

**Modernisation de l'État**

# ***Guide***

**sur la déclaration  
de services aux citoyens**



**Secrétariat  
du Conseil du trésor**

**Québec** 



**Modernisation de l'État**

**Guide sur la déclaration  
de services aux citoyens**

**Juin 2005**

*Secrétariat  
du Conseil du trésor*

**Québec** 

Le présent guide a été mis à jour par le Centre d'expertise sur la prestation de services du Secrétariat du Conseil du trésor avec la collaboration d'un groupe de travail interministériel. Il s'agit de la deuxième version du *Guide sur la déclaration de services aux citoyens*. Elle remplace le guide publié en octobre 2000 dans la collection « Modernisation de la gestion publique ».

Composition du groupe de travail interministériel :

Ginette Bouillon, Secrétariat du Conseil du trésor  
Maryse Côté, ministère de la Justice  
Chantal D'Auteuil, Secrétariat du Conseil du trésor  
Chantal Dumont, Secrétariat du Conseil du trésor  
Élaine Lefrançois, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale  
Benoît Mathieu, Sûreté du Québec  
Carolle Proulx, ministère de la Justice  
Jocelyne Sauriol, Secrétariat du Conseil du trésor

Nous remercions toutes les personnes des ministères et des organismes qui nous ont transmis leurs commentaires de même que celles ayant participé au groupe de travail et au comité de lecture.

Pour toute information, veuillez contacter le Secrétariat du Conseil du trésor :

Secrétariat du Conseil du trésor  
Direction des communications  
875, Grande Allée Est, 5<sup>e</sup> étage, secteur 500  
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529  
Numéro sans frais : 1 866 552-5158  
Télécopieur : 418 643-9226

La version électronique de ce document est disponible dans l'intranet de la modernisation [[www.modernisation.qc/mc/centre\\_expertise/index.html](http://www.modernisation.qc/mc/centre_expertise/index.html)].

## Notes

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

# Table des matières

<b>PRÉSENTATION</b> .....	5
1. Les obligations légales et le contexte gouvernemental.....	6
2. Les objectifs de la déclaration de services aux citoyens.....	7
3. La démarche de préparation, de mise en application et de mise à jour de la déclaration de services aux citoyens.....	8
4. Le contenu de la déclaration de services aux citoyens.....	10
4.1 Les éléments généraux d'information.....	10
4.2 Les engagements en matière de qualité de la prestation de services.....	11
5. La connaissance des attentes des citoyens.....	14
6. La consultation, la formation et la mobilisation du personnel.....	17
7. La stratégie de communication de la déclaration de services aux citoyens.....	20
8. La mesure, le suivi des engagements et la reddition de comptes.....	21
<b>CONCLUSION</b> .....	23
<b>ANNEXE 1</b> – Sensibilisation des partenaires aux engagements de la déclaration de services aux citoyens.....	26
<b>ANNEXE 2</b> – Constats sur les déclarations de services aux citoyens de première..... génération et pistes d'amélioration.....	27
<b>ANNEXE 3</b> – Résultats d'études sur les attentes des citoyens relativement aux services gouvernementaux.....	29
<b>ANNEXE 4</b> – Exemples d'engagements, d'indicateurs et de cibles se rapportant aux déclarations de services aux citoyens.....	32
<b>ANNEXE 5</b> – Accessibilité et adaptation des services gouvernementaux pour les..... personnes handicapées.....	37
<b>ANNEXE 6</b> – Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle.....	38
<b>GLOSSAIRE</b> .....	39
<b>BIBLIOGRAPHIE THÉMATIQUE</b> .....	40
Schéma : La démarche de préparation, de mise en application et de mise à jour de la déclaration de services aux citoyens.....	8
<b>Tableaux :</b>	
1. Aspects pouvant susciter un engagement du ministère ou de l'organisme.....	13
2. Attentes des citoyens relativement aux services gouvernementaux.....	29
3. Incidence des moteurs de la satisfaction sur l'évaluation globale de la qualité de la prestation de services.....	31



# Présentation

La notion de qualité des services aux citoyens est une préoccupation constante au sein de l'administration gouvernementale. La Loi sur l'administration publique rend obligatoire la publication d'une déclaration de services aux citoyens<sup>1</sup> pour 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 citoyens. La déclaration de services aux citoyens constitue un moyen privilégié, en vertu de la loi, pour améliorer les services et placer les citoyens au cœur des préoccupations de l'administration gouvernementale.

Le présent guide est destiné aux ministères et aux organismes du gouvernement du Québec pour les aider à se conformer aux obligations liées à la déclaration de services aux citoyens (DSC). Plus spécifiquement, il vise à appuyer les responsables de la démarche de préparation, de mise en application et de mise à jour de la déclaration tout en faisant le lien avec le plan d'amélioration des services.

Le Centre d'expertise sur la prestation de services (CEPS) du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) peut conseiller les ministères et les organismes sur le contenu de leur déclaration de services aux citoyens avant que celle-ci ne soit rendue publique.

1. Les déclarations de services aux citoyens des ministères et organismes sont disponibles sur le portail gouvernemental au site Web suivant : <http://www.gouv.qc.ca/wps/portal/pgs/commun/gouv/declarationservices?lang=fr>

# 1. Les obligations légales et le contexte gouvernemental

Les obligations légales relatives à la déclaration de services aux citoyens sont énoncées aux articles 6 et 7 du chapitre II de la Loi sur l'administration publique, sanctionnée le 30 mai 2000 :

## SECTION II

### DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

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.

Les ministères et les organismes budgétaires de l'administration gouvernementale qui fournissent directement des services aux citoyens 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 que celui-ci détermine.

Les ministères et les organismes doivent considérer dans leur démarche de qualité diverses orientations gouvernementales, législations, politiques et docu-

ments<sup>2</sup> touchant l'amélioration des services publics.

Les rapports du Vérificateur général du Québec portant sur certains aspects de la prestation de services, les recommandations de la Commission de l'administration publique portant sur la qualité des services publics et les rapports du Protecteur du citoyen sont également des références pertinentes.

2. Voir la bibliographie pour consulter ces politiques et documents.



## 2. Les objectifs de la déclaration de services aux citoyens

La déclaration de services aux citoyens est un « document à caractère public dans lequel sont formulés les engagements d'un ministère ou d'un organisme quant au niveau et à la qualité des services offerts aux citoyens<sup>3</sup> ».

La déclaration de services fournit une information claire sur la nature des services offerts, les modes de prestation et la procédure à suivre par les citoyens pour exprimer leur insatisfaction, le cas échéant. Elle aide également les citoyens à connaître et à faire valoir leurs droits.

Les engagements sont pris en fonction des attentes de la clientèle et des ressources du ministère ou de l'organisme et ils prennent effet dès le moment de la publication de la déclaration.

L'obligation de rendre publique une déclaration de services aux citoyens qui énonce des engagements précis démontre que la qualité de la prestation de services est une valeur importante pour le ministère et l'organisme et pour le personnel qui le compose. Les engagements liés à la prestation de services aux citoyens sont ainsi connus, tant à l'interne qu'à l'externe et ils sont évalués annuellement en fonction de leur efficacité et de leur finalité.

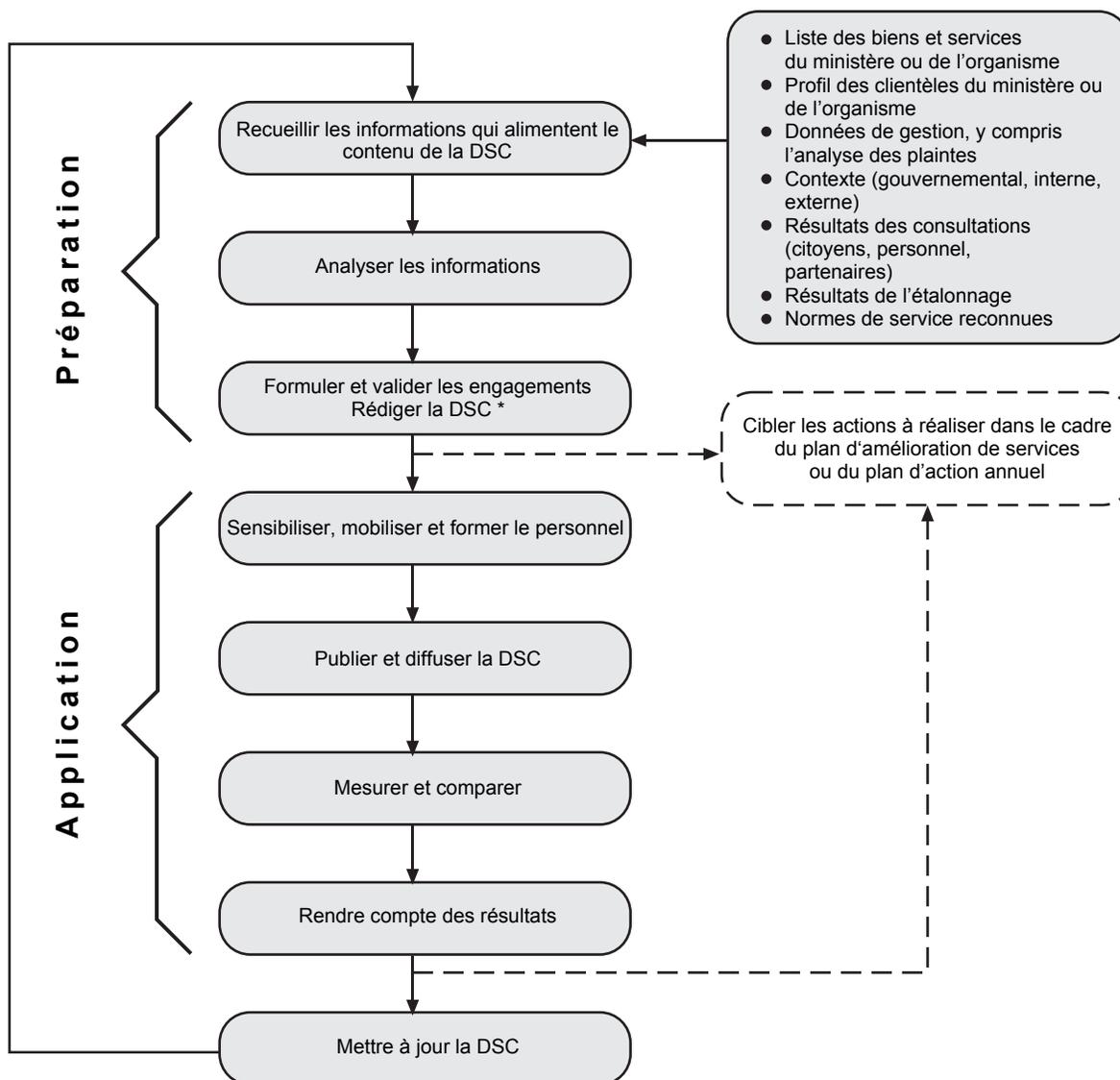
La reddition de comptes annuelle permet d'apprécier la performance générale du ministère ou de l'organisme, ainsi que l'atteinte des objectifs visés en matière de qualité de la prestation de services. Elle se fait dans un souci de transparence et concourt à l'établissement d'un lien de confiance entre l'Administration et le citoyen.

