

Modernisation de la gestion publique

GUIDE SUR LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS.



Québec 

Modernisation de la gestion publique

A grayscale collage of five diverse people, including a woman at the top, a man in overalls, a young man in a plaid shirt, and two older adults at the bottom, all smiling and representing the public sector.

GUIDE SUR LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

Ce guide a été rédigé par monsieur Pierre A. Bélanger, du Secrétariat à la modernisation de la gestion publique, avec la collaboration de monsieur Jean Belle-Isle du ministère de la Justice, de mesdames Marthe Bouchard et Hélène Vincent du ministère de l'Industrie et du Commerce et de messieurs Claude Rivard du Centre de perception fiscale et René Poulin du ministère du Revenu.

Mesdames Marcelle Maheux et Chantale Tremblay et messieurs Denis Dion et Jean-Luc Henry du Secrétariat à la modernisation de la gestion publique, ainsi que la Direction des communications du Secrétariat du Conseil du trésor, ont contribué à la réalisation de ce guide.

Il a également fait l'objet de consultations auprès du Comité d'implantation de la modernisation, du Réseau des répondants ministériels à l'implantation de la *Loi sur l'administration publique* et du Secrétariat du Conseil du trésor.

Pour obtenir de l'information ou faire des commentaires sur le Guide, veuillez joindre :

Pierre A. Bélanger
Secrétariat à la modernisation de la gestion publique
Téléphone : (418) 528-6197
Télécopieur : (418) 528-0527
Courriel : pierre.a.belanger@sct.gouv.qc.ca

Pour obtenir du soutien lors de la préparation d'une déclaration de services aux citoyens, veuillez joindre :

Claude Carignan
Secrétariat à la réforme administrative
Téléphone : (418) 646-8586
Télécopieur : (418) 643-0369
Courriel : claud.carignan@cex.gouv.qc.ca

Note

La forme masculine utilisée dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes. Elle est utilisée dans le but d'alléger la présentation du texte et d'en faciliter la compréhension.

Novembre 2000

TABLE DES MATIÈRES

Présentation	4
Introduction	5
1. Les obligations énoncées dans la <i>Loi sur l'administration publique</i>	6
2. Les objectifs d'une déclaration	7
3. Une démarche de préparation et de suivi d'une déclaration de services aux citoyens	8
4. Le contenu de la déclaration	10
5. Les normes de service	11
6. La consultation des citoyens	13
6.1 <i>Qui consulter</i>	13
6.2 <i>Pourquoi consulter</i>	13
6.3 <i>Relever les défis de la consultation</i>	13
6.4 <i>S'assurer du succès de la consultation</i>	14
6.5 <i>Comment consulter</i>	14
7. La consultation du personnel	15
7.1 <i>Pourquoi consulter</i>	15
7.2 <i>Sur quoi consulter</i>	15
7.3 <i>Comment consulter</i>	15
8. La formation et la responsabilisation du personnel	16
9. La publication de la déclaration de services aux citoyens	16
10. La mise en œuvre, le contrôle et la mesure	17
11. Le plan d'amélioration de la qualité des services	18
12. La reddition de comptes	18

ANNEXE

Liste des organismes de l'administration gouvernementale visés par la <i>Loi sur l'administration publique</i>	19
---	----

BIBLIOGRAPHIE THÉMATIQUE

A. <i>Guides pour la préparation d'une déclaration de services aux citoyens</i>	20
B. <i>Évaluation de déclarations</i>	21
C. <i>Consultation</i>	21
D. <i>Prestation de services</i>	22
E. <i>Gestion des plaintes</i>	24
F. <i>Pratiques éprouvées</i>	24

PRÉSENTATION

Ce guide est destiné à aider le personnel des ministères et organismes du gouvernement du Québec à se conformer aux obligations liées à la déclaration de services aux citoyens et prévues à la section II du chapitre II, « Responsabilités générales », de la *Loi sur l'administration publique*.

Pour ce faire, il fait appel à certaines notions et décrit certaines pratiques qui illustrent différentes façons de répondre aux obligations de la Loi.

Il importe de mentionner que ce guide ne donne pas de recette et ne prétend pas imposer de solutions. Il se limite à présenter et à illustrer des façons de faire tirées de l'expérience de différentes administrations gouvernementales.

Il appartient à chacune des composantes de l'administration gouvernementale québécoise de déterminer la façon de procéder qui répond à ses finalités et à sa mission, à la nature de ses produits et services et au profil et aux attentes des citoyens avec lesquels elle transige. Le fait qu'une pratique soit très répandue, par exemple, n'implique nullement qu'elle soit la plus adéquate dans un contexte particulier.

Ce guide présente une démarche de préparation et de suivi d'une déclaration. Il indique divers sujets dont peut traiter une déclaration, la nature et les principales caractéristiques des normes de service ainsi que les processus de consultation des citoyens et du personnel. Chacune des étapes de la démarche fait l'objet d'une section du guide.

En annexe, se trouvent :

- la liste des organismes de l'administration gouvernementale qui, dans la mesure où ils offrent des services directs aux citoyens (la population et les entreprises), doivent rendre publique une déclaration, et
- une bibliographie thématique.

INTRODUCTION

La notion de qualité des services aux citoyens n'est pas nouvelle dans l'administration gouvernementale. Elle a toujours été une préoccupation du personnel concerné par la prestation des services.

La définition d'objectifs de qualité et la vérification des attentes des citoyens sont présentes à des degrés divers dans les organisations du secteur public. Cependant, très peu de ces dernières se sont engagées publiquement à poursuivre de tels objectifs.

La *Loi sur l'administration publique* rend désormais obligatoire la publication d'une déclaration de services aux citoyens, le terme «citoyen» désignant ici autant la population que les entreprises. Cette obligation concerne tous les ministères et tous les organismes assujettis aux responsabilités générales définies au chapitre II de la *Loi sur l'administration publique* et qui rendent des services directement aux citoyens¹. Ainsi, s'ils fournissent directement des services aux citoyens, les ministères et les organismes budgétaires de l'Administration gouvernementale doivent rendre publique une déclaration de services aux citoyens. C'est le cas aussi de tout autre organisme de l'Administration gouvernementale s'il est désigné à cette fin par le ministre dont il relève et dans la mesure où celui-ci le détermine. L'article 4 de la *Loi sur l'administration publique* prévoit que quelques autres entités pourraient également avoir à produire une déclaration dans la mesure prévue par une loi.

La déclaration de services aux citoyens constitue un moyen privilégié, dans le cadre de la Loi, pour améliorer les services et placer les citoyens au cœur des préoccupations de l'administration gouvernementale. Un ministère ou un organisme pourrait décider de rendre publique une déclaration comportant des engagements généraux et des volets spécifiques à chaque type de service, ou plus d'une déclaration afin de mieux tenir compte de la diversité des services qu'il offre.

En tout temps, la qualité des services implique un choix sur la nature exacte des services à rendre en fonction des ressources disponibles et du meilleur intérêt des citoyens qui, par obligation ou par choix, seront susceptibles d'y recourir. D'où l'importance, pour chacune des organisations gouvernementales, de consulter les citoyens à titre d'usagers des services.

La nature des services et le volume des ressources nécessaires à leur production et à leur distribution pourront, au besoin, faire l'objet d'une révision plus complète. Ceci pourra impliquer des décisions ministérielles ou gouvernementales ou des ajustements mieux éclairés aux façons de faire.

