, le cas échéant.

Cet exercice aura permis :

- De positionner le plan d'amélioration des services au cœur de la modernisation de l'État;
- D'assurer une reddition de comptes complète et fiable;
- De se préparer à amorcer un nouveau cycle;
- De fixer les bases d'une démarche continue d'amélioration.

5. CONCLUSION

La préparation d'un plan d'amélioration des services aux citoyens requiert que nous centrons notre réflexion sur les résultats à atteindre en matière de qualité de prestation de services. Pour ce faire, il faut prendre en considération plusieurs aspects et processus liés à cette prestation de services, et nous avons voulu les mettre en relief dans l'aide-mémoire.

Sur la base d'une meilleure connaissance des attentes et des besoins des citoyens, de la révision des engagements de la *Déclaration de services aux citoyens*, de l'évaluation des programmes et services, chaque ministère et organisme est appelé à choisir ses priorités d'amélioration dans le contexte de la démarche de modernisation.

L'élaboration du plan d'amélioration est un moment privilégié pour inviter tous les membres du personnel à proposer des pistes d'amélioration qui permettront de rendre de meilleurs services aux citoyens et d'optimiser les processus internes de prestation de services. La mise en œuvre du plan d'amélioration devrait pouvoir s'appuyer sur le développement de la compétence et des habiletés du personnel en contact direct avec le citoyen.

En se dotant d'un plan d'amélioration des services, les ministères et organismes disposent d'un outil de gestion fondamental qui leur permet de se positionner par rapport à la situation actuelle, de déterminer la meilleure façon d'offrir au citoyen les services auxquels il est en droit de s'attendre et de se concerter pour entreprendre les actions qui permettront d'atteindre les résultats visés. De plus, les informations recueillies en effectuant le suivi de ce plan seront utilisées par les ministères et organismes lors de leur reddition de comptes devant l'Assemblée nationale et permettront d'assurer la transparence de leur gestion.

LE MODÈLE RICP

ANNEXE: Exemples d'objectifs d'amélioration des services formulés en mode « résultat attendu »

Exemples d'objectifs d'améliorations formulés en mode « résultat attendu »

- Exemple 1 : OBJECTIF – Améliorer les services téléphoniques
- Exemple 2 : OBJECTIF – Clarifier nos communications avec les citoyens
- Exemple 3 : OBJECTIF – Offrir des services adaptés aux besoins de clientèles particulières
- Exemple 4 : OBJECTIF – Simplifier les règles et les procédures
- Exemple 5 : OBJECTIF – Développer la prestation électronique de services
- Exemple 6 : OBJECTIF – Faire participer le personnel à la mise en œuvre de la DSC

LE MODÈLE RICP

EXEMPLE 1 : OBJECTIF – AMÉLIORER LES SERVICES TÉLÉPHONIQUES

Situation actuelle :	Une majorité de citoyens déplorent devoir attendre en ligne de 3 à 5 minutes pour parler au fonctionnaire concerné après que leur appel ait été transféré par la ou le réceptionniste.
-----------------------------	--

Situation souhaitée :	Réduire ce temps d'attente à un délai acceptable pour le citoyen mais réaliste pour l'organisation.
------------------------------	---

RÉSULTAT ATTENDU	Appel du citoyen reçoit une réponse de la ou du fonctionnaire dans un délai inférieur ou égal à une minute d'ici le 31 mars 2004.
-------------------------	---

INDICATEUR (mesure factuelle)	CIBLE	CRITÈRE (composante du résultat attendu)
	40 %	75 %
	95 %	Appels reçoivent une réponse en une minute ou moins (au 31 mars 2003).
		Appels reçoivent une réponse en une minute ou moins (au 31 mars 2004).

CONSÉQUENCE DU RÉSULTAT S'IL EST ATTEINT EXTERNE (E^{+/-}) INTERNE (I^{+/-})	E/I	CONSÉQUENCE
		E ⁺
	E ⁺	Image de marque du M/O améliorée.
	I ⁺	Performance valorisante pour les ressources humaines.
	I ^{+/-}	Stress négatif si mal organisé, suppose donc de travailler autrement.