3. Définition retenue dans le *Vocabulaire de la prestation de services*.

Note — En vertu de l'application de la Loi sur l'administration publique, les services aux citoyens comprennent les services offerts à la population et aux entreprises.

### 3. La démarche de préparation, de mise en application et de mise à jour de la déclaration de services aux citoyens

Quelle que soit la démarche retenue par le ministère ou l'organisme, une constante demeure : la déclaration de services doit être rédigée en tenant compte du point de vue des citoyens et non du seul point de vue de l'administration gouvernementale. La démarche qui suit est présentée à titre d'illustration. Elle s'inspire des pratiques élaborées dans les administrations gouvernementales qui font des déclarations semblables. Il va sans dire qu'il faut assurer une cohérence entre la déclaration de services, le plan stratégique et les autres plans du ministère ou de l'organisme, plus particulièrement le plan d'amélioration des services.



\* La prestation de certains biens et services d'un ministère ou d'un organisme peut être donnée, en son nom, par une autre organisation publique ou privée, ou encore, être partagée avec un ou plusieurs partenaires<sup>4</sup>. Une concertation sera nécessaire entre les parties pour que les engagements de qualité des services contenus dans la déclaration de services conservent toute leur portée et soient cohérents, peu importe où le citoyen s'adressera pour recevoir le bien ou le service public en question.

4. L'annexe 1 informe sur la sensibilisation des partenaires aux engagements de la déclaration de services aux citoyens.



## La mise à jour de la déclaration de services aux citoyens

La mise à jour de la déclaration de services aux citoyens, dont la périodicité peut être différente d'un ministère ou d'un organisme à l'autre, s'inscrit dans la poursuite de l'amélioration continue des services offerts aux citoyens. Pour mettre à jour la déclaration, il est approprié de considérer plusieurs éléments, dont certains sont incontournables, par exemple, les orientations gouvernementales<sup>5</sup> en matière de prestation de services aux citoyens, l'évolution de l'offre de service et les attentes de la clientèle visée.

Pour faire la mise à jour de la déclaration de services, le ministère ou l'organisme prend notamment en considération les résultats de la déclaration de services aux citoyens précédente, les consultations menées auprès des citoyens et du personnel en service direct, l'évolution du contexte interne et externe à partir des intrants disponibles et des mécanismes en place, les informations contenues dans le rapport annuel de gestion et, finalement, les informations recueillies à partir du traitement et de la gestion des plaintes.

## Le plan d'amélioration des services

Afin d'appuyer la mise en œuvre de la Loi sur l'administration publique, le *Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services* demandait aux ministères et aux organismes d'élaborer 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 qui sont 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 services intégrés et les partenariats interministériels doivent aussi être envisagés dans les nouvelles façons de fournir les services aux citoyens.

Dans la démarche décrite à la page précédente, on constate que le plan d'amélioration appuie la mise en application de la déclaration de services aux citoyens à deux moments importants :

- Lors de l'étape qui précède l'application de la déclaration, afin de préciser les actions à mettre en œuvre (exemples : révision des processus, formation du personnel, acquisition de nouveaux équipements, etc.) pour permettre au ministère ou à l'organisme de respecter les engagements qu'il s'apprête à diffuser.

- Lors de l'étape de mise à jour de la déclaration, soit pour corriger les écarts constatés entre les engagements pris et les résultats observés, soit pour atteindre des normes de service plus élevées ou encore prendre de nouveaux engagements.

Pour l'élaboration de leur plan d'amélioration, les ministères et les organismes peuvent consulter le document *Aide-mémoire pour l'élaboration du plan d'amélioration des services aux citoyens*, publié en novembre 2002, par le Centre d'expertise sur la prestation de services. L'aide-mémoire vise à soutenir les ministères et les 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 du ministère ou de l'organisme et met en évidence le lien avec les autres documents préparés par les ministères et les organismes à l'intérieur de la démarche de modernisation.

5. Se reporter à la bibliographie pour une liste plus exhaustive des documents à consulter.

## 4. Le contenu de la déclaration de services aux citoyens<sup>6</sup>

La déclaration de services aux citoyens comporte les éléments généraux d'information et les engagements en matière de qualité des services, brièvement décrits, pour informer les citoyens. Lors de sa rédaction, le ministère ou l'organisme s'assure d'utiliser un langage clair et adapté à la clientèle<sup>7</sup>, facilement compréhensible par une grande majorité de la population, et ce, pour chacune des sections de la déclaration.

### 4.1 Les éléments généraux d'information

#### Le contexte

Les objectifs de la déclaration et les démarches antérieures réalisées par le ministère ou l'organisme en matière d'amélioration de la qualité des services sont présentés succinctement. Il peut être pertinent de se reporter au contexte gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens.

#### La mission, la vision<sup>8</sup> et les valeurs du ministère ou de l'organisme

Le ministère ou l'organisme décrit brièvement sa mission et ses responsabilités. Le libellé de la mission définie dans la déclaration de services aux citoyens est cohérent avec celui paraissant au plan stratégique.

Il est également pertinent de présenter la vision de l'organisation, car cela permet au citoyen de savoir vers où elle se dirige. S'il a défini les valeurs orientant son action, le ministère ou l'organisme en informe les usagers.

#### Les biens et les services offerts

Le ministère ou l'organisme définit succinctement l'ensemble de ses biens et services. Des regroupements par type de biens et services<sup>9</sup> peuvent aider à clarifier le contenu et à simplifier la consultation par le citoyen. Le mode de prestation de services, qu'il soit au comptoir, par courrier, par téléphone, par télécopie ou par Internet, est aussi présenté pour les biens et services offerts.

Les plus récentes données sur l'utilisation des technologies de l'information<sup>10</sup> confirment que de plus en plus de citoyens utilisent Internet pour obtenir de l'information, des documents ou des formulaires à remplir à l'écran pour une demande de service public. Afin de faciliter l'accessibilité pour le citoyen, il est pertinent d'annoncer sous une rubrique distincte les services en ligne les plus couramment demandés au ministère ou à l'organisme.

Lorsqu'un ministère ou un organisme offre plusieurs types de biens et services qui justifient des engagements différents, la déclaration peut comprendre des volets pour chacun des groupes de biens et services. Le ministère ou l'organisme peut aussi décider de produire plus d'une déclaration, par exemple, dans le cas où il est jugé pertinent que des agences ou des entités conventionnées offrant des services particuliers précisent leurs engagements spécifiques en matière de prestation de services à leur clientèle.

Le ministère ou l'organisme peut sensibiliser la clientèle sur le coût des services qu'elle utilise de même que sur la tarification de certains biens et services.

#### Les clientèles

Les attentes variées des usagers d'un ministère ou d'un organisme peuvent être à l'origine d'une segmentation. Par exemple, il arrive que des critères démographiques, géographiques ou sociologiques soient pris en considération. Dans la déclaration, le ministère ou l'organisme donnera alors des précisions sur les clientèles cibles pour chacun des biens et services offerts.

#### Les coordonnées du ministère ou de l'organisme et les heures d'ouverture

Ces informations sont regroupées et incluent les modes de prestation disponibles (téléphone au bureau central et en région, adresse postale, courrier électronique, télécopieur, site Web, numéro sans frais, le cas échéant). Les heures d'ouverture habituelles sont données pour l'ensemble des bureaux et, s'il y a lieu, le ministère ou l'organisme précise s'il offre des horaires prolongés en période de pointe.

Considérant que le téléphone est encore largement utilisé par les citoyens pour accéder aux services gouvernementaux, des coordonnées précises et validées sont indispensables. Les coordonnées sont inscrites du général au particulier. Par exemple, le numéro sans

6. L'annexe 2 présente des constats découlant du bilan de la première génération de déclarations de services aux citoyens.

7. Le guide, *De la lettre à la page Web : savoir communiquer avec le grand public*, sera publié par l'Office québécois de la langue française à l'automne 2005.