Une démarche du type de celle qui est suggérée à l'égard de la satisfaction des citoyens dans la déclaration de services aux citoyens pourrait s'appliquer, en l'adaptant, à des unités administratives qui rendent des services à des clientèles internes.

1. La liste des organismes figure en annexe.

I LES OBLIGATIONS ÉNONCÉES DANS LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La section II, «Déclaration de services aux citoyens», du chapitre II, «Responsabilités générales», de la *Loi sur l'administration publique* énonce les obligations suivantes :

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.

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.

La déclaration de services aux citoyens fournit une information claire sur la nature des services offerts ainsi que sur leur mode de prestation (accessibilité et autres) et fait état des objectifs de l'organisation quant au niveau et à la qualité de ces services, notamment en ce qui a trait à la diligence avec laquelle ces derniers devraient être rendus.

La nature des services est généralement déterminée par les lois, les règlements ou les normes de programmes arrêtés par l'Assemblée nationale ou par le gouvernement. Aux fins de la déclaration, la nature des services sera naturellement formulée en termes simples et clairs, facilement compréhensibles par les citoyens concernés.

Il y a plusieurs aspects à prendre en compte pour établir le niveau et la qualité d'un service. Parmi ceux-ci, la Loi mentionne explicitement la diligence. D'autres aspects peuvent être considérés : l'accessibilité, la fiabilité, la simplicité, la qualité de l'information donnée, la courtoisie du personnel, l'attention accordée au client, la satisfaction des besoins exprimés, les situations réglées, la prise en compte d'éléments recevables, l'adaptation à des situations particulières, etc.

Les engagements de qualité prennent la forme de normes dont on peut mesurer le respect et l'appréciation et qui ont un sens pour les usagers du service. Ces normes sont aussi appelées objectifs ou standards de qualité dans certaines administrations gouvernementales.

Le premier but d'une déclaration de services aux citoyens est de prendre des engagements quant au niveau et à la qualité des services, et ainsi d'améliorer les services publics et de promouvoir la qualité. Pour ce faire, la déclaration fait connaître aux citoyens la nature des services que leur rend l'organisation, les moyens d'entrer en contact avec elle, à quoi ils peuvent s'attendre comme services et les façons d'obtenir des solutions aux problèmes qu'ils peuvent rencontrer lors de la prestation de ces services. Une déclaration aide également les citoyens à connaître et à faire valoir leurs droits.

L'obligation de rendre publique une déclaration de services aux citoyens, en rendant clair ce à quoi les fonctionnaires s'engagent, a pour effet d'augmenter le niveau de responsabilité de ces derniers envers les citoyens. Elle vise aussi à ce que les activités de production et de distribution des services aux citoyens puissent être connues et évaluées de façon rigoureuse en fonction de leur efficacité et de leur finalité.

Une déclaration sert donc à :

- formuler les engagements de l'administration envers les citoyens et les en informer dans un souci de transparence ;
- s'assurer d'une adéquation aussi grande que possible entre les besoins et les attentes des citoyens, d'une part, et les services rendus, d'autre part, à un niveau raisonnable ou acceptable et dans la mesure de la disponibilité des ressources ;
- permettre aux citoyens ainsi qu'au personnel d'apprécier la performance et la qualité de ces services et d'exercer un certain contrôle sur leur évolution ;
- développer et entretenir un lien de confiance avec les citoyens ;
- permettre une mesure de l'évolution de l'atteinte de la norme de qualité des services ;
- rendre compte de la prestation de services devant la population et ses représentants élus ;
- élaborer le contenu d'un plan d'amélioration des services ;
- comparer son organisation à d'autres.

UNE DÉMARCHE DE PRÉPARATION ET DE SUIVI D'UNE DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

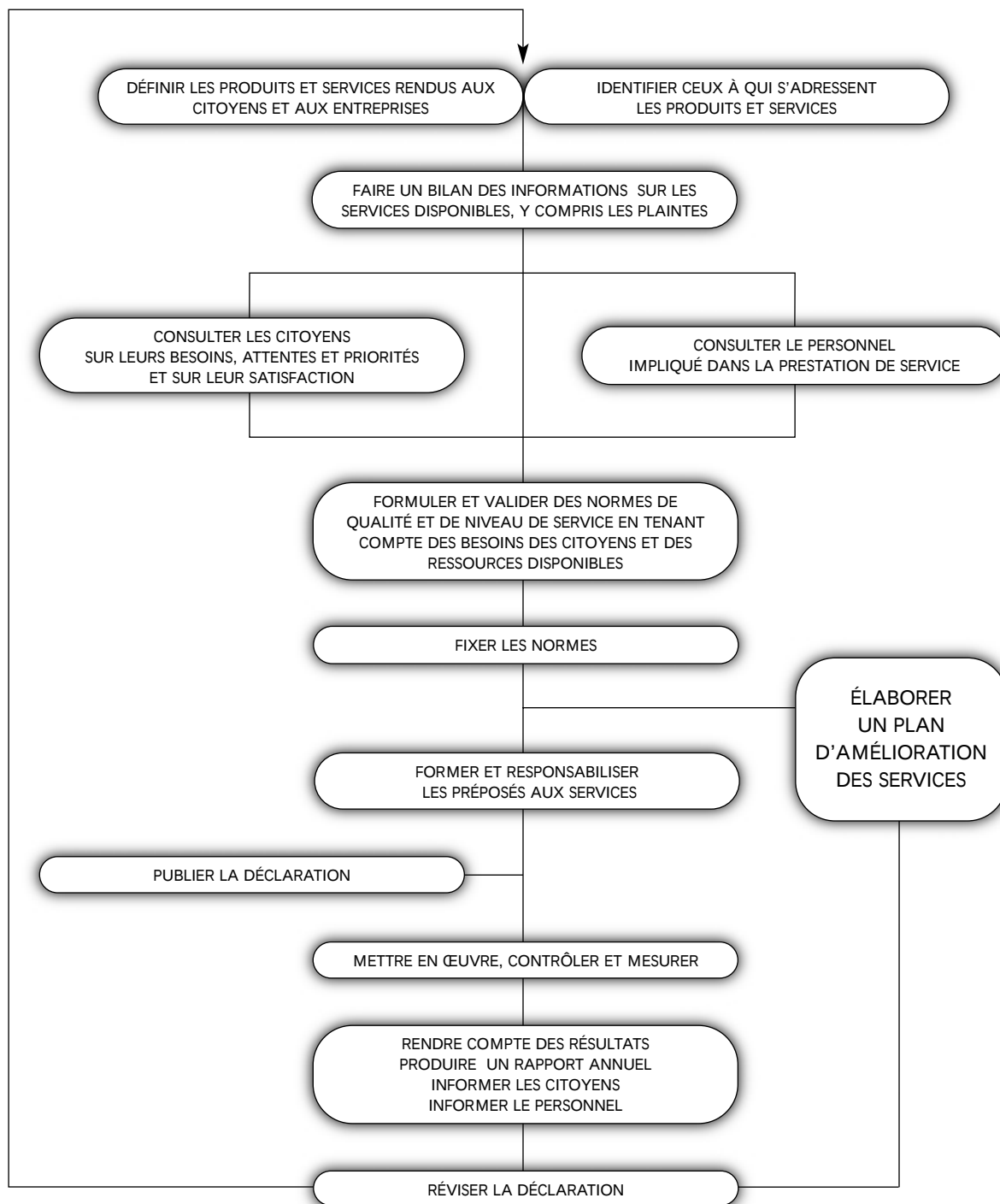
Quelle que soit la démarche retenue, une constante demeure : les services sont conçus du point de vue des citoyens plutôt que du seul point de vue d'une administration gouvernementale particulière.