PROCESSUS (à valeur ajoutée)	ACTION INCONTOURNABLE	RESPONSABLE, ÉCHÉANCE, RESSOURCES
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analyser la situation et préparer des hypothèses de modification aux systèmes en place pour retour d'appel à la réception si le client n'a pas reçu de réponse en une minute ou moins; ➤ Faire un choix parmi les options, commander l'équipement et informer le personnel des changements à venir; ➤ Revoir la répartition du personnel entre les services pour les heures de pointe afin de mieux répartir les effectifs et, au besoin, embaucher du personnel occasionnel; ➤ Former les personnes aux nouvelles façons de faire et d'être et élaborer un guide de référence (pour l'autoformation et le suivi); ➤ Implanter et faire le suivi du nouveau système et soutenir le personnel dans ses nouvelles affectations.

LE MODÈLE RICP

EXEMPLE 2 : OBJECTIF - CLARIFIER NOS COMMUNICATIONS AVEC LES CITOYENS

Situation actuelle :	Les citoyens ont mentionné à l'intérieur d'un groupe de discussion que les documents fournis par la Direction des programmes « XYZ » sont difficiles à comprendre (trop longs, mots spécialisés).
-----------------------------	---

Situation souhaitée :	Offrir aux citoyens des documents mieux vulgarisés comportant les informations essentielles.
------------------------------	--

RÉSULTAT ATTENDU	« Programmes XYZ » adaptés et bien compris des citoyens au 31 mars 2003.
-------------------------	--

INDICATEUR (mesure factuelle)	CIBLE	CRITÈRE (composante du résultat attendu)
	90 %	
80 %		Programmes transmis n'ont pas fait l'objet de demandes de précision pour difficulté de compréhension de la part du citoyen.
95 %		Termes choisis sont mesurés et reconnus comme utilisés fréquemment par les citoyens dans le langage courant.

CONSÉQUENCE DU RÉSULTAT S'IL EST ATTEINT EXTERNE (E) INTERNE (I)	E/I	CONSÉQUENCE
	E ⁺	
E ⁺		Fonction publique plus près des besoins des citoyens.
I ⁺		Allègement du temps consacré par le personnel au traitement des demandes et aux informations à donner aux citoyens.
E/I ⁺		Résultats améliorés dans l'étalonnage « <i>benchmarking</i> » sur la simplification et la clarification des communications et valorisation du personnel.

PROCESSUS (à valeur ajoutée)	ACTION INCONTOURNABLE	RESPONSABLE, ÉCHÉANCE, RESSOURCES
	➤ Sélectionner les documents à adapter parce que moins bien compris des citoyens (évaluation avec des groupes de discussion);	
➤ Élaborer un lexique des termes mieux compris par les citoyens tout en étant conformes aux exigences de qualité de la langue;		Direction de la recherche en collaboration avec l'Office québécois de la langue française; échéance : octobre 2002; budget : \$\$\$.
➤ Réviser les documents et formulaires en tenant compte du lexique et des commentaires issus des groupes de discussion;		Direction des services à la clientèle; échéance : décembre 2002; budget : \$\$\$.
➤ Implanter les nouveaux documents et formulaires après expérimentation.		Direction de la recherche; échéance : février 2003; budget : \$\$\$.

LE MODÈLE RICP

EXEMPLE 3 : OBJECTIF – OFFRIR DES SERVICES ADAPTÉS AUX BESOINS DE CLIENTÈLES PARTICULIÈRES

Situation actuelle :	Une clientèle particulière de citoyens considère ne pas recevoir des services appropriés à sa situation ce qui occasionne des retards dans le traitement des dossiers.
-----------------------------	--

Situation souhaitée :	Offrir à cette clientèle particulière une gamme de services prenant en compte sa réalité spécifique lui permettant de recevoir les services dans les mêmes délais que l'ensemble des citoyens.
------------------------------	--

RÉSULTAT ATTENDU	Offre de service renouvelée pour cette clientèle à compter du 31 mars 2003.
-------------------------	---

INDICATEUR (mesure factuelle)	CIBLE	CRITÈRE (composante du résultat attendu)
		1 100 % 100 % 75 % 100 %

CONSÉQUENCE DU RÉSULTAT S'IL EST ATTEINT EXTERNE (E) INTERNE (I)	E/I	CONSÉQUENCE
		E+ I+ I+

PROCESSUS (à valeur ajoutée)	ACTION INCONTOURNABLE	RESPONSABLE, ÉCHÉANCE, RESSOURCES
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Élaborer un guide sur les normes minimales de services et le faire valider par des groupes témoins (clientèle ciblée); ➤ Réviser progressivement les programmes ciblés en respectant les normes du guide et les faire évaluer par la clientèle ciblée; ➤ Préparer un programme de formation du personnel et organiser des sessions de formation qui visent tous les employés concernés par le service; ➤ Faire connaître la nouvelle offre de service aux citoyens visés par les modifications apportées.