8. Le *Guide sur la planification stratégique* donne plus d'information sur la vision et la mission.

9. Par exemple, services de renseignements, services de soutien aux plaintes, services-conseils, etc.

10. Par exemple, les données recueillies par le CEFRIO sur le site Internet suivant : [www.infometre.cefrio.qc.ca](http://www.infometre.cefrio.qc.ca).



frais et le site Web précèdent les adresses des bureaux régionaux.

### Les rôles et les responsabilités des citoyens

Les engagements de la déclaration s'inscrivent dans une relation État-citoyen. À cet effet, l'utilisateur a aussi des responsabilités lorsqu'il demande un service. Pour certains engagements, le ministère ou l'organisme peut décrire cette responsabilité en précisant, entre autres, la nécessité pour le citoyen de fournir un dossier complet, soumis dans les délais prescrits, contenant des informations exactes et fiables.

### Le traitement des plaintes

Le traitement des plaintes<sup>11</sup> fait partie intégrante de la prestation de services et des engagements pris par le ministère ou l'organisme. Le ministère ou l'organisme fournit, de façon distincte, les coordonnées complètes pour le dépôt d'une plainte et décrit, le cas échéant, la démarche à suivre en cas d'insatisfaction à la suite d'une demande d'information ou d'une demande de service.

### Le suivi de la déclaration de services aux citoyens

Étant donné que la déclaration de services aux citoyens est publique et qu'elle peut faire l'objet d'une reddition de comptes devant l'Assemblée nationale, le ministère ou l'organisme informe la clientèle qu'un suivi des engagements pris sera effectué et que les résultats seront rendus publics. Une mention invitant les citoyens à formuler leurs commentaires ou

leurs suggestions témoigne de la volonté du ministère ou de l'organisme d'améliorer sa prestation de services.

Il est pertinent que la déclaration de services aux citoyens comporte une date de publication et une mention des modalités de sa révision, le cas échéant.

## 4.2 Les engagements en matière de qualité de la prestation de services

La qualité de la prestation de services est au cœur de la déclaration et cela se concrétise par les engagements qui sont pris par les ministères et les organismes. Ces engagements exposent clairement ce à quoi peuvent s'attendre les usagers en ce qui a trait aux services offerts.

Il ne faut pas confondre l'engagement, la norme de service et l'indicateur de suivi. L'engagement est la « promesse explicite faite à l'utilisateur d'un service public quant au niveau de service assuré et à la qualité des prestations offertes<sup>12</sup> ». La norme de service correspond à un « ensemble des caractéristiques définissant le niveau de service assuré et la qualité des prestations offertes<sup>13</sup> » alors que l'indicateur est un « paramètre significatif utilisé pour mesurer les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte<sup>14</sup> ».

Étant donné la diversité des biens et des services offerts de même que la variété des profils de clients des ministères et des organismes, il s'avère difficile d'établir

une certaine homogénéité à l'égard des normes de service. On peut toutefois encourager certaines pratiques, notamment pour la formulation des normes. Ainsi, lorsque la norme de service spécifie un délai d'attente, le ministère ou l'organisme l'énonce en jours ouvrables (ex. : assurer un traitement complet de votre plainte en moins de 21 jours ouvrables).

Les engagements peuvent prendre plusieurs formes correspondant aux particularités des services offerts. Ils sont aussi fonction de la capacité organisationnelle du ministère ou de l'organisme de les respecter et de la capacité des différentes catégories de citoyens à transiger avec l'administration gouvernementale. Des engagements clairs tiennent compte des aspects du service qui sont importants pour les usagers. Il est donc nécessaire de bien connaître les attentes<sup>15</sup> réelles des citoyens à l'égard du service et de les consulter. Un comité consultatif ou conseil en matière de qualité des services, formé d'utilisateurs, d'employés et de représentants de partenaires et d'autres organismes, peut contribuer à bien cibler les engagements et à cerner de façon précise les priorités d'amélioration de la qualité des services.

La présentation de normes de service sous forme de moyennes (ex. : un délai d'attente moyen ou habituel de 3 minutes) n'est pas une pratique souhaitable lorsque l'on prend un engagement, car cela n'informe pas le citoyen du délai maximal d'attente pour le traitement de sa demande.

11. Voir la bibliographie pour la référence au document *Un Bureau des plaintes légitime et crédible – Le traitement des plaintes dans les organisations gouvernementales*, publié par le Protecteur du citoyen.

12. Office québécois de la langue française et ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration. *Vocabulaire de la prestation de services*, 2004, p. 46.

13. Ibid., p. 68.

14. Ibid., p. 57.

15. L'annexe 3 présente des résultats d'études sur les attentes des citoyens à l'égard des services gouvernementaux.



Pour que les engagements 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 normes de service exprimées sous forme de pourcentage (ex. : répondre en moins de 15 jours ouvrables, dans 80 % des cas). Le citoyen pourrait alors se demander s'il fait partie des 20 % malchanceux. Il pourrait aussi conclure que le ministère ou l'organisme tolère 20 % de mauvais services.

Une formulation d'engagement<sup>16</sup> mesurable donne aux citoyens une information précise concernant la norme de service en vigueur (ex. : vous obtiendrez réponse à votre demande en moins de 15 jours ouvrables). Toutefois, le ministère ou l'organisme précise, à des fins internes de suivi, une cible<sup>17</sup> (ex. : réponse donnée à 80 % des demandes en moins de 10 jours ouvrables et à 100 % des demandes en moins de 15 jours ouvrables) et un ou des indicateurs (ex. : pourcentage de réponses données en moins de 10 jours ouvrables et pourcentage de réponses données en moins de 15 jours ouvrables). Les données recueillies sur les cibles et les indicateurs permettent d'enrichir l'information concer-

nant la performance obtenue, ce qui s'avérera utile pour préparer la reddition de comptes.

Au moment du choix de ses engagements, le ministère ou l'organisme doit s'appuyer en tout premier lieu sur les orientations et politiques gouvernementales. Il détermine ensuite les aspects de la prestation de services qu'il juge les plus pertinents et pour lesquels il estime important de prendre des engagements, compte tenu de son offre de service et des attentes de sa clientèle. Le tableau 1 donne un aperçu de divers aspects touchant la prestation de services.

16. L'annexe 4 présente des exemples d'engagements, d'indicateurs et de cibles se rapportant aux DSC.

17. Selon le *Vocabulaire de la prestation de services*, la cible correspond à un « résultat précis visé par une organisation au cours d'une période déterminée ».



**Tableau 1 : Aspects pouvant susciter un engagement du ministère ou de l'organisme**

<b>Accessibilité*</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modes de prestation disponibles (téléphone, comptoir, courrier, télécopie, Internet<sup>18</sup>, intégration des différents modes)</li> <li>• Heures d'ouverture ou d'accessibilité</li> <li>• Délais d'attente au téléphone, au comptoir, par la poste, par courrier électronique</li> <li>• Modalités d'accès pour les personnes ayant des incapacités<sup>19</sup></li> </ul>		
<b>Accueil et comportement du personnel</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courtoisie</li> <li>• Empathie</li> <li>• Compétence**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diligence*</li> <li>• Empressement</li> <li>• Intégrité**</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Écoute</li> <li>• Respect**</li> <li>• Impartialité**</li> </ul>
<b>Traitement de la demande</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarté et simplicité dans les communications*</li> <li>• Qualité et fiabilité de l'information</li> <li>• Modalités de suivi du dossier</li> <li>• Rapidité et délais de réponse</li> <li>• Équité</li> <li>• Confidentialité</li> <li>• Protection des renseignements personnels</li> <li>• Adaptation aux situations particulières</li> <li>• Explication et justification des décisions</li> </ul>		
<b>Gestion de la relation avec la clientèle</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des attentes des citoyens*</li> <li>• Évaluation de la satisfaction à l'égard des services fournis</li> <li>• Traitement et suivi des plaintes</li> <li>• Recours que peut exercer le citoyen</li> </ul>		
<b>Renouvellement de la prestation de services</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplification des règles et des procédures*</li> <li>• Développement de la prestation électronique, dans le cadre du gouvernement en ligne</li> <li>• Concertation et partenariat public-public (interministériel, intersectoriel, intergouvernemental) ou public-privé</li> <li>• Développement de services regroupés et de services intégrés</li> </ul>		

\* Éléments particuliers mentionnés dans la section II de la Loi sur l'administration publique.

\*\* Valeurs décrites dans la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise.

### **Le contenu de la déclaration - Facteurs de succès**

- ✓ Se centrer sur les attentes des citoyens ;
- ✓ Utiliser un langage clair, précis et adapté à la clientèle ;
- ✓ Présenter sommairement les biens et services offerts et les clientèles visées ;
- ✓ Prendre des engagements en tenant compte des attentes de la clientèle, des ressources disponibles et de la capacité organisationnelle ;
- ✓ Énoncer avec précision les engagements de qualité de la prestation de services ;
- ✓ Donner les coordonnées complètes du ministère ou de l'organisme ainsi que les heures d'ouverture ;
- ✓ Présenter, de façon distincte, les modalités de traitement des plaintes ;
- ✓ Développer les bons indicateurs internes, qui mesurent ce qui doit être mesuré.

18. Afin de favoriser l'accessibilité, le ministère ou l'organisme s'assure de respecter les normes ergonomiques de présentation de l'information, lorsqu'il offre ses services de façon électronique à l'utilisateur.

19. L'annexe 5 présente le *Guide d'accessibilité et d'adaptation des services gouvernementaux : Les services de l'État, c'est aussi pour les personnes handicapées*.

## 5. La connaissance des attentes des citoyens

La connaissance des attentes des citoyens est une exigence de la Loi sur l'administration publique. La consultation des citoyens est une activité de plus en plus fréquente dans l'administration gouvernementale québécoise. Le savoir développé au fil des ans sera utile pour préparer et réviser la déclaration de services aux citoyens.