La démarche qui suit est présentée à titre d'illustration. Elle s'inspire des pratiques développées dans les différentes administrations gouvernementales qui font des déclarations semblables.

Cette démarche ne fait pas référence aux situations où des services complémentaires ou connexes sont donnés par une autre

organisation gouvernementale ni aux cas où la prestation de services est partagée avec une ou d'autres organisations. Dans ces cas, la responsabilité ministérielle demeure. Une concertation sera nécessaire pour que les normes de service conservent toute leur portée. Cela peut être le cas, par exemple, des demandes de renseignements pour lesquelles Communication-Québec est également un intervenant important lorsqu'il est question de justesse et de qualité.

Il va sans dire que la déclaration doit être reliée à la planification stratégique.



Essentiellement, une déclaration de services aux citoyens comprend :

- une brève description de la nature des services fournis et de la façon d'y avoir accès;
- un énoncé des normes ou standards de services auxquels un usager peut s'attendre.

La gestion des plaintes fait partie intégrante de la prestation de services et fait normalement partie des engagements pris par l'administration. Une déclaration comprend donc, habituellement, une description de la démarche suggérée à l'utilisateur en cas de problème ou d'insatisfaction relativement au service reçu.

Enfin, il est suggéré que la déclaration :

- informe les citoyens qu'il y aura un suivi de l'atteinte des normes de service et que les résultats en seront rendus publics;

- indique clairement comment les citoyens peuvent contacter l'organisation pour obtenir des renseignements additionnels;
- comporte une date de publication et une mention des modalités de sa révision;
- précise la réceptivité aux commentaires et la volonté de s'améliorer.

Lorsqu'un ministère ou un organisme offre plusieurs types de produits et de services qui justifient des normes différentes, la déclaration peut comprendre des volets pour chacun des groupes de produits et de services. Il pourrait aussi être décidé de produire plus d'une déclaration. Dans une telle situation, les modalités d'évaluation et de suivi, tout comme les modalités d'évaluation des besoins et de la satisfaction des clientèles, pourraient différer selon le type de service.

Les normes de niveau et de qualité de prestation de services sont au cœur de la déclaration. Ces normes exposent clairement ce à quoi peuvent s'attendre les usagers en ce qui a trait aux services offerts par le ministère ou l'organisme.

Elles peuvent prendre plusieurs formes correspondant aux particularités des services offerts. Elles sont aussi fonction de la capacité de l'administration de les respecter.

Le choix des modalités de prestation de services doit tenir compte également de la capacité de certaines catégories de citoyens à transiger avec l'administration.

Voici des exemples pour illustrer des aspects du service pouvant faire l'objet de normes. Ces exemples suggèrent également différents types de formulation possibles.

Accès

- Accessibilité (où et à quels moments);
- Modalité d'accès / Facilité d'accès (comptoir, guichet, téléphone, courrier traditionnel ou électronique, etc.).

ACCUEIL ET COMPORTEMENT DU PERSONNEL

- Courtoisie;
- Compétence / Fiabilité de l'information / Informations exactes et complètes et qui répondent bien à la situation ou au problème soulevé;
- Clarté;
- Ouverture / Écoute / Empathie;
- Respect;
- Soutien;
- Empressement.

TRAITEMENT DE LA DEMANDE DE SERVICE

- Rapidité / Ponctualité / Délai de réponse;
- Équité / Uniformité;
- Clarté des formulaires / Simplicité / Nombre;
- Adaptabilité / Prise en compte des situations particulières;
- Qualité de l'information / Exactitude / Fiabilité;
- Mécanisme de traitement des plaintes;
- Justification de la décision / Explications claires;
- Protection des renseignements personnels / Confidentialité;
- Suivi du dossier / Porteur unique d'une demande / Facilité de communication téléphonique avec le responsable du dossier.

Des normes claires tiennent compte des aspects du service qui sont importants pour les usagers. Il est donc nécessaire de bien connaître les attentes réelles des citoyens à l'égard du service et de consulter ces derniers.

Les normes doivent être énoncées en termes simples et clairs, facilement compréhensibles par la grande majorité des usagers.

Pour que les normes reflètent le point de vue du citoyen et visent l'ensemble des usagers d'un service, il y a lieu d'éviter l'utilisation de cibles exprimées sous forme de pourcentage («répondre en moins de 15 jours dans 80 % des cas»). Le citoyen pourrait alors se demander s'il fait partie des 20 % de malchanceux. Il pourrait aussi se demander pourquoi une organisation tolère 20 % de mauvais services.

Il est important de distinguer nettement les cas où la norme correspond à un droit du demandeur de services de ceux où elle correspond simplement à un objectif administratif. De plus, il y a lieu d'informer les usagers de ce qu'ils peuvent faire lorsque les normes ne sont pas respectées.

Les normes doivent être stimulantes et représenter un certain défi à relever pour l'organisation tout en étant réalistes au regard de la situation actuelle ou par rapport à des organisations comparables. On devrait se questionner sur une norme qui serait atteinte dans moins de 80 % des cas, par exemple.

Les normes doivent être mesurables et faire l'objet d'un suivi périodique si l'on veut corriger le tir en cas d'écart entre les résultats et les objectifs. L'expérience démontre qu'un suivi systématique et assez fréquent (semaine, mois, trimestre, etc.) contribue de manière significative à améliorer la situation. Comme le ministère ou l'organisme aura à rendre compte du respect des normes contenues dans sa déclaration de services aux citoyens,

l'organisation doit prévoir les moyens d'établir sa performance au regard des normes (indicateurs de performance, plaintes, etc.). Il peut être souhaitable d'obtenir un avis indépendant, par exemple du groupe de vérification interne, sur la validité d'un projet de mesure de la performance. Un tel avis contribue à rendre les normes crédibles et à s'assurer que les façons de mesurer sont adéquates.

Un comité consultatif ou conseil en matière de qualité de service, formé d'usagers et d'organismes similaires, peut également contribuer à la crédibilité de l'opération, à l'amélioration de la qualité et à la satisfaction des besoins.

Une déclaration n'est pas meilleure si elle contient un grand nombre de normes. Il peut être préférable, principalement dans une première déclaration publique, de limiter le nombre d'engagements et de ne retenir que ceux qui sont les plus significatifs pour les usagers.

La consultation est une activité fréquente dans l'administration gouvernementale québécoise. Le savoir-faire développé au fil des ans sera utile pour réaliser la préparation de la déclaration de services aux citoyens.

Comme certains ministères et organismes partagent les mêmes clientèles, ils peuvent trouver intérêt à se regrouper pour mener certains aspects de la consultation. Cela évitera de poser la même question à plusieurs reprises aux mêmes usagers et illustrera la volonté gouvernementale d'implanter une approche qui tient compte du point de vue des citoyens.