LE MODÈLE RICP

EXEMPLE 4 : OBJECTIF - SIMPLIFIER LES RÈGLES ET LES PROCÉDURES

Situation actuelle :	Les citoyens considèrent qu'il est exagéré de leur demander de se présenter trois fois au bureau pour obtenir un permis.
-----------------------------	--

Situation souhaitée :	Donner les services requis aux citoyens en diminuant le nombre de déplacements et les formalités afférentes.
------------------------------	--

RÉSULTAT ATTENDU	Les procédures simplifiées pour l'obtention d'un permis sont exécutées en une seule visite du citoyen à compter du 1 ^{er} janvier 2003.
-------------------------	--

INDICATEUR (mesure factuelle)	CIBLE	CRITÈRE (composante du résultat attendu)
	50 %	Procédures regroupées pour être exécutées en une seule transaction au 30 septembre 2002.
100 %	Procédures regroupées pour être exécutées en une seule transaction au 31 décembre 2002.	
5 %	Maximum de plaintes reçues, entre janvier et mars 2003, concernant les formulaires et procédures ayant fait l'objet d'une révision.	

CONSÉQUENCE DU RÉSULTAT S'IL EST ATTEINT	E/I	CONSÉQUENCE
	EXTERNE (E) INTERNE (I)	E/I ⁺
	E ⁺	Gain de temps pour le citoyen et satisfaction accrue.
	E/I ⁺	Citoyens et employés de l'État reconnaissent la modernisation de la prestation de services offerte par l'administration publique.
	I ⁺	Récupération de temps pour le personnel car allégement des procédures.

PROCESSUS (à valeur ajoutée)	ACTION INCONTOURNABLE	RESPONSABLE, ÉCHÉANCE, RESSOURCES
	➤ Évaluer les procédures actuellement en vigueur pour éliminer les doublons, faire les regroupements adéquats et ajuster les formulaires en conséquence;	Direction de la recherche et des programmes et comité formé de personnel de première ligne; échéance : 31 août 2002; budget : \$\$\$.
➤ Organiser les nouvelles procédures en visant la simplification et en prévoyant les documents que le citoyen devra avoir en sa possession pour faire sa demande (vérifier si ces informations sont déjà inscrites dans les dossiers élaborés les années précédentes);	Direction des programmes et comité de travail avec la collaboration des unités opérationnelles concernées; échéance : 30 octobre 2002; budget : \$\$\$.	
➤ Informer le personnel et le former à cette nouvelle approche;	Direction des ressources humaines et gestionnaires concernés; échéance : de septembre à décembre 2002; budget : \$\$\$.	
➤ Informer les citoyens des nouvelles mesures mises en place et des documents qu'ils doivent avoir en main pour faire leur demande (au téléphone ou au comptoir).	Direction des communications et unités concernées; échéance : décembre 2002; budget : \$\$\$.	

LE MODÈLE RICP

EXEMPLE 5 : OBJECTIF – DÉVELOPPER LA PRESTATION ÉLECTRONIQUE DE SERVICES

Situation actuelle :	Seulement 10 % des formulaires liés aux programmes de subvention sont disponibles électroniquement en mode transactionnel.
-----------------------------	--

Situation souhaitée :	Rendre disponibles tous les programmes dans Internet et donner accès aux formulaires en mode transactionnel.
------------------------------	--

RÉSULTAT ATTENDU	Tous les programmes disponibles dans Internet ainsi que les formulaires afférents accessibles, en mode transactionnel, au 31 mars 2004.
-------------------------	---

INDICATEUR (mesure factuelle)	CIBLE	CRITÈRE (composante du résultat attendu)
	100 %	
30 %		Programmes existants disponibles sur Internet pour échanges transactionnels (mars 2003).
100 %		Anciens programmes encore jugés pertinents (à la suite d'une évaluation) disponibles pour échanges transactionnels (mars 2004).

CONSÉQUENCE DU RÉSULTAT S'IL EST ATTEINT EXTERNE (E) INTERNE (I)	E/I	CONSÉQUENCE
	E ⁺	Satisfaction du citoyen internaute qui veut avoir recours à ces programmes.
	E ⁺	Image modernisée des M/O.
	E ⁺	Accès rapide pour les citoyens aux formulaires découlant des programmes.
	I ⁺	Diminution des envois de formulaires et des entrevues au comptoir.
	I/E ⁺	Langage commun développé pour tous les programmes et formulaires.