Avant d'entreprendre le processus de consultation<sup>20</sup>, le ministère ou l'organisme détermine clairement ses objectifs, ce qui impose des choix préalables sur les motifs de la consultation, sur les personnes consultées et sur la façon dont cette consultation sera faite. Le ministère ou l'organisme s'assure de considérer les particularités des différentes clientèles et, au besoin, requiert les services d'experts en matière de consultation. La régularité de la consultation permet de suivre l'évolution de la satisfaction des usagers envers les services existants et de connaître leurs attentes vis-à-vis de nouveaux services. Comme certains ministères et organismes partagent les mêmes clientèles, ils pourront trouver intéressant de se regrouper pour mener conjointement la consultation. Cela réduira les coûts, favorisera l'étalonnage et illustrera la volonté de partenariat interministériel.

### La consultation de la clientèle

Elle permet notamment de :

- Connaître et comprendre les différents points de vue exprimés par les citoyens ;
- Faire face à l'évolution et à la diversification des attentes ;
- Faire participer les citoyens à l'évaluation préalable de nouveaux biens ou services et de nouveaux modes de prestation, comme les services offerts en ligne ;
- S'assurer d'une bonne lecture des attentes des clientèles en validant celles qu'on croit avoir décodées à partir des opinions des ressources internes de l'organisation.

Dans un souci de transparence, il est souhaitable que les résultats des consultations menées puissent être rendus publics. Cela informe les citoyens et dénote une volonté réelle de tenir compte des points de vue qu'ils expriment. De même, on peut mentionner publiquement les améliorations apportées à la suite d'une consultation.

### EXIGENCES RELATIVES À LA CONSULTATION

Il est important que les ministères et les organismes réfèrent aux documents suivants lorsqu'ils veulent réaliser un sondage sur les services qu'ils offrent :

- La Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels ;
- La directive en matière de sondage de la Commission d'accès à l'information, 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 votre organisme et approuvée par la Commission d'accès à l'information.

Il est également recommandé d'associer la personne responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels de votre ministère ou de votre organisme à tout projet de sondage.

### OUTIL QUÉBÉCOIS DE MESURE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Afin d'appuyer les ministères et les organismes dans leurs activités de sondage, le Centre d'expertise sur la prestation de services a conçu, en collaboration avec quelques ministères et organismes, un Outil québécois de mesure qui permet de réaliser des études sur les attentes et la satisfaction des citoyens à l'égard des services publics. L'annexe 6 du présent guide donne un aperçu du contenu de cet outil.

20. Voir en bibliographie la référence pour consulter le document *Comment mener des sondages auprès de nos clients*.



### Pourquoi consulter ?

Plusieurs raisons justifient la consultation des citoyens :

- Connaître leur appréciation des services reçus, la priorité qu'ils accordent aux différents aspects du service ainsi que leurs attentes en matière d'amélioration des services ;
- Renseigner le personnel en service direct, les gestionnaires et les dirigeants politiques sur l'efficacité de la prestation de services ;
- Choisir les bonnes mesures d'amélioration de la prestation de services afin de mieux répondre aux attentes des citoyens et de réduire les coûts liés à l'insatisfaction ;
- Ajuster le renouvellement de l'offre de service à l'évolution des attentes des citoyens ;
- Allouer les ressources conformément aux priorités retenues en matière d'amélioration des services.

### Qui consulter ?

La consultation peut viser :

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

Les personnes qui ont utilisé un service dans un passé récent ont une perception de la qualité de la prestation de services qui est fondée sur une expérience précise. Le point de vue de ces usagers directs d'un bien ou d'un service,

tout en étant essentiel, ne permet cependant pas de connaître les difficultés que d'autres personnes auraient pu rencontrer lorsqu'elles ont tenté, sans succès, d'obtenir ce même bien ou service. C'est pourquoi il est opportun de mener, à l'occasion, des consultations auprès de l'ensemble de la population afin de connaître sa perception sur les services offerts.

### Comment consulter ?

Plusieurs méthodes permettent d'obtenir de l'information sur les perceptions 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<sup>21</sup>.

La recherche qualitative vise à explorer et à comprendre les attitudes, les comportements ou les opinions de personnes ou de groupes de personnes concernant une situation, un bien ou un service. Ce type de méthode, généralement non numérique, est caractérisé par une grande souplesse dans la façon d'obtenir les informations désirées et permet d'aller en profondeur pour mieux comprendre les tenants et aboutissants d'une question donnée.

La recherche quantitative utilise des outils qui produisent des résultats ayant une valeur statistique et qui peuvent être projetés à l'ensemble d'une population. Signalons que les résultats d'une recherche qualitative ne peuvent faire l'objet d'une telle projection. La recherche quantitative permet de mesurer les perceptions, les attitudes et les comportements de la

clientèle et d'interpréter de façon objective les résultats obtenus.

Les activités de collecte d'information peuvent poursuivre différents objectifs : mesurer la satisfaction de la clientèle, approfondir la compréhension de certains résultats d'enquêtes de satisfaction, recueillir l'opinion de certaines personnes ou organismes à l'égard de changements que l'on désire apporter à des politiques ou à des programmes. Divers moyens existent pour atteindre ces objectifs : il faut donc choisir celui qui s'avère adéquat en fonction des objectifs poursuivis, du contexte (consultation ou recherche), de la population visée (la population en général ou un groupe restreint de clients) et du budget disponible.

Le tableau suivant présente certains moyens pour réaliser les activités de collecte d'information selon qu'il s'agit d'un contexte de recherche ou d'un contexte de consultation.

21. Voir en bibliographie la référence pour consulter l'ouvrage *Le Projet de recherche en marketing*. Le chapitre 3 porte sur les données secondaires et la recherche qualitative et le chapitre 4 traite de l'enquête, de l'observation et de l'expérimentation.



<b>Activités réalisées dans un contexte de recherche</b>	
Enquête par sondage en personne, par téléphone, par courrier ou par Internet auprès de la clientèle ou du personnel.	Ce type d'enquête est généralement quantitatif et probabiliste, c'est-à-dire qu'il permet de recueillir des données et d'inférer les résultats à l'ensemble de la population étudiée.  Ce type d'enquête vise principalement à évaluer ou à mesurer un phénomène (ex. : les attentes ou la satisfaction).
Cartes-réponses	Il s'agit d'une méthode quantitative, car on peut recueillir des données, mais généralement non probabiliste, car il n'y a pas d'échantillon.
Entrevue en profondeur auprès de personnes-clés	Ce type d'enquête est généralement qualitatif et non probabiliste. Une telle activité vise à approfondir notre connaissance d'un phénomène. Cela peut aussi constituer une phase préparatoire à un sondage.
Groupe de discussion	Ce type d'activité est qualitatif et non probabiliste. Il peut être préparatoire (à un sondage) ou confirmatoire (c'est-à-dire qu'il vise à approfondir un phénomène mesuré lors d'un sondage).
Test d'utilisation	Cette activité peut être à la fois quantitative ou qualitative. En testant l'utilisation, on peut recueillir certaines données, alors qu'en discutant avec les usagers, on peut chercher à comprendre certaines difficultés rencontrées.
Analyse des plaintes	Cette activité vise à comprendre les plaintes et la nature des problèmes. L'information recueillie est généralement qualitative et les conclusions ne peuvent pas être inférées à l'ensemble de la clientèle.

<b>Activités réalisées dans un contexte de consultation</b>	
Audiences publiques	Ce type d'activité vise à connaître l'opinion de citoyens ou de groupes de citoyens sur des changements à apporter à des lois, des politiques ou des programmes. Il n'y a généralement pas d'objectif d'évaluation ou de mesure. On vise plutôt à connaître les attentes des gens ou, plus simplement, à recueillir leur opinion.
Comités consultatifs	Ce type d'activité poursuit le même objectif que les audiences publiques. On y consulte davantage des experts ou des groupes que des citoyens et on cherche à les associer à une démarche de révision des services, plutôt qu'à évaluer ou à mesurer des faits.
Consultations publiques en ligne	Activité qui consiste à utiliser le réseau Internet pour interroger un groupe de personnes dont on veut connaître l'avis sur un ou plusieurs sujets précis <sup>22</sup> .

- La consultation des citoyens - Facteurs de succès**
- ✓ Définir clairement ses objectifs de consultation (motifs de consultation, choix des personnes consultées, façon dont la consultation sera menée) ;
  - ✓ Se regrouper entre ministères et organismes servant les mêmes clientèles pour réduire les coûts de sondage et favoriser l'établissement ;
  - ✓ Utiliser une instrumentation validée et recourir à des spécialistes pour réaliser le sondage et en analyser les résultats ;
  - ✓ Associer la personne responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels lors de sondages pour s'assurer du respect des exigences de La Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels ;
  - ✓ Consulter de façon régulière sa clientèle pour connaître ses attentes vis-à-vis de nouveaux services et pour suivre l'évolution de sa satisfaction.



## 6. La consultation, la formation et la mobilisation du personnel

Toute démarche d'amélioration de la qualité des services ne saurait être entreprise sans que le personnel d'un ministère ou d'un organisme, particulièrement celui qui est en service direct avec la clientèle, y soit étroitement associé.

Les employés d'un ministère ou d'un organisme peuvent être une source importante d'information sur les attentes et le niveau de satisfaction des citoyens. De plus, ce sont eux qui mettent en œuvre une grande partie des mesures visant à améliorer la prestation de services.