6.1 QUI CONSULTER

La consultation peut viser :

- les usagers actuels ou passés d'un service ;
- les usagers potentiels et les citoyens qui ne se perçoivent pas comme des usagers directs ;
- la population en général.

Les usagers directs ont généralement un point de vue plus réaliste de la qualité des services que ceux qui ne les utilisent pas ou souhaitent ne jamais avoir à les utiliser. Le point de vue des usagers directs sur l'accessibilité du service est cependant insuffisant, car il ne permet pas de savoir pourquoi un service ne réussit pas à rejoindre certains types d'usagers visés.

6.2 POURQUOI CONSULTER

Il y a une raison fondamentale pour consulter les citoyens : les services existent pour eux et, en tant que contribuables, ils les paient. De plus, il y a des raisons fonctionnelles pour les consulter :

- pour connaître leurs besoins et leurs attentes et s'ajuster à l'évolution de ceux-ci ;

- pour connaître leur appréciation des services reçus et la priorité qu'ils accordent aux différents aspects du service ;
- pour chercher à combler l'écart entre leurs attentes et les services offerts et choisir les mécanismes d'amélioration des services qui conviennent le mieux ;
- pour renseigner le personnel de première ligne, les gestionnaires et les dirigeants politiques sur l'efficacité et l'efficience des programmes ;
- pour réduire les coûts liés à l'insatisfaction ;
- pour éclairer les choix d'allocation des ressources conformément aux priorités en matière de services ;
- pour sensibiliser les citoyens aux problèmes auxquels l'administration fait face et pour qu'ils prennent intérêt à l'amélioration des services.

En somme, on consulte pour assurer une amélioration constante de la qualité des services.

6.3 RELEVER LES DÉFIS DE LA CONSULTATION

Tenir des consultations comporte de nombreux défis :

- équilibrer les points de vue divergents des citoyens ;
- faire face à l'accroissement des attentes ;
- consulter un groupe vraiment représentatif ;
- connaître le point de vue des citoyens ;
- impliquer les citoyens dès le départ, en ce qui concerne les nouveaux services ;
- s'assurer d'une lecture des véritables besoins des clientèles et non de ceux qu'on croit avoir décodés.

Une consultation suppose la définition préalable d'objectifs clairs, ce qui impose des choix préalables sur les personnes consultées, sur les motifs de la consultation et sur la façon dont elle sera faite.

6.4 S'ASSURER DU SUCCÈS DE LA CONSULTATION

Une consultation réussie tient compte de l'expérience d'autres intervenants et de l'avis des experts, mais son objet doit coller aux réalités de l'organisation.

On utilise généralement plus d'une méthode de consultation et on tient compte des particularités des personnes visées (membres des communautés culturelles, personnes handicapées, etc.).

Pour bien montrer le sérieux de la consultation, les résultats peuvent être rendus publics. Ceci permet d'obtenir des réactions des citoyens et dénote une volonté réelle de tenir compte des points de vue qu'ils expriment. De même, on peut indiquer publiquement comment on a pris en compte les résultats de la consultation.

6.5 COMMENT CONSULTER

Plusieurs méthodes permettent d'obtenir de l'information sur les perceptions, les besoins et les attentes des citoyens. Ces méthodes peuvent être regroupées en deux approches différentes : les méthodes de recherche qualitative et les méthodes de recherche quantitative.

La recherche qualitative vise à explorer et à comprendre les attitudes, comportements ou opinions de personnes ou de groupes de personnes concernant une situation, un produit ou un service. Ce type de méthode permet d'aller en profondeur pour mieux comprendre les implications que sous-tend une question donnée.

La recherche quantitative utilise des outils qui produisent des résultats ayant une valeur statistique et qui peuvent être projetés sur l'ensemble d'une population. Signalons que les résultats d'une recherche qualitative ne peuvent faire l'objet d'une telle projection.

Voici quelques exemples de méthodes :

- cartes-réponses ;
- entrevues face à face ou au téléphone ;
- groupes de discussion ;
- groupes nominaux ;
- comités consultatifs ;
- audiences publiques ;
- activités de participation ;
- approche « forum ouvert » (« Open Space Technology ») ;
- analyse des plaintes ;
- rétroaction provenant du personnel.

La consultation peut servir autant à tester un changement que l'on se propose d'apporter qu'à mesurer un degré de satisfaction. Le choix de la ou des méthodes dépend des buts recherchés. Il est donc fonction du type d'information que l'on recherche et des participants visés (bénéficiaires directs ou usagers de services, citoyens, etc.). On utilise généralement une combinaison d'outils de mesure pour avoir plus d'une source de données et compenser les limites de chacun de ces outils.

Il peut être utile de reprendre certaines questions ou certains thèmes afin de constater dans le temps l'évolution des attentes ou des perceptions et de mesurer le niveau d'amélioration obtenu.

Il existe une corrélation entre la satisfaction des employés et la satisfaction des clientèles qu'ils servent. Si les employés n'ont pas les outils nécessaires pour s'acquitter de leur tâche ou ne sont pas heureux au travail, la qualité du service s'en ressentira.

7.1 POURQUOI CONSULTER

Les employés en contact direct avec les citoyens sont en mesure de contribuer de façon significative, par leur expérience concrète et par leurs connaissances, à améliorer la qualité des services. C'est pourquoi il est essentiel qu'ils soient partie prenante au choix des normes.

Certaines conditions sont nécessaires pour que les employés s'impliquent. Il faut :

- les sensibiliser à l'importance de leur rôle ;
- leur faire confiance ;
- les écouter et tenir compte de leur point de vue ;
- définir clairement leurs responsabilités par rapport aux résultats ;
- les sensibiliser à l'importance du « citoyen-client » dans une société démocratique (c'est-à-dire les droits découlant de son statut et les devoirs à son égard) et les sensibiliser à la qualité des services publics dans une société ouverte sur le monde et soumise à la concurrence ;
- les responsabiliser ;
- leur demander de rendre des comptes ;
- valoriser les suggestions d'amélioration.

En connaissant mieux les orientations et les priorités de l'organisation, les employés seront à même d'apprécier davantage la contribution de l'équipe dont ils font partie.

7.2 SUR QUOI CONSULTER

L'information recueillie auprès des employés peut porter non seulement sur l'énoncé de la vision et de la mission du ministère ou de l'organisme, mais égale-

ment sur leur contribution à l'atteinte des objectifs. La consultation pourrait porter sur :

- les modalités d'application des programmes ;
- les processus de livraison des produits et services ;
- les réactions des clientèles.

7.3 COMMENT CONSULTER

Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour favoriser la participation des employés et connaître leur point de vue sur l'amélioration des services. En voici quelques-uns :

- les discussions en groupes ou les groupes de travail ;
- les comités d'organisation du travail ;
- l'évaluation de leurs besoins ;
- la boîte aux lettres électronique (anonyme) ;
- la mise en place d'outils de mesure du rendement qui ont un caractère positif afin de déterminer ce qui va et ce qui ne va pas ;
- les ateliers sur les pratiques exemplaires ;
- la valorisation et la reconnaissance des idées novatrices.

La participation des employés suppose aussi la mise en place de mécanismes de communication et de rétroaction, par exemple :

- un tableau de suivi de la progression des différents indicateurs à fréquence relativement courte et facile à consulter ;
- des rencontres régulières avec les employés pour les informer de la progression des différents indicateurs et pour recueillir leurs propositions afin de corriger le tir ;
- des bulletins imprimés ou électroniques ;
- des séances d'information ;
- une mise en valeur des améliorations.