PROCESSUS (à valeur ajoutée)	ACTION INCONTOURNABLE	RESPONSABLE, ÉCHÉANCE, RESSOURCES
	➤ Faire un état de situation présentant l'ensemble des programmes et des formulaires et vérifier leur pertinence et les possibilités de fusion ou d'harmonisation (présentation, vocabulaire, procédures);	Direction de la mesure et de l'évaluation et comités mixtes (personnel concerné par ces programmes); échéance : 30 septembre 2002; budget : \$\$\$.
	➤ Élaborer un plan d'ensemble des programmes nouveaux et anciens afin de choisir ceux qui doivent être mis en ligne à court terme et ceux qui demandent une révision en profondeur;	Direction des programmes en concertation avec les comités de travail ayant fait l'évaluation; échéance : 31 décembre 2002; budget : \$\$\$.
	➤ Respecter le plan d'ensemble et faire les travaux prévus (mise en ligne des programmes acceptés et révision des programmes à modifier ou à éliminer);	Direction des programmes et directions concernées par les travaux; échéance : janvier 2003 à mars 2004; budget : \$\$\$.
	➤ Évaluer les programmes mis en ligne avec les citoyens utilisateurs au fur et à mesure de leur implantation et faire les ajustements nécessaires.	Direction de la mesure et de l'évaluation; échéance : septembre 2002 à mars 2004; budget : \$\$\$.

LE MODÈLE RICP

EXEMPLE 6 : OBJECTIF – FAIRE PARTICIPER LE PERSONNEL À LA MISE EN ŒUVRE DE LA DSC

Situation actuelle :	L'ensemble du personnel n'a pu participer autant que souhaité par l'organisation dans l'élaboration de la première Déclaration de services aux citoyens (DSC) en raison des délais très serrés de production et de diffusion.
-----------------------------	---

Situation souhaitée :	Permettre au personnel de bien comprendre la démarche et de participer de façon continue à l'évaluation et à la mise à jour de la Déclaration de services aux citoyens.
------------------------------	---

RÉSULTAT ATTENDU	Un guide de référence sur la mise en œuvre et le suivi de la DSC et un programme de rencontres de formation seront accessibles sur l'intranet ministériel au plus tard le 30 septembre 2002.
-------------------------	--

INDICATEUR (mesure factuelle)	CIBLE	CRITÈRE (composante du résultat attendu)
	100 %	Guide terminé le 31 août 2002.
100 %	Personnel ayant accès au guide et à la formation le 30 septembre 2002.	
0 %	Plainte du personnel sur l'impossibilité d'accéder au guide ou aux rencontres.	
75 %	Personnel qui a participé au programme de formation avant le 30 décembre 2002.	
100 %	Personnel qui a participé au programme de formation avant le 31 mars 2003.	

CONSÉQUENCE DU RÉSULTAT S'IL EST ATTEINT	E/I	CONSÉQUENCE
	EXTERNE (E) INTERNE (I)	E ⁺
	I ⁺	Meilleure compréhension des objectifs de la DSC par le personnel.
	E/I ⁺	Personnel davantage concerné par la révision et l'amélioration de la DSC.
	E/I ^{+/-}	Changement dans la culture de l'accueil des clientèles par le personnel.

PROCESSUS (à valeur ajoutée)	ACTION INCONTOURNABLE	RESPONSABLE, ÉCHÉANCE, RESSOURCES
	➤ Produire, après consultation du personnel et des citoyens, un premier bilan de la DSC et le faire connaître (sensibilisation du personnel et des citoyens);	Direction de la modernisation et direction des communications; échéance : janvier 2002; budget : \$\$\$.
	➤ Préparer, avec le soutien d'un groupe de travail représentatif du ministère, un guide de référence sur la mise en œuvre et le suivi de la DSC;	Direction de la modernisation et Direction des ressources humaines; échéance : août 2002; budget : \$\$\$.
	➤ Diffuser le guide et offrir le programme de formation à tout le personnel;	Direction des ressources humaines, échéance : de septembre 2002 à mars 2003; budget : \$\$\$.
	➤ Évaluer la formation et mettre à jour le guide de référence.	Direction des ressources humaines et Direction de la modernisation; échéance : juin 2003; budget : \$\$\$