Il est donc important de fournir au personnel les outils et le soutien nécessaires dans l'exercice de leurs fonctions et de les associer à l'atteinte des résultats de l'organisation. Le ministère ou l'organisme doit aussi s'assurer que le personnel possède les compétences et les instruments nécessaires pour donner un service de qualité.

Consulter le personnel dans la démarche d'élaboration ou de mise à jour de la déclaration de services devient un facteur de succès important en matière d'amélioration des services. Il en est de même pour leur formation. En consultant et en formant les employés, on les associe à la démarche. En les associant, on les mobilise, notamment en matière de qualité de prestation de services.

### La consultation du personnel

#### Pourquoi consulter ?

Les employés qui sont en service direct avec les citoyens connaissent les principales sources de frustration de ces derniers, ce qu'ils apprécient et les changements qui sont souhaités. Il faut mettre en place des mécanismes pour recueillir cette information auprès des employés, l'analyser et en tenir compte dans le choix des moyens d'amélioration à mettre en œuvre.

De façon plus précise, on consulte les employés pour :

- Connaître leur opinion sur les programmes et la qualité des services rendus aux citoyens par le ministère ou l'organisme ;
- Cerner les attentes de clientèles particulières servies dans les points de services où ils travaillent ;
- Connaître leur propre satisfaction et leurs attentes à l'égard du processus de prestation de services ;
- Connaître leur opinion sur les attentes exprimées par les citoyens en leur communiquant les résultats des consultations menées par l'organisation (accessibilité, accueil et comportement du personnel, traitement des demandes, formulaires, etc.) ;

- Obtenir leur avis concernant les correctifs à apporter à la suite de plaintes formulées par les citoyens ;
- Connaître leur opinion sur les priorités d'amélioration ciblées par le ministère ou l'organisme ;
- Évaluer la faisabilité de la mise en œuvre de changements visant une amélioration de la qualité des services.

#### Qui consulter ?

Les consultations du personnel peuvent se faire auprès :

- Des employés qui sont en service direct avec la clientèle ;
- Des employés qui traitent et analysent les plaintes des citoyens ;
- Du personnel qui travaille dans les services de renseignements et les centres d'appels ;
- Des employés en lien avec des représentants de la clientèle (ex. : regroupements, associations, fédérations, organismes mandataires, etc.) ;
- Des représentants d'employés (comités sur l'organisation du travail, syndicats, autres).

Il peut aussi être pertinent de consulter des personnes ou des organisations offrant un service direct à la clientèle, tels que les sous-traitants, les partenaires, les ressources externes, les fournisseurs.

### Comment consulter ?

Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour recueillir le point de vue du personnel sur l'amélioration des services et ainsi favoriser sa participation et sa mobilisation. Ils peuvent être plus ou moins structurés selon les objectifs visés. Parmi les méthodes possibles, on trouve :

- Les discussions avec des groupes cibles ou les groupes de travail ;
- Les enquêtes auprès du personnel (ex. : questionnaire) ;
- Les rencontres d'équipe ;
- Les boîtes à suggestions ;
- Les boîtes aux lettres électroniques (anonyme).

### La formation du personnel

La formation de l'ensemble du personnel et, plus particulièrement du personnel en service direct, contribue grandement à améliorer la qualité de la prestation de services aux citoyens. Le plan de formation est élaboré en tenant compte des attentes de la clientèle et de l'optimisation de la capacité organisationnelle. Il est recommandé d'inclure un volet « formation du personnel » dans le plan d'amélioration des services.

Une formation continue, qui mise sur la valorisation d'une culture de qualité de services, s'appuie sur les éléments suivants :

- La vision, l'énoncé des valeurs et les engagements du ministère ou de l'organisme en matière de qualité de la prestation de services ;

- Les connaissances de base ou particulières permettant de bien répondre à la clientèle ;
- Les habiletés personnelles et techniques exigées pour réaliser les différentes tâches ;
- Les attitudes et les comportements à adopter face aux différents types de clientèles ;
- Les meilleures pratiques en matière de protocole d'accueil, de protection des renseignements personnels, de gestion des boîtes vocales, de simplification dans les communications gouvernementales avec les citoyens.

### Comment favoriser de façon continue la mobilisation du personnel ?

La mobilisation du personnel s'articulera principalement autour des quatre axes suivants : sensibiliser, responsabiliser, soutenir et reconnaître.

On doit porter une attention particulière à la sensibilisation du personnel aux engagements de la déclaration de services, aux résultats des consultations, à la performance du ministère ou de l'organisme en lien avec les normes de services et aux meilleures pratiques. Cette sensibilisation devra aussi viser le personnel en soutien aux opérations afin qu'il comprenne en quoi il contribue à une prestation de services de qualité.

Le sentiment de contrôler son environnement de travail est un facteur clé de la mobilisation du personnel. Le personnel en service direct avec les usagers doit

pouvoir prendre les décisions qui les concernent et être encouragé à innover. Dans ce contexte, il est primordial qu'on lui reconnaisse le droit à l'erreur et que les mesures de soutien nécessaires soient mises à sa disposition. Il est fortement recommandé d'utiliser le processus de gestion du rendement pour préciser les contributions attendues du personnel à l'application des engagements de la déclaration de services aux citoyens.

En tout temps, le personnel doit se sentir appuyé par les autorités. Le soutien à donner aux employés peut se traduire par une formation appropriée, l'accès aux outils de travail permettant de maintenir un bon niveau de performance, une organisation de travail adéquate, un encadrement favorisant l'autonomie de l'employé et une évaluation de son rendement.

Enfin, la mobilisation du personnel ne peut être obtenue sans la reconnaissance au quotidien des résultats obtenus, des bons coups et des idées novatrices. La mise en place de mesures de valorisation et la remise annuelle d'un prix pour les employés ou les équipes qui se sont particulièrement distingués en matière d'excellence et d'innovation sont également au nombre des bonnes pratiques.



### **La consultation, la formation et la mobilisation du personnel - Facteurs de succès**

- ✓ Choisir les modes de consultation en fonction des informations recherchées et des ressources disponibles ;
- ✓ Consulter tous les intervenants en service direct avec la clientèle ;
- ✓ Couvrir, lors des consultations, l'ensemble des aspects de la prestation de services qui influencent de façon importante le niveau de satisfaction de la clientèle ;
- ✓ Évaluer, en collaboration avec des employés en service direct avec la clientèle, la faisabilité des engagements et des améliorations à apporter au processus de prestation de services ;
- ✓ Démontrer l'intérêt de la haute direction pour la consultation et la formation du personnel ;
- ✓ Faire connaître à l'ensemble du personnel la contribution attendue pour l'application des engagements ainsi que les mécanismes de soutien mis à sa disposition ;
- ✓ Intégrer dans la formation du personnel le développement d'habiletés pour mieux répondre aux attentes de la clientèle en matière de qualité de la prestation de services ;
- ✓ Promouvoir une culture de qualité de services auprès de l'ensemble du personnel, tant celui en service direct avec la clientèle que celui appartenant aux unités administratives de soutien ;
- ✓ Reconnaître les résultats obtenus, les bons coups et les idées novatrices.

## 7. La stratégie de communication 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 donc souhaitable qu'une stratégie de communication soit élaborée pour en faire connaître l'existence et le contenu, en tenant compte de différentes clientèles : le personnel, les partenaires associés à la prestation de services, les citoyens et les médias.

La formation et l'information du personnel en service direct avec la clientèle sont des activités incontournables pour améliorer les services offerts. Ces activités incluent l'appropriation de divers documents ministériels, dont la déclaration de services. La diffusion de la déclaration de façon continue et la présentation, à intervalles réguliers, des résultats atteints relativement aux engagements qui ont été pris sont des éléments qui méritent d'être intégrés dans une stratégie de communication interne du ministère ou de l'organisme.

Par ailleurs, il est approprié que le ministère ou l'organisme fasse connaître sa déclaration de servi-

ces à ses partenaires qui donnent des services directs à la clientèle, afin de les sensibiliser aux engagements qu'elle contient et aux résultats obtenus.

Le plan de communication externe vise d'autres objectifs. En effet, il est essentiel que les usagers d'un service et la population en général soient informés des engagements des ministères et des organismes visant la qualité de la prestation offerte, ainsi que des produits et services disponibles, incluant les modalités pour y accéder. Le contenu de la déclaration, voire les résultats relatifs aux engagements qui ont été pris en matière de normes de service, sont des renseignements que les citoyens doivent pouvoir consulter. Des approches particulières de communication seront à déterminer pour faire connaître la déclaration de services à la population.

Une diffusion élargie, notamment en ayant recours au portail gouvernemental, permet de rendre cette information accessible en tout temps, ce qui s'inscrit dans les bonnes pratiques d'un gouvernement en ligne. Par ailleurs, le ministère ou l'organisme peut transmettre sa déclaration de

services actualisée aux organisations s'intéressant à la qualité de la gestion publique, par exemple la Commission de l'administration publique de l'Assemblée nationale, le bureau du Vérificateur général du Québec, le bureau du Protecteur du citoyen et le Centre d'expertise sur la prestation de services du Conseil du trésor.

### La stratégie de communication de la déclaration - Facteurs de succès

- ✓ Faire porter le message de l'amélioration de la prestation de services par la haute direction ;
- ✓ S'assurer que le plan de communication contient des mécanismes de diffusion auprès de la clientèle, tant interne qu'externe ;
- ✓ Adapter le message et le moyen de communication à chacune des clientèles visées ;
- ✓ Maintenir la visibilité de la déclaration et faire preuve de transparence, notamment en diffusant les résultats qui témoignent du respect des engagements.