LA FORMATION ET LA RESPONSABILISATION DU PERSONNEL

L'orientation vers une organisation résolument axée sur les services aux citoyens peut nécessiter un changement de mentalité et même, dans certains cas, un changement de culture organisationnelle. Pour que ce changement se produise, il faut que le personnel y croie et qu'il comprenne toute l'importance accordée au citoyen dans les priorités de gestion. Il faut également aider le personnel à développer les attitudes, à acquérir les compétences et habiletés et à maîtriser les techniques qui lui permettront d'améliorer de manière significative la qualité des services offerts aux usagers.

Donner des services de qualité en fonction des besoins et attentes des citoyens exige un personnel respectueux de la clientèle, conscient de son importance, au courant des attentes des clients et soucieux de les satisfaire au maximum. La seule connaissance des produits et des services est insuffisante.

Les organisations qui visent ces objectifs associent leur personnel à la définition des moyens pour les atteindre, les renseignent constamment sur l'atteinte des résultats, leur assurent l'appui et la formation nécessaires et les mettent à contribution pour trouver des façons d'améliorer la qualité des services rendus.

Le personnel des points de service doit pouvoir prendre les décisions qui touchent les usagers, dans la mesure prévue par les règles et les programmes, et être encouragé à innover, voire à prendre certains risques. Il faut lui offrir la formation et les ressources dont il a besoin pour prendre ses décisions et veiller à ce qu'il ait à sa disposition les outils qui lui permettront d'offrir un service de qualité. Enfin, tout en ayant l'obligation de rendre compte de ses décisions et des gestes qu'il pose, il se verra reconnaître le droit à l'erreur.

LA PUBLICATION DE LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

La *Loi sur l'administration publique* prévoit que la déclaration de services aux citoyens est un document public, bien que son dépôt à l'Assemblée nationale ne soit pas requis. Il est important que les usagers d'un service soient au courant des éléments pertinents de la déclaration. Son contenu devra donc être rendu accessible à ceux-ci au moment où ils en auront besoin.

Parmi les moyens qui peuvent être utilisés pour faire connaître la déclaration de services aux citoyens, signalons :

- le lancement ;
- l'utilisation des médias (entrevues, articles, communiqués, etc.) ;
- l'inclusion d'une copie de la déclaration lors de communications écrites avec les citoyens ;
- l'installation d'affiches et la distribution de dépliants dans les points de service ;
- la transmission de la déclaration au Protecteur du citoyen ;
- la transmission de la déclaration à Communication-Québec ;
- la transmission de la déclaration à certains groupes d'intérêt ;
- la diffusion d'exemplaires de la déclaration dans les bureaux d'autres organisations qui sont en contact avec les citoyens ;
- la diffusion de la déclaration sur le site Web du ministère ou de l'organisme ;
- l'information donnée à tous les employés et l'assurance qu'ils renseignent les citoyens lorsqu'ils transigent avec eux, par téléphone ou en personne.

10 LA MISE EN ŒUVRE, LE CONTRÔLE ET LA MESURE

La mesure de la satisfaction des clients constitue un élément essentiel de la culture organisationnelle axée sur la qualité du service. La mesure et le suivi de la satisfaction des clients ne sont pas des fins, mais plutôt des moyens d'améliorer le service au public.

Les gestionnaires des services ont besoin de données à jour, pertinentes et fiables pour juger dans quelle mesure leur organisation respecte les normes établies dans la déclaration de services aux citoyens. C'est pourquoi il est nécessaire d'examiner les techniques de suivi actuelles, tant internes qu'externes (groupes de discussion, etc.), y compris l'évaluation de programmes, pour déterminer lesquelles permettent le mieux de recueillir l'information sur la satisfaction de la clientèle et des idées sur les façons d'améliorer le service.

Pour pouvoir mesurer la satisfaction des clients, il faut créer un milieu qui favorise :

- la consultation ouverte, honnête, transparente et continue des clients;
- la participation des employés (à titre de fournisseurs de services et pour leur connaissance des clients) à l'ensemble du processus;
- la participation de groupes d'intérêt représentant des regroupements d'utilisateurs;
- l'analyse à intervalles réguliers (au minimum aux 2 ans) de la satisfaction des clients, dans le but de relever les tendances et de déterminer l'efficacité des améliorations qui ont été apportées.

Le suivi tient plus de la transparence que du contrôle. Il permet à tout moment de savoir où l'on en est et il s'effectue à tous les niveaux de l'organisation. Sa fréquence est d'autant plus courte que l'on est près de la prestation directe du service, par exemple : hebdomadaire pour le chef du service, mensuelle pour le directeur, trimestrielle pour les autorités. Le suivi vise à cerner rapidement les problèmes qui peuvent survenir et à adopter des mesures qui permettent de les corriger avant que la situation ne se détériore.

On a intérêt à attribuer la responsabilité des systèmes et du suivi des indicateurs à une personne. Celle-ci fait le lien avec les gestionnaires de premier niveau et informe les autorités tant en termes quantitatifs que qualitatifs. Son rôle est donc de contribuer à l'amélioration des services.

Les indicateurs sont essentiels parce que l'on ne peut pas améliorer ce que l'on ne peut pas mesurer. Le défi est de trouver des cibles mobilisatrices pour les équipes (et non pas pour les personnes).

II LE PLAN D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES

L'amélioration de la qualité des services étant au cœur de la démarche de modernisation de la gestion publique, chaque organisation du secteur public voudra améliorer la qualité de sa prestation de services pour répondre aux attentes légitimes de sa clientèle dans les années futures. Elle réalisera ainsi des économies de ressources en rendant les bons services du premier coup et à la satisfaction de la population ou de l'entreprise. De cette manière, les gens n'auront pas à se tourner de façon répétée vers d'autres interlocuteurs. Les travaux faits pour préparer la déclaration de services aux citoyens auront certainement permis de préciser des lacunes et des pistes d'amélioration. C'est à partir de celles-ci que pourrait être élaboré un plan d'amélioration de la qualité des services. Ce plan d'amélioration des services est normalement lié au plan stratégique de l'organisation.

Plusieurs éléments peuvent contribuer à l'amélioration des services. Signalons :

LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS :

- suivis périodiques et rapprochés des résultats obtenus par rapport aux cibles.

LA RÉVISION DES PROCESSUS ET DES FAÇONS DE FAIRE :

- réingénierie ;
- révision des façons de faire ;
- rationalisation des services ;

- démarche qualité ;
- amélioration des méthodes et des outils de travail ;
- diversification des modes de prestation des services ;
- recours au potentiel des technologies de l'information et des communications.

LA FORMATION DU PERSONNEL

La qualité des services est directement liée aux compétences, aux attitudes et aux habiletés des employés. Ceux-ci doivent non seulement bien connaître le contenu des programmes, mais également accroître leurs habiletés dans leurs relations avec les clientèles.

La formation vise aussi à leur faire comprendre le rôle de leur organisation dans la fonction publique ainsi que le rôle et la place de la fonction publique dans une société démocratique, et donc l'obligation de transparence.