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET THÉMATIQUES

1. DOCUMENTS LIÉS À LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET À SA MISE EN ŒUVRE

1.1 LES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES

Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c. A-6.01) sanctionnée le 30 mai 2000
<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/modernisation/projet-loi82.htm>

Pour de meilleurs services aux citoyens – Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique, Énoncé de politique sur la gestion gouvernementale, 1999
<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/modernisation/publications.htm>

Agir pour de meilleurs services aux citoyens, Rapport du ministre d'État à l'Administration et à la Fonction publique et président du Conseil du trésor à l'Assemblée nationale sur l'application de la *Loi sur l'administration publique*, mars 2002
www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/modernisation/rapportagir.htm

1.2 QUELQUES POLITIQUES ET STRATÉGIES GOUVERNEMENTALES RÉCENTES

Ministère de la Famille et de l'Enfance, *Un Québec pour tous les âges (1960-2002)*, 2002
http://www.mfe.gouv.qc.ca/10_quoi_de_neuf/nouveautes.html

Ministère des Régions, *Politique nationale de la ruralité – Une vision d'avenir*, 2001
<http://www.mreg.gouv.qc.ca/polnat0.htm>

Ministère du Conseil exécutif, les rapports du Groupe conseil sur l'allègement réglementaire
<http://www.mce.gouv.qc.ca/f/html/f2201001.html>

Rapport du Groupe conseil sur l'allègement réglementaire (mai 1998)

Simplifier les formalités administratives, Rapport du Groupe conseil sur l'allègement réglementaire (juin 2000)

La simplification des formalités administratives : une nécessité pour l'économie, Rapport du Groupe conseil sur l'allègement réglementaire (mai 2001)

Secrétariat de l'autoroute de l'information, *Politique québécoise de l'autoroute de l'information – Agir autrement*, 1998
<http://www.autoroute.gouv.qc.ca/politique/politiqu.html>

1.3 DOCUMENTS DE SOUTIEN À L'INTENTION DES MINISTÈRES ET ORGANISMES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Documents disponibles

Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, *Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens (2002-2003)*, mai 2002.

Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, *Cadre de diffusion de l'information gouvernementale* (document mis en ligne au printemps 1997 et tenu à jour de façon constante)
<http://www.webmaestro.gouv.qc.ca/ress/cadre/Cadre/cadre.htm>

Secrétariat à la modernisation de la gestion publique, *Guide sur la Déclaration de services aux citoyens*, octobre 2000
<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/modernisation/publications.htm>

Secrétariat du Comité des priorités, *Planification stratégique – Document de référence 2001*, septembre 2000

Secrétariat du Conseil du trésor, *Des résultats attendus 2000-2005*
<http://www.modernisation.qc.ca/encours.htm#tableau>

Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur la convention de performance et d'imputabilité*, novembre 2000
<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/modernisation/publications.htm>

Secrétariat du Conseil du trésor, *Guide sur le rapport annuel de gestion*, 2002
<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/modernisation/guide.htm>

Secrétariat du Conseil du trésor, *L'évaluation de programme*, 2002
<http://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/modernisation/evaluation.htm>

Secrétariat du Conseil du trésor, *Cadre de gestion des ressources informationnelles en soutien à la modernisation de l'Administration publique*, janvier 2002
<http://www.autoroute.gouv.qc.ca/dossiers/gestion.htm>

Documents en préparation énumérés dans le rapport *Agir pour de meilleurs services aux citoyens* du Secrétariat du Conseil du trésor

La gestion axée sur les résultats
Les indicateurs de résultats
La planification stratégique pluriannuelle
La fonction contrôle et la gestion des risques
La gestion budgétaire des dépenses
Planification stratégique de la main-d'œuvre et des changements technologiques
Pratiques de valorisation et de reconnaissance
Programmes de mentorat
Recueil des meilleures pratiques en gestion des personnes

Documents en préparation au ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration

La simplification des communications gouvernementales : Un projet est en cours, en collaboration avec l'Office de la langue française et le Groupe Rédiger de l'Université Laval, afin de rendre disponible auprès des ministères et organismes, un guide de simplification des communications gouvernementales. Le guide sera rendu disponible auprès des ministères et des organismes en 2003.