## 8. La mesure, le suivi des engagements et la reddition de comptes<sup>23</sup>

La mesure et le suivi des engagements ainsi que l'appréciation des résultats atteints par rapport aux résultats souhaités doivent être considérés comme des éléments incontournables du processus d'amélioration des services. Les processus mis en place pour mesurer et effectuer le suivi des engagements témoignent de la volonté du ministère ou de l'organisme de développer une culture d'amélioration de services et de miser sur la transparence de sa gestion. Par ailleurs, l'appréciation des résultats doit servir à faire évoluer les services et les façons de faire afin de mieux répondre aux attentes exprimées par la clientèle. En conséquence, les indicateurs<sup>24</sup> qui permettent de mesurer et de vérifier le degré d'atteinte des engagements constituent un outil essentiel du processus d'amélioration des services. Pour la déclaration de services, il s'agit essentiellement d'une mesure d'efficacité, c'est-à-dire de la mesure du rapport entre les résultats obtenus et les cibles déterminées pour chacun des engagements. On distingue deux niveaux de mesure et de suivi des engagements, soit :

- La mesure du niveau et de la qualité des engagements ;
- La mesure de la satisfaction de la clientèle par rapport aux engagements.

Pour effectuer de façon appropriée le suivi des engagements, certains ministères et organismes conçoivent un tableau de bord de gestion. Il s'agit d'un tableau présentant les actions ciblées permettant l'atteinte des engagements, les indicateurs servant à la mesure, le partage des responsabilités, les

budgets alloués, s'il y a lieu, de même que les échéanciers établis. Ce document constitue un outil interne de suivi, de contrôle et d'appui à la prise de décision.

### La mesure du niveau et de la qualité des engagements

Les indicateurs permettent de vérifier de manière objective si le ministère ou l'organisme respecte le niveau et la qualité de prestation de services qu'il s'est fixés. Ces indicateurs sont des outils de diagnostic importants pour faire le suivi des engagements ; ils permettent au personnel et aux gestionnaires d'observer rapidement les écarts et d'apporter les correctifs utiles, au fur et à mesure. Il est recommandé d'informer le personnel, de façon continue, sur les résultats atteints par rapport aux engagements énoncés dans la déclaration de services. Certains ministères et organismes publient même ces résultats sur leur site Web, en complément de leur déclaration.

### La mesure de la satisfaction de la clientèle

Le degré d'adéquation entre l'engagement et les attentes se mesure habituellement à l'aide d'indicateurs qui permettent de juger de la satisfaction des citoyens (qualité perçue) par rapport aux engagements exprimés dans la déclaration de services.

Pour mesurer la satisfaction de la clientèle, il faut prendre les moyens pour assurer :

- La consultation ouverte, honnête, transparente et continue ;

- La participation des employés à l'ensemble du processus (à titre de fournisseurs de services et pour leur connaissance fine de la clientèle) ;
- La participation de groupes d'intérêt représentant des regroupements d'utilisateurs ;
- L'analyse à intervalles réguliers (au minimum aux 2 ans) de la satisfaction de la clientèle, dans le but de relever les tendances et de déterminer l'efficacité des améliorations qui ont été apportées ;
- La collecte de renseignements sur les attentes des citoyens afin d'ajuster les normes de service et les cibles visées ;
- L'élaboration et la mise à jour périodique d'un plan d'amélioration des services aux citoyens.

### Le suivi des engagements

Le suivi permet de mesurer, selon une fréquence prédéterminée, la progression et le degré d'atteinte des cibles liées aux engagements. Il s'effectue à tous les niveaux du ministère ou de l'organisme. La fréquence sera d'autant plus courte que l'on est près du citoyen (prestation directe). Par exemple, la fréquence de mesure pourra être hebdomadaire pour le chef du service, mensuelle pour le directeur, trimestrielle pour les autorités.

Le suivi doit permettre de détecter rapidement les problèmes ou les anomalies qui peuvent survenir et d'adopter des mesures qui permettent de les corriger avant que la situation ne se détériore.

23. Des exemples d'engagements, d'indicateurs et de cibles se rapportant aux déclarations de services sont présentés à l'annexe 4.

24. Le *Guide sur les indicateurs* publié par le SCT fournit une démarche structurée d'élaboration des indicateurs.

▼  
▼  
▼

Pour les ministères et les organismes qui disposent de systèmes automatisés de réception des demandes (centre d'appels, par exemple) ou de systèmes informatisés de traitement des dossiers, la mesure des délais se calcule automatiquement. Les autres organisations doivent, pour leur part, se doter d'outils de suivi (tant pour la collecte des données que pour leur compilation) qui, malgré leur simplicité, demeurent efficaces (registres, feuilles de suivi ou de rapport, etc.).

Dans les deux cas, il est utile de rappeler que les personnes responsables de la saisie de ces renseignements et de la compilation des résultats doivent être régulièrement sensibilisées à l'importance stratégique de ces opérations pour l'amélioration de la prestation de services aux citoyens et la reddition de comptes publique. Il importe aussi de signaler que, pour assurer la fiabilité des données, les conditions et les instructions pour faire la collecte et la compilation de ces renseignements doivent être standardisées et bien documentées afin d'être effectuées d'une façon rigoureuse et uniforme dans le temps.

### L'étalonnage

Tant dans la Loi sur l'administration publique que dans les différents documents conçus pour son implantation, l'utilisation d'indicateurs qui permettent de se comparer à d'autres organisations est fortement recommandée. Force est de reconnaître que la tradition d'étalonnage est encore bien jeune dans le domaine de la qualité des services et qu'il demeure

difficile de trouver des indicateurs standardisés ou suffisamment compatibles pour permettre ces comparaisons, surtout à l'échelle nationale ou internationale.

Par contre, rien n'empêche que certains ministères et organismes dont les clientèles sont semblables, ou qui offrent leurs services sur des bases similaires, s'entendent pour utiliser quelques indicateurs communs et appariés et jettent ainsi les assises d'un étalonnage tout à fait valable. En ce sens, l'utilisation de l'Outil québécois de mesure<sup>25</sup> élaboré par le Centre d'expertise sur la prestation de services du Secrétariat du Conseil du trésor pourrait permettre d'élaborer sur une même base les indicateurs relatifs à la satisfaction de la clientèle et de tendre vers une standardisation de la mesure des résultats relatifs à la prestation de services.

### L'appréciation de la performance et la reddition de comptes

L'examen d'ensemble des résultats obtenus par rapport aux engagements ainsi que l'établissement des liens pertinents entre les indicateurs utilisés permettent d'apprécier la performance globale du ministère ou de l'organisme par rapport à la déclaration de services.

Dans le contexte de la Loi sur l'administration publique, la déclaration de services aux citoyens au même titre que le plan stratégique et le plan annuel de gestion des dépenses, font l'objet d'une reddition de comptes publique. En effet, l'article 29 de la loi précise que la commission parlementaire

compétente peut notamment discuter de la déclaration de services aux citoyens. Lorsque le contenu de la déclaration de services est lié au plan stratégique, les résultats sont présentés au regard de l'orientation ou de l'objectif auxquels ils se rattachent.

Par conséquent, le rapport annuel de gestion<sup>26</sup> est le document par excellence pour :

- Témoigner succinctement de la prestation de services et de la réalisation des engagements contenus dans la déclaration ;
- Expliquer les écarts entre les normes de services présentées dans la déclaration et les résultats atteints ;
- Comparer les résultats avec ceux des années antérieures et ceux d'autres organisations (étalonnage) ;
- Fournir un témoignage de la contribution du ministère ou de l'organisme à l'atteinte des objectifs gouvernementaux concernant la qualité de la prestation de services ;
- Exposer les résultats en matière d'amélioration continue de la qualité des services en lien avec le plan d'amélioration des services aux citoyens.

25. Une description de l'Outil québécois de mesure est fournie à l'annexe 6.

26. Pour des renseignements additionnels sur les modalités de la reddition de comptes, on peut consulter le *Guide sur le rapport annuel de gestion* publié par le SCT et les documents de soutien produits en complément au guide.



### La mesure, le suivi des engagements et la reddition de comptes - Facteurs de succès

- ✓ Utiliser les résultats relatifs à la réalisation des engagements pour améliorer les services aux citoyens ;
- ✓ Distinguer les deux niveaux de mesure et de suivi des engagements :
  - niveau et qualité des engagements ;
  - satisfaction de la clientèle par rapport aux engagements ;
- ✓ Effectuer le suivi des indicateurs pour détecter rapidement les problèmes et les anomalies et apporter les correctifs nécessaires ;
- ✓ Former adéquatement les personnes responsables de la saisie et de la compilation des données et les sensibiliser régulièrement à l'importance de ces opérations pour améliorer la qualité des services et rendre compte de la performance du ministère ou de l'organisme ;
- ✓ Comparer les résultats obtenus avec ceux d'autres organisations pour augmenter la crédibilité des résultats liés aux engagements ;
- ✓ Inclure les résultats obtenus par rapport aux engagements de la déclaration de services dans le rapport annuel de gestion du ministère ou de l'organisme.

## CONCLUSION

La déclaration de services aux citoyens constitue un moyen privilégié pour faire connaître à la population les principaux services offerts par le ministère ou l'organisme et pour démontrer, par des engagements concrets, sa préoccupation d'assurer des services de qualité.

La préparation, la mise en application et la mise à jour de la déclaration de services aux citoyens concernent toutes les personnes qui travaillent dans l'organisation. La démarche d'élaboration des engagements et de suivi des résultats

doit s'appuyer sur la participation de tout le personnel du ministère ou de l'organisme, des plus hautes autorités jusqu'aux personnes qui fournissent directement les services aux citoyens.