Notons que, lorsqu'une organisation n'est pas en mesure de fournir un service qui répond aux attentes de sa clientèle, il se peut que ces attentes soient en partie irréalistes ou en partie fondées sur des perceptions inadéquates de la réalité. Dans un tel cas, l'organisation cherchera à améliorer la situation par le truchement d'une stratégie de communication appropriée.

12 LA REDDITION DE COMPTES

Dans le contexte de la *Loi sur l'administration publique*, la déclaration de services aux citoyens devient, au même titre que le plan stratégique et le plan annuel de gestion des dépenses, un objet de reddition de comptes publique. Le rapport annuel de

gestion, déposé à l'Assemblée nationale, rend compte de l'atteinte des normes de service contenues dans la déclaration et des moyens mis en place pour assurer une amélioration continue de la qualité des services.

ANNEXE — LISTE DES ORGANISMES DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE VISÉS PAR LA *LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE*²

Les organismes budgétaires, tout comme les ministères, sont assujettis aux responsabilités générales (chapitre II) de la *Loi sur l'administration publique*. Ce sont les suivants :

- Agence d'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé
- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
- Comité de déontologie policière
- Commissaire à la déontologie policière
- Commissaire aux plaintes en matière de santé et de services sociaux
- Commission d'accès à l'information
- Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
- Commission de l'équité salariale
- Commission de la fonction publique
- Commission de protection de la langue française
- Commission de protection du territoire agricole du Québec
- Commission de toponymie
- Commission des biens culturels du Québec
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
- Commission des transports du Québec
- Commission municipale du Québec
- Commission québécoise des libérations conditionnelles
- Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre
- Conseil de la famille et de l'enfance
- Conseil de la justice administrative
- Conseil de la langue française
- Conseil de la santé et du bien-être
- Conseil de la science et de la technologie
- Conseil des aînés
- Conseil des relations interculturelles
- Conseil des services essentiels
- Conseil du statut de la femme
- Conseil médical du Québec
- Conseil permanent de la jeunesse
- Conseil québécois de la recherche sociale

- Conseil supérieur de l'éducation
- Coroner
- Curateur public
- Inspecteur général des institutions financières
- Office de la langue française
- Office de la protection du consommateur
- Office des personnes handicapées du Québec
- Régie des alcools, des courses et des jeux
- Régie des assurances agricoles du Québec
- Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec
- Régie du bâtiment du Québec
- Régie du cinéma
- Régie du logement
- Société de financement agricole
- Société de la faune et des parcs du Québec
- Sûreté du Québec

Certains organismes sont assujettis aux responsabilités générales de la *Loi sur l'administration publique* dans la mesure prévue par leurs lois constitutives :

- Le Directeur général des élections et la Commission de la représentation électorale
- Le Protecteur du citoyen
- Le Vérificateur général

2. Cette liste était valide le 3 octobre 2000.

BIBLIOGRAPHIE THÉMATIQUE³

A. GUIDES POUR LA PRÉPARATION D'UNE DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

Angleterre :

CABINET OFFICE. *How to Draw up a National Charter*, [En ligne], [s.d.]

www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/1998/natguide/bk31toc.htm
(21 septembre 2000)

CABINET OFFICE. *How to Improve your Services. A Guide to Quality Schemes for the Public Sector*, [En ligne], mis à jour en mai 1999

www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/1999/guidance/quality.htm
(21 septembre 2000)

CABINET OFFICE. *Standards of Service*, [En ligne], mars 2000

www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/2000/mpsgstandards.htm
(21 septembre 2000)

Australie :

COMMONWEALTH GOVERNMENT SERVICE.

Client Service Charter Principles, [En ligne], à jour le 15 juin 2000

www.ctc.gov.au/publications/charters/index_main.htm
(2 octobre 2000)

COMPETITIVE TENDERING AND CONTRACTING GROUP. *Developing a Service Charter for Policy Functions*, [En ligne], [s.d.]

www.ctc.gov.au/publications/charters/policydevelop.htm
(20 septembre 2000)

COMPETITIVE TENDERING AND CONTRACTING GROUP. *Developing Service Charters. A Guide for Commonwealth Government Departments, Agencies and Enterprises*, [En ligne], à jour le 24 novembre 1998

www.ctc.gov.au/publications/charters/guidelines.htm
(20 septembre 2000)

COMPETITIVE TENDERING AND CONTRACTING GROUP. *Putting Service First. Principles for Developing a Service Charter*, [En ligne], mars 1997

www.ctc.gov.au/publications/charters/principles.htm
(20 septembre 2000)

COMPETITIVE TENDERING AND CONTRACTING GROUP. *Service Charters – International Developments*, [En ligne], [s.d.]

www.ctc.gov.au/publications/charters/international.htm
(21 septembre 2000)

Belgique :

LEGRAND, Jean-Jacques et Patrick STAES. *La Charte de l'usager des services publics*, Bruxelles, Éditions Labor et ministère de la Fonction publique, 1998.

Canada :

INSTITUT NATIONAL DE LA QUALITÉ ET SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA.

Critères canadiens de qualité pour le secteur public, [En ligne], février 1999

www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/Otherpubs/cqcps_f.htm
(21 septembre 2000)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Les normes de service : un guide pour l'initiative*, [En ligne], février 1995

www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/TB_D3/siglist_f.html
(21 septembre 2000)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Service de qualité à prix raisonnable aux Canadiens et aux Canadiennes : établissement de normes de service au gouvernement fédéral (Vue d'ensemble)*, [En ligne], décembre 1994

www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/TB_D3/siglist_f.html
(21 septembre 2000)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Services de qualité - Guide VII - Normes de service*, [En ligne], octobre 1995

www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/TB_O/7QG_f.html
(21 septembre 2000)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Services de qualité – Guides (14 brochures)*, [En ligne]

www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/TB_O/siglist.html
(21 septembre 2000)

États-Unis :

NATIONAL PERFORMANCE REVIEW. «Putting Customers First '97: Standards for Serving the American People», [En ligne], octobre 1997

www.npr.gov/custserv/1997/chapter1.html
(21 septembre 2000)

U.S. GOVERNMENT CUSTOMER SATISFACTION INITIATIVE. *Best Practices, Courtesy - Plain Language – Telephone Service*, [En ligne]

www.customersurvey.gov/bp2.htm
(21 septembre 2000)

THE WHITE HOUSE. *Executive Order 12862: Setting Customer Service Standards*, [En ligne], 11 septembre 1993

www.npr.gov/library/direct/orders/2222.html
(21 septembre 2000)

3. Veuillez prendre note que certaines adresses Internet peuvent avoir été modifiées ou abolies après la parution de ce guide.

France :

COMMISSARIAT À LA RÉFORME DE L'ÉTAT.
Développer la qualité du service : charte qualité en engagements dans les services publics, [s.l.],
La Documentation française, 1997.