Glossaire terminologique sur les termes reliés à la prestation de services : Un projet est en cours, en collaboration avec l'Office de la langue française, afin d'offrir aux ministères et organismes un outil de référence regroupant les termes utilisés dans le domaine de la prestation de services. Le glossaire sera rendu disponible à l'hiver 2003.

1.4 AUTRES DOCUMENTS

Un bureau des plaintes légitime et crédible – Le traitement des plaintes dans les organisations gouvernementales, Le Protecteur du citoyen, Bibliothèque nationale du Québec, 2001
<http://www.ombuds.gouv.qc.ca/fr/publications/plaintes/plaintes.asp>

Le Protecteur du citoyen présente *Le pacte social* comme outil d'évaluation des services dans son rapport annuel 1994-1995.
http://www.ombuds.gouv.qc.ca/fr/publications/rap_annuel/rapp95/index.htm

Le Vérificateur général du Québec, dans son rapport annuel 1998-1999, évalue si le gouvernement a réuni les conditions favorables à l'implantation de la gestion par résultats.
http://www.vgq.gouv.qc.ca/rappann/rapp99_2/index.htm

Le Vérificateur général du Québec, dans son rapport annuel 2000-2001, fait rapport sur les résultats de la vérification à l'égard de la gestion centrale et de la gestion ministérielle de la prestation électronique de services.

http://www.vgg.gouv.qc.ca/rappann/rapp_2001_2/Rapport/Index.html

2. RÉFÉRENCES THÉMATIQUES

Les références ont été sélectionnées pour couvrir certains domaines importants liés au thème de l'amélioration des services dans l'administration publique.

2.1 SUR LES ATTENTES ET LES BESOINS DES CITOYENS

Québec

Le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) coordonne, de concert avec plusieurs partenaires du gouvernement du Québec et du secteur privé, un projet intitulé « Services électroniques aux citoyens et aux entreprises » qui vise à formuler une vision d'ensemble en matière de prestation électronique de services (PES) et à mieux habilitier les ministères et organismes à mettre en œuvre des services électroniques répondant réellement aux besoins des citoyens et des entreprises. Le projet se réalisera en trois phases : enquêtes et analyses comparatives, observations d'expériences de mise en œuvre, transfert vers les organisations gouvernementales. Les résultats seront connus en 2003.

<http://www.cefrio.qc.ca/projet.cfm>

Canada

Conseil sur la prestation de services du secteur public, *Les citoyens d'abord 2000*, Rapport sur « Prononcez-vous », par Erin Research Inc., Institut d'administration publique du Canada, 2001.

Il s'agit d'un sondage national sur les attentes, les niveaux de satisfaction et les priorités des citoyens à l'égard de l'amélioration des services gouvernementaux. L'étude « Prononcez-vous » de 2002 est actuellement en voie de réalisation et les résultats seront dévoilés à l'automne 2002. Ces études sont réalisées avec la collaboration des trois paliers de gouvernements (fédéral, provinciaux et municipaux).

L'Institut des services axés sur les citoyens est un organisme ayant pour mission de promouvoir de hauts niveaux de satisfaction des citoyens à l'égard des services offerts par le secteur public. L'Institut a élaboré un modèle d'amélioration de la prestation de services axés sur les citoyens.

www.iccs-isac.org

Belgique

Le Baromètre de la qualité, un outil conçu pour améliorer le service rendu à l'utilisateur

<http://mazfp.fgov.be/fr/modernisation/belgique/outils/outils.htm>

2.2 SUR LA QUALITÉ ET LES NORMES DE SERVICE

Des administrations publiques de divers gouvernements et des organismes privés ont produit certains documents et des outils sur la qualité et l'amélioration des services publics.

Québec

Déclaration de services aux citoyens (DSC) : Au 1^{er} juin 2002, 68 ministères et organismes ont produit et rendu publique une Déclaration de services aux citoyens contenant leurs objectifs quant au niveau et à la qualité des services offerts. Les DSC peuvent être consultées sur le portail du gouvernement du Québec.

http://www.gouv.qc.ca/Accueil/Window/DSC_fr.html

Le QUALImètre est un outil de mesure de la satisfaction adapté du référentiel *Malcolm Baldrige* qui permet aux organisations de comparer leurs pratiques avec celles des meilleures entreprises à travers le monde. Le QUALImètre et les outils de la qualité sont gérés par le Mouvement québécois de la qualité.