De même, les unités de soutien qui contribuent à l'élaboration des programmes et à la réalisation de diverses fonctions administratives liées à la planification, aux communications, à l'optimisation des processus, à l'organisation matérielle et informationnelle et à la reddition de comptes doivent y être associées.

La déclaration de services témoigne de la volonté gouvernementale d'accorder priorité à la qualité des services aux citoyens. Il convient donc de tout mettre en œuvre pour que cette déclaration reflète avec justesse les engagements en matière de prestation de services du ministère ou de l'organisme.



# **Annexes**

## ANNEXE 1 – Sensibilisation des partenaires aux engagements de la déclaration de services aux citoyens

La sensibilisation des partenaires aux engagements de la déclaration de services aux citoyens n'est pas encadrée par une disposition législative ou réglementaire gouvernementale qui pourrait orienter l'action des ministères et des organismes de l'administration publique. De multiples situations sont vécues dans les ministères et les organismes et l'on observe que certains services découlant de leur mission sont offerts par des partenaires, des mandataires, des délégués ou des dépositaires. On définit différemment le rôle de ces partenaires mais, dans la majorité des cas, il y a un document (protocole d'entente, contrat ou autre) qui précise ce qui est attendu du partenaire et quelles sont les conditions financières ou autres qui lient les parties.

Dans les cas étudiés, deux situations ressortent :

- Le ministère ou l'organisme confie, par protocole d'entente, la prestation de certains services à des entités non gouvernementales. Il verse alors une subvention (organisme communautaire ou à but non lucratif) ou une commission (entreprise privée), ou encore, il permet la tarification d'un service. L'entité partenaire s'engage à assurer une bonne gestion des sommes allouées et doit en faire rapport au mandant, mais il n'est généralement pas fait mention, dans ledit protocole d'entente, de normes ou de résultats à atteindre sur le plan de la qualité de la prestation de services. Toutefois, l'entité partenaire ou mandataire a souvent son propre conseil d'administration et assure elle-même une reddition de comptes auprès de sa clientèle.
- L'entité partenaire est encadrée par une législation et ses activités sont liées aux objectifs de la planification stratégique du ministère ou de l'organisme. C'est notamment le cas des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux. Des dispositions particulières concernant la qualité de la prestation de services, la prise en compte des attentes des clientèles, la gestion des plaintes et la reddition de comptes sont alors prévues dans une loi ou un règlement qui concerne l'entité partenaire.

Pour susciter l'adhésion des entités partenaires aux engagements que le ministère ou l'organisme a pris dans sa déclaration de services, les moyens suggérés ci-dessous varient de la sensibilisation à des actions plus engageantes, parfois même encadrées par des dispositions contractuelles ou législatives.

### QUELQUES EXEMPLES DE MOYENS

- Consulter les partenaires au moment de l'élaboration de la DSC ;
- Sensibiliser l'entité partenaire aux valeurs et aux engagements du ministère ou de l'organisme lors d'activités d'information ( ex. : rencontres de sensibilisation, lettre de présentation, etc.) ;
- Inciter l'entité à prendre ses propres engagements de qualité de la prestation de services et à en rendre compte directement à sa clientèle ainsi que dans son rapport annuel d'activités au mandant ;
- Inclure dans les protocoles d'entente ou les contrats une clause en ce qui concerne la qualité de la prestation de services ;
- Inclure dans les protocoles d'entente ou les contrats une clause relative à l'évaluation des programmes d'activités ou des projets ;
- Inclure dans les protocoles d'entente ou les contrats une clause voulant que l'entité rende publique sa propre politique de gestion des plaintes ;
- Faire ajouter, dans la législation à laquelle est liée l'entité partenaire, l'obligation de prendre des engagements au regard de la qualité de la prestation de services.



## ANNEXE 2 – Constats sur les déclarations de services aux citoyens de première génération et pistes d'amélioration

Les déclarations de services aux citoyens produites par les ministères et les organismes au 1<sup>er</sup> avril 2001 ont été examinées en fonction d'une grille d'analyse couvrant cinq dimensions : raison d'être du ministère ou de l'organisme ; modalités d'accès aux biens et services ; accueil et comportement du personnel ; traitement de la demande ; plaintes, commentaires et suggestions.

Il ressort du bilan produit que les engagements pris par les ministères et les organismes reflétaient une variété de choix, notamment en matière de normes de service : délais d'attente et de traitement de la demande ; heures d'ouverture.

Par ailleurs, le Vérificateur général du Québec, dans le tome 1 du *Rapport à l'Assemblée nationale pour 2002-2003*<sup>27</sup>, traite de la gestion de l'amélioration des services aux citoyens (chapitre 3). Parmi les faits saillants de ce rapport, ceux qui suivent portent sur « la qualité des déclarations de services aux citoyens » :

- 3.5 *En ce qui concerne les autres entités, elles ont généralement établi les normes et les modalités propres à leur prestation de services respective en tenant compte de la plupart des paramètres fondamentaux requis, dont une définition claire des produits et services ainsi que des clientèles. Cependant, il leur reste du chemin à parcourir pour mieux appuyer leurs engagements en fonction de leur capacité à livrer les services.*
- 3.6 *Par ailleurs, une analyse plus approfondie menée auprès de trois entités révèle que, malgré l'existence de normes souvent pertinentes et réalistes, celles qui se rapportent aux aspects qualitatifs du service, tel le comportement des employés, gagneraient à être plus explicites.*
- 3.7 *Dans un peu plus des deux tiers des DSC que nous avons scrutées, les engagements portent sur certains aspects essentiels du service, comme la courtoisie et le respect, la diligence, la confidentialité et la fiabilité.*
- 3.8 *Pour ce qui est d'intégrer dans la culture organisationnelle le souci d'offrir des services adéquats et d'en maintenir la qualité, des ingrédients sont déjà présents. En effet, on a pris soin de responsabiliser les gestionnaires et de sensibiliser le personnel ; par contre, d'autres ingrédients manquent toujours à l'appel. Mentionnons la signification d'attentes particulières aux employés de première ligne, le suivi régulier des engagements et l'élaboration d'un plan pour améliorer les services sur une base continue.*

En outre, le rapport consacre une dizaine de pages à l'élaboration de la déclaration de services aux citoyens. Le Vérificateur général du Québec traite :

- Des assises des déclarations de services (attentes des citoyens et capacité organisationnelle, normes sur le niveau et la qualité des services) ;
- Des engagements (qualité des engagements, diffusion de la déclaration) ;
- De la mise en œuvre et du suivi (responsabilisation et mobilisation du personnel, suivi des engagements, processus d'amélioration continue).

De plus, l'aspect des renseignements téléphoniques (accessibilité, qualité de l'intervention, qualité des renseignements) a fait l'objet d'un examen, ainsi que l'aspect de la reddition de comptes.

27. On peut consulter le rapport 2002-2003 du Vérificateur général du Québec sur le site Web suivant : [www.vgq.gouv.qc.ca](http://www.vgq.gouv.qc.ca).

À la lumière du bilan des déclarations de services aux citoyens et du rapport produit par le Vérificateur général du Québec, voici certaines pistes d'amélioration pour la deuxième génération de déclarations.

### 1. L'accès aux services

Les déclarations de services de première génération présentent une variété d'heures d'ouverture des bureaux et d'accessibilité par téléphone. Lors de la mise à jour de la déclaration, dans un souci d'uniformité et d'attention envers les citoyens, il y a possibilité d'adopter une plage horaire correspondant aux heures habituelles d'ouverture des bureaux (ex. : 8 h 30 à 16 h 30) et de spécifier si les bureaux demeurent ouverts le midi. Dans les cas où les bureaux sont ouverts plus tard, à certaines périodes de l'année, il est approprié de le mentionner.

Le bilan fait ressortir un faible taux d'engagements de la part des ministères et des organismes concernant les délais d'attente au comptoir (23 %) ou au téléphone (38 %) bien que la diligence représente l'une des principales préoccupations gouvernementales. L'ensemble des ministères et des organismes aux prises avec un temps d'attente (téléphone, comptoir) peuvent se prononcer sur cet aspect du service lors de la mise à jour de leur déclaration.

### 2. L'adaptation des services généraux aux personnes ayant des incapacités

Tel que spécifié à l'annexe 5, dans la première génération de déclarations de services, peu (15 %) de ministères et d'organismes ont donné de l'information sur des services ou des communications adaptées aux personnes ayant des incapacités. Il est possible lors de la mise à jour de la déclaration de faire mention ou, au besoin, de revoir l'accessibilité à l'intention des personnes ayant des incapacités : accessibilité physique des lieux, accessibilité à l'information, aux documents, au site Web. Par ailleurs, la sensibilisation et des activités de formation pour le personnel en service direct avec les personnes ayant des incapacités doivent être envisagées par les ministères et les organismes.

### 3. Les services téléphoniques

Le citoyen a mentionné dans différentes études les difficultés éprouvées lorsqu'il veut communiquer avec le personnel de l'administration gouvernementale. Il y a lieu d'améliorer la prestation des services téléphoniques puisque « [...] les problèmes liés au téléphone constituent réellement le principal obstacle dans l'accès aux services gouvernementaux<sup>28</sup> ».

Afin d'améliorer la qualité de la réponse téléphonique, le ministère ou l'organisme peut élaborer une politique ou un guide facilitant l'utilisation et la gestion des boîtes vocales ou alors revoir le menu de la réponse vocale interactive afin de simplifier l'accès à ce mode de prestation encore largement utilisé. L'étude *Les Citoyens d'abord* 3<sup>29</sup> précise en effet que « [...] le téléphone est le mode qui a été le plus utilisé puisque 55 p. 100 de tous les services ont été obtenus de cette façon ».