Irlande :

DEPARTMENT OF THE TAOISEACH AND GOVERNMENT
INFORMATION SERVICES. *Quality Customer Service –
Charting the Next Phase for the Civil Service*,
[En ligne], 22 juillet 1999
[www.irlgov.ie/taoiseach/press/
current/22-07-99a.htm](http://www.irlgov.ie/taoiseach/press/current/22-07-99a.htm)
(21 septembre 2000)

B. ÉVALUATION DE DÉCLARATIONS

Angleterre :

CABINET OFFICE. *The Six Service Standards for
Central Government (Performance of the main central
government departments and agencies over the
period 1 April 1999 to 31 March 2000)*,
[En ligne], [s.d.]
[www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/
2000/six_standards1.htm](http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/2000/six_standards1.htm)
(21 septembre 2000)

CABINET OFFICE. *Supplementary Guide for
GP Practices (re Charter Mark Award)*,
[En ligne], janvier 1999
[www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/
1999/mark_gp_practices.htm](http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/1999/mark_gp_practices.htm)
(21 septembre 2000)

CABINET OFFICE. *Welcome to the Charter Mark
Awards Schemes' Web Pages*,
[En ligne], [septembre 2000]
[www.cabinet-office.gov.uk/
servicefirst/1998/mark/revamp.htm](http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/1998/mark/revamp.htm)
(21 septembre 2000)

Australie :

COMMONWEALTH GOVERNMENT SERVICE.
*Service Charters – Awards for Excellence in Customer
Service*, [En ligne], à jour le 25 juillet 2000
www.ctc.gov.au/charters/index_main.htm
(21 septembre 2000)

DEPARTMENT OF FINANCE AND ADMINISTRATION.
*Service Charters in the Australian Public Service.
Serving the Australian Community*,
[En ligne], octobre 1999
www.ctc.gov.au/publications/index.htm
(21 septembre 2000)

Canada :

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA.
Services de qualité : Rapport d'étape – 1996,
[En ligne], [s.d.]
www.tbs-sct.gc.ca/report/quaserv/ann96f.html
(21 septembre 2000)

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. *Rapport du
Vérificateur général du Canada, La qualité du service
(chapitre 14)*, [En ligne], septembre 1996
[www.oag-bvg.gc.ca/domino/
rapports.nsf/html/9614cf.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/9614cf.html)
(21 septembre 2000)

États-Unis :

VETTER, John. «Using the President's Quality Award
Program Criteria for Self-Assessment and Business
Results» (diaporama électronique), *Excellence in
Government '99*, [En ligne], Washington, juillet 1999
www.excelgov.com/slides.htm
(21 septembre 2000)

C. CONSULTATION

Angleterre :

CABINET OFFICE. *Code of Practice on Written
Consultation - Draft for comment by July 2000*,
[En ligne], 12 avril 2000
[www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/
2000/consult/code/content.htm](http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/2000/consult/code/content.htm)
(21 septembre 2000)

CABINET OFFICE. *Guidance on Government Research
into Public Attitudes and Opinions*, [En ligne], [s.d.]
[www.cabinet-office.gov.uk/central/2000/
guidance_on_government_research_
attitudes.htm](http://www.cabinet-office.gov.uk/central/2000/guidance_on_government_research_attitudes.htm)
(21 septembre 2000)

CABINET OFFICE. *How to Consult your Users
(An Introductory Guide)*, [En ligne], [s.d.]
[www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/
1999/consult/consult.htm](http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/1999/consult/consult.htm)
(21 septembre 2000)

CABINET OFFICE. *The People's Panel:
The First Year Evaluation*, [En ligne], 12 avril 2000
[www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/
2000/panel/eval/eval1.htm](http://www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/2000/panel/eval/eval1.htm)
(21 septembre 2000)

Canada :

DINSDALE, Geoff et D. Brian MARSON.
*Sondage auprès des clients et des citoyens :
dissiper les mythes et redéfinir les orientations*,
[En ligne], Centre canadien de gestion, mars 1999
www.ccmd-ccg.gc.ca/publica/publi_f.html
(21 septembre 2000)

ERIN RESEARCH INC. *Les citoyens d'abord* (Sommaire et Rapport détaillé), [En ligne], Centre canadien de gestion, octobre 1998
www.ccmd-ccg.gc.ca/publica/recent_f.html
(21 septembre 2000)

SCHMIDT, Faye et Teresa STRICKLAND. *Sondages sur la satisfaction des clients: Guide du gestionnaire*, [En ligne], Centre canadien de gestion, décembre 1998
www.ccmd-ccg.gc.ca/publica/recent_f.html
(21 septembre 2000)

SCHMIDT, Faye et Teresa STRICKLAND. *Sondages sur la satisfaction des clients: Outil de mesures communes*, [En ligne], Centre canadien de gestion, décembre 1998
www.ccmd-ccg.gc.ca/publica/publi_f.html
(21 septembre 2000)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Services de qualité - Guides I (Consultation des clients), II (Mesure de la satisfaction), VI (Sondage auprès des employés), IX (Communications) et XII (Qui est le client? - Document de travail)*, [En ligne]
www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/opepubs/TB_O/siglist.html
(21 septembre 2000)

STERNE, Peter et Sandra ZAGON. *Guide de consultation du public - Modifier les rapports entre le gouvernement et les Canadiens*, [En ligne], Centre canadien de gestion, mai 1997
www.ccmd-ccg.gc.ca/publica/publi_f.html
(21 septembre 2000)

États-Unis:

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY, ARTHUR ANDERSEN AND THE UNIVERSITY OF MICHIGAN BUSINESS SCHOOL. *American Customer Satisfaction Index - Federal Agencies Government-Wide Customer Satisfaction Report for the General Services Administration*, [En ligne], décembre 1999
www.customersurvey.gov/federal.htm
(21 septembre 2000)

UNIVERSITY OF MICHIGAN BUSINESS SCHOOL. *American Customer Satisfaction Index - Special Report: Government Satisfaction Scores*, [En ligne], 13 décembre 1999
www.bus.umich.edu/research/nqrc/government.html
(21 septembre 2000)

Divers:

CONNOR DEVELOPMENT SERVICES LTD. *Public Consultation: 2000+*, [En ligne], [s.d.]
www.islandnet.com/connor/cdsl.html
(21 septembre 2000)

NORTHWEST REGIONAL FACILITATORS. *Public Participation Resource Guide*, [En ligne], septembre 1999
www.nrf.org/cpguide/downloads/download.htm
(21 septembre 2000)

ORGANISATION POUR LA COOPÉRATION ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE. *L'administration à l'écoute du public: Initiatives relatives à la qualité du service*, Paris, février 1996.

OWEN, Harrison. *L'approche Forum ouvert (traduction d'un extrait de Open Space Technology: A User's Guide)*, [En ligne], 1992
www.openspaceworld.org/stories/frenchintro.html
(21 septembre 2000)

D. PRESTATION DE SERVICES

Angleterre:

CABINET OFFICE. *Better Quality Services Handbook et Guidance for Senior Managers*, [En ligne], 6 juillet 1998
www.cabinet-office.gov.uk/eeg/1999/services.htm
(21 septembre 2000)

CABINET OFFICE. *How to Improve your Services. A Guide to Quality Schemes for the Public Sector*, [En ligne], mis à jour en mai 1999
www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/1999/guidance/quality.htm
(21 septembre 2000)

CABINET OFFICE. *How to Review Agencies and non-Departmental Public Bodies to Improve the Quality and Effectiveness of Public Services*, [En ligne], [s.d.]
www.cabinet-office.gov.uk/eeg/2000/review/contents.htm
(21 septembre 2000)

HM TREASURY. *Putting Customers in the Driving Seat: Evaluating Customer Service in Three Detr Agencies*, [En ligne], 25 janvier 2000
www.hm-treasury.gov.uk/pspp
(21 septembre 2000)