<http://www.qualite.qc.ca/>

Ontario

Normes communes de service dans la FPO

http://www.ontariodelivers.gov.on.ca/french/qs_standards.htm

Le modèle qualité du gouvernement de l'Ontario

http://www.ontariodelivers.gov.on.ca/french/qs_cornerstones/default.htm

La FPO de demain : un fournisseur de services axé sur la qualité

http://www.ontariodelivers.gov.on.ca/french/virtual_library.htm

Canada

Vers la prestation de services centrés sur les citoyens – Guide pratique pour l'initiative d'amélioration des services, Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, mars 2001

http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/howto-comment/howto-comment_f.asp

L'Institut des services axés sur les citoyens <http://iccs-isac.org/fra>

Les critères de qualité de l'Institut national de la qualité

<http://www.nqi.ca/>

Europe

La Fondation Européenne pour le Management par la Qualité (EFQM) est une association à but non lucratif, créée en 1988, par quatorze organisations européennes. Elle s'est donné pour mission d'être le moteur de l'Excellence durable en Europe. Cette organisation est propriétaire du Modèle d'Excellence (EFQM) www.efqm.org

Une grille d'évaluation commune a été élaborée avec la collaboration des pays membres et est proposée aux administrations publiques européennes pour les aider à comprendre et à utiliser les techniques de management dans l'administration publique. L'objectif de la grille est de fournir un cadre simple et facile à utiliser qui permet l'autoévaluation des organisations du secteur public. Cette grille incorpore les critères principaux du modèle EFQM www.eipa.nl/CAF/CAFmenu.htm

European Organization for Quality

<http://www.eoq.org/start.html>

France

Services publics : s'engager sur la qualité du service en France

http://www.fonction-publique.gouv.fr/communications/guides/guide_index.htm

Le fascicule « *Piloter la qualité* »

http://www.fonction-publique.gouv.fr/communications/guides/guide_index.htm

Royaume-Uni

Liste des chartes nationales (*National Charters*)

<http://www.servicefirst.gov.uk/index/list.htm>

Striving for better public services

Service First - *Public Sector Benchmarking Service* <http://www.servicefirst.gov.uk/>

Australie

Commonwealth Government Service Charters

<http://www.psmpc.gov.au/charters/docs/principles.rtf>

www.psmpc.gov.au/charters

Centrelink <http://www.centrelink.gov.au/>

États-Unis :

Putting Customers First '97 (Directive présidentielle énonçant les normes de service de l'administration américaine) <http://www.npr.gov/npr/library/direct/orders/2222.html>

American Productivity and Quality Center <http://www.apqc.org/>

American Society for Quality <http://www.asq.org/>

Baldrige National Quality Program <http://www.quality.nist.gov/>

Irlande

L'initiative qualité des services en Irlande

www.bettergov.ie

2.3 SUR L'APPROCHE CLIENTÈLE ET SUR LA PRESTATION ÉLECTRONIQUE DE SERVICES*

Integrated Service Delivery – Governments Using Technology to Serve the Citizen, International, Federal, State and Local Government Experiences, Office of Intergovernmental Solutions, U.S. General Services Administration, August 1999

Customer Relationship Management – A Blueprint for Government, The Government Executive Series, Accenture, November 2001

EGovernment Leadership – Realizing the Vision, The Government Executive Series, Accenture Innovation Delivered, April 2002

3. OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

CABY, François, Claude JAMBART, *La qualité dans les services publics*, Collection Techniques de gestion, Économica, Paris, 2000

ÉTHIER, Gérard, *La qualité totale – Nouvelle panacée du secteur public*, Presses de l'Université du Québec, 1994

KÉLADA, Joseph, *Qualité totale – Amélioration continue et réingénierie*, Éditions Quafec, Bibliothèque nationale du Canada, 2000

LECLERC, Jean, *Gérer autrement l'administration publique – La gestion par résultats*, 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, 2001

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE), *L'administration à l'écoute du public – Initiatives relatives à la qualité du service*, France, 1996

VICE PRESIDENT AL GORE, *Common Sense Government – Works better and costs less*, Random House New-York, 1995

* La Bibliothèque gouvernementale du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration est abonnée à ces études. Il est possible d'obtenir plus amples renseignements dans l'intranet gouvernemental sur le site du portail de l'information documentaire du gouvernement www.bibliotheque.gc, sous la rubrique « Pour vous abonner ou demander de l'information » <http://www.bibliotheque.gc/Formulaire/ChoixB.htm>