Australie :

COMPETITIVE TENDERING & CONTRACTING GROUP.
The Quality in Customer Service Package,
[En ligne], novembre 1997
www.ctc.gov.au/publications/charters/qcspack.htm
(21 septembre 2000)

Canada :

CANADA, GROUPE DE TRAVAIL DES SOUS-MINISTRES.
Document de réflexion sur les modèles de prestation de service, [En ligne], décembre 1996
www.ccmd-ccg.gc.ca/publica/task/index_f.html
(21 septembre 2000)

CENTRE CANADIEN DE GESTION. *Faire de la prestation de services axée sur le citoyen une réalité* (dans le cadre du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs [PPACS]),
[En ligne], printemps 1998
www.ccmd-ccg.gc.ca/programs/special/aexdp/document/index_f.html
(21 septembre 2000)

CENTRE CANADIEN DE GESTION. *Pratiques exemplaires d'un service axé sur les citoyens*,
[En ligne], mars 1999
www.ccmd-ccg.gc.ca/publica/publi_f.html
(21 septembre 2000)

CENTRE CANADIEN DE GESTION. *Service axé sur les citoyens : Répondre aux besoins des Canadiens*,
[En ligne], [s.d.]
www.ccmd-ccg.gc.ca/publica/publi_f.html
(21 septembre 2000)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA.
Réponse au cinquième rapport du Comité permanent des comptes publics sur la qualité des services,
[En ligne], 27 avril 1998
www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/partners/RFR1-1F.html
(21 septembre 2000)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA.
Services de qualité - Guides VIII (Analyse comparative et meilleures pratiques), X (Analyse comparative et pratiques exemplaires : mise à jour du Guide VIII) et XIII (Guide des gestionnaires pour la prestation de services de qualité), [En ligne]
www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/opepubs/TB_OI7QG_f.html
(21 septembre 2000)

WRIGHT, David et David ZUSSMAN. *Examen et analyse des changements récemment effectués dans la prestation de services gouvernementaux*, [En ligne], Groupes de travail des sous-ministres, Centre de recherche en gestion dans le secteur public, 21 mai 1996
www.ccmd-ccg.gc.ca/publica/task/index_f.html
(21 septembre 2000)

États-Unis :

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER.
Best Practices in New-Customer Service.
Benchmarking White Paper, 2000
www.apqc.org/free/whitepapers/ncs/index.htm
(21 septembre 2000)

GOODMAN, John. « Customer Service – Payoffs and Approaches » (diaporama électronique), *Excellence in Government '99*, [En ligne], Washington, juillet 1999
www.excelgov.com/slides.htm
(21 septembre 2000)

MANN, Sheri. « The ABCs of Customer Service Education » (diaporama électronique), *Excellence in Government '99*, [En ligne], Washington, juillet 1999
www.excelgov.com/slides.htm
(21 septembre 2000)

U.S. GOVERNMENT CUSTOMER SATISFACTION INITIATIVE. *Best Practices, Customer-Driven Strategy Planning – One-Stop Customer Service*, [En ligne]
www.customersurvey.gov/bp2.htm
(21 septembre 2000)

France :

DE QUATREBARBES, Bertrand. *Le projet d'observatoire territorial de qualité des services publics - Compte rendu de la réunion du 3 septembre 1999 – Document de travail n° 4, Le projet d'observatoire de la qualité des services publics - Compte rendu de la réunion du 1^{er} juillet 1999 et Projet d'Observatoire français de la qualité des services publics et services d'intérêt général*, [En ligne]
www.admiroutes.asso.fr/action/theme/reforme/obsqual.htm
(21 septembre 2000)

Irlande :

HUMPHREYS, Peter C. *Improving Public Service Delivery* (Committee for Public Management Research – Discussion Paper 7), [En ligne]
www.irlgov.ie/cpmr/abstracts.htm
(21 septembre 2000)

HUMPHREYS, Peter C., Sile FLEMING et Orla O'DONNELL. *Improving Public Services in Ireland: A Case Study Approach* (Committee for Public Management Research – Discussion Paper 11), [En ligne]
www.irlgov.ie/cpmr/abstracts.htm
(21 septembre 2000)

Ontario :

THE CABINET OFFICE (SECRETARY OF THE CABINET). *Building the OPS for the Future: A Learning Organization - Framework for Action 1999*, Toronto, Queen's Printer, 1999, 26 p.

THE CABINET OFFICE (SECRETARY OF THE CABINET). *Building the OPS for the Future: A Quality Service Organization - Framework for Action 1998*, Toronto, Queen's Printer, 1998, 42 p.

THE CABINET OFFICE (ONTARIO PUBLIC SERVICE RESTRUCTURING SECRETARIAT). *Transforming Public Service for the 21st Century - An Ontario Perspective*, Toronto, Queen's Printer, avril 2000, 88 p.

E. GESTION DES PLAINTES

Angleterre :

CABINET OFFICE. *Complaints to public services*, [En ligne], [mai 2000]
www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/index/comp_ps.htm
(21 septembre 2000)

Australie :

COMPETITIVE TENDERING & CONTRACTING GROUP. *Government Service Charters Complaint Handling Systems and Processes*, [En ligne], [s.d.]
www.ctc.gov.au/publications/charters/complaints.htm
(21 septembre 2000)

Canada :

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Services de qualité - Guide XI - Gestion efficace des plaintes*, [En ligne], juin 1996
www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/TB_O/siglist.html
(21 septembre 2000)

Québec :

BORGEAT, Louis et Daniel MOCKLE. «Les plaintes des citoyens: une revendication de "qualité" des services publics», *Administration publique du Canada*, vol. 42, n° 2, p. 215-239.

F. PRATIQUES ÉPROUVÉES

Angleterre :

EMPLOYMENT SERVICE. *Jobseeker's Charter 2000*, [En ligne], [s.d.]
www.employmentservice.gov.uk/about_es/charter.htm
(21 septembre 2000)

INLAND REVENUE. *Charter for Inland Revenue taxpayers*, [En ligne], 1^{er} avril 1999
www.inlandrevenue.gov.uk/pdfs/ir.167
(21 septembre 2000)

THE LORD CHANCELLOR'S DEPARTMENT. *Model Quality of Service Charter for all Magistrates' Courts Committees in England and Wales*, [En ligne], [s.d.]
www.open.gov.uk/lcd/magist/mcc-chfr.htm
(21 septembre 2000)

NHS WALES. *Patient's Charter for Wales*, [En ligne], [s.d.]
www.hsw.wales.nhs.uk/ipd/pat_char.htm
(21 septembre 2000)

Australie :

COMPETITIVE TENDERING & CONTRACTING GROUP. *Service Charters Completed or Under Development at June 1999*, [En ligne], juin 1999
www.ctc.gov.au/publications
(21 septembre 2000)

ENVIRONMENT AUSTRALIA. *Service Charter*, [En ligne], 1^{er} juillet 1998
www.environment.gov.au/library/pubs/corporate/eacharter.html

Canada :

PÊCHES ET OCÉANS CANADA. *Normes de service nationales* (Secteur de la gestion des pêches), [En ligne], 1996-1997
www.dfo-mpo.gc.ca/communic/fish_man/nss/fishmanf.htm
(21 septembre 2000)