### 4. La simplification des règles et des procédures

Dans le premier bilan sur les déclarations de services aux citoyens, il ressort que peu (12 %) de ministères et d'organismes se sont prononcés sur des mesures de simplification des règles et des procédures. Il est permis de rappeler qu'en plus de réduire ou de modifier la réglementation ou les exigences administratives, toute mesure retenue par l'administration gouvernementale pour bien informer et soutenir le citoyen dans ses démarches viendra également alléger son fardeau. Il est approprié de porter une attention particulière à ce volet lors de la mise à jour de la déclaration et, à cet égard, l'élaboration et le suivi d'un plan d'amélioration des services donnent sûrement une occasion aux ministères et aux organismes de revoir leurs façons de faire en simplifiant les règles et les procédures.



## ANNEXE 3 – Résultats d'études sur les attentes des citoyens relativement aux services gouvernementaux

Les travaux menés par l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) ont permis de mieux connaître les attentes des citoyens sur quelques éléments de la prestation de services. La prise en considération de ces attentes lors de l'élaboration ou de la mise à jour de la déclaration de services aux citoyens peut contribuer à accroître la satisfaction générale des citoyens à l'égard des services publics. Le tableau qui suit résume ces attentes pour trois modes de prestation. Pour chaque élément, on y présente un « seuil de qualité ».

**Tableau 2 : Attentes des citoyens relativement aux services gouvernementaux**

<b>Les services téléphoniques</b>	
Le nombre maximal d'options que l'on devrait offrir dans un système téléphonique automatisé.	3 OPTIONS : 55 % considèrent que plus de 3 options est inacceptable.
Le temps d'attente maximal au téléphone avant de parler à un préposé.	1 MINUTE : 61 % considèrent que plus de 1 minute est inacceptable.
Le nombre maximal d'intervenants à qui on doit parler.	2 INTERVENANTS : 78 % considèrent que plus de 2 intervenants est inacceptable.
Le délai acceptable avant qu'un intervenant nous rappelle à la suite d'un message sur une boîte vocale.	LE JOUR MÊME : 86 % considèrent que le lendemain est inacceptable.
<b>Les services au comptoir</b>	
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 inacceptable.
Le délai d'attente maximal dans un bureau gouvernemental.	15 MINUTES : 83 % considèrent que plus de 15 minutes est inacceptable.
Le nombre maximal d'intervenants à qui on doit parler.	2 INTERVENANTS : 88 % considèrent que plus de 2 intervenants est inacceptable.
<b>Le courrier ou le courriel</b>	
Le délai pour obtenir une réponse à une lettre envoyée par courrier.	2 SEMAINES : 80 % considèrent que plus de 2 semaines est inacceptable.
Le délai pour obtenir une réponse à un message envoyé par courriel.	LE JOUR SUIVANT : 82 % considèrent que le surlendemain est inacceptable.

Source : Sondages *Les Citoyens d'abord*, réalisés en 2000 et en 2002, en collaboration avec les gouvernements provinciaux et le gouvernement du Canada.

### Les heures d'ouverture

Une étude réalisée en 2002 pour Communication-Québec, auprès de sa clientèle qui utilise le téléphone, laisse voir un certain intérêt (18,2 %) pour un service téléphonique en soirée. Cet intérêt s'avère moindre en ce qui concerne des services téléphoniques offerts durant la fin de semaine (5,5 %) et à l'heure du midi (7,5 %). Une question similaire a été également posée au printemps 2002 à un groupe de 1 000 personnes choisies au hasard parmi l'ensemble de la population de 16 ans et plus du Québec. Ainsi, à la question « Pour joindre Communication-Québec au téléphone, quelles seraient les périodes d'ouverture les plus commodes pour vous, parmi celles-ci ? », près de 40 % des personnes questionnées optent « pour une ouverture du service téléphonique le soir mais un tiers penche quand même pour le matin ». La même étude mentionne que « plus on est scolarisé et plus nos revenus sont élevés, plus on souhaite l'ouverture le soir ; [...]. Ce sont les personnes retraitées ou les personnes au foyer qui souhaitent le plus une ouverture le matin ». Toujours dans le cadre de cette étude, une question portant sur les jours d'ouverture fait ressortir une préférence pour des services offerts du lundi au vendredi (75,2 %).

## Les modes de prestation de services

Une étude réalisée en 2002 par le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), démontre que les citoyens ont des attentes élevées à l'égard de la prestation électronique de services. Ainsi, 47 % des citoyens s'attendent à recevoir une réponse le jour même lorsqu'ils envoient un courriel à un ministère ou à un organisme. Si le délai de réponse devait dépasser le surlendemain, 88 % des répondants indiquent que cela serait inacceptable. Cette donnée confirme celle de l'enquête *Les Citoyens d'abord*.

L'enquête du CEFRIO cherchait également à établir les attentes des citoyens quant aux priorités de développement des services par Internet. Cinq services ont été jugés prioritaires par plus de 70 % des répondants. Il s'agit de : signaler un changement d'adresse en ligne à un seul endroit ; obtenir des informations sur les heures d'ouverture ; demander ou renouveler des permis par Internet ; échanger des points de vue avec des spécialistes du gouvernement ; remplir des formulaires en ligne.

De plus, Internet est le mode préféré des internautes pour rechercher de l'information gouvernementale et cette tendance se maintient puisque dans l'étude NETGouv 2004, le CEFRIO observait que cela était « la première motivation des visites sur les sites des ministères et des organismes du gouvernement du Québec, 97,6 % des internautes les ayant fréquentés à cette fin ». Les principaux sujets d'intérêt des internautes en quête d'information sont le tourisme et les loisirs, les programmes et les services, les lois et réglementations, la santé et l'éducation.

L'enquête du CEFRIO a aussi permis de connaître les préférences des citoyens à l'égard des divers modes de prestation. Ainsi, même au sein du groupe des internautes, une majorité de répondants préfèrent utiliser l'un ou l'autre des modes dits traditionnels (téléphone, courrier postal, en personne) pour recevoir de l'information du gouvernement, inscrire une déclaration, faire une demande de permis, acheter ou louer des biens ou services, ou encore communiquer avec le gouvernement.

Une étude d'Accenture intitulée *Leadership in Customer Service : New Expectations, New Experiences*, réalisée en 2005 pour le compte de 22 gouvernements dont celui du Canada, confirme que les citoyens transigent encore très fortement par téléphone avec l'administration gouvernementale, même s'ils sont des utilisateurs d'Internet. Cette même étude mentionne que, même si les citoyens placent le téléphone en tête de liste dans leurs préférences d'utilisation, ils expriment beaucoup de mécontentement face à ce mode de prestation (accès difficile, transfert d'un service à l'autre). Un volet des conclusions d'Accenture est que les gouvernements doivent combler ces lacunes, maintenir l'accès aux divers modes de prestation et structurer une meilleure intégration de leurs systèmes et de leurs processus de prestation de services.

*Governments will achieve leadership in multi-channel service when citizen's interactions with government agencies are fast, efficient and hassle-free, and when citizens get consistent service through the combination of channels that makes the most sense to them. Governments need to develop the service delivery channels and operational models that are appropriate to each service and that meet the needs of citizens while remaining efficient and cost-effective.*

Source : Accenture, avril 2005, p. 50

## Les déterminants de la satisfaction

L'enquête *Les Citoyens d'abord*, réalisée par l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC), nous apprend que :

- 54 % des citoyens canadiens considèrent que les gouvernements ont une tâche plus difficile que le secteur privé ;
- 55 % des citoyens canadiens s'attendent à recevoir des services d'une qualité supérieure à ceux du secteur privé.

Source : *Les Citoyens d'abord* 3, p. 19.

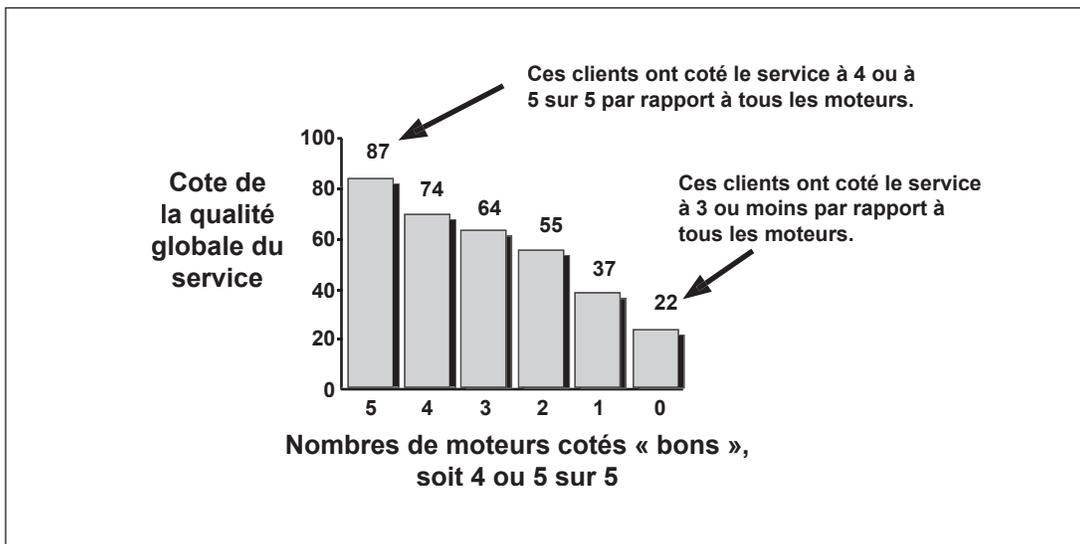


Les travaux réalisés à partir de l'édition 2002 de l'enquête *Les Citoyens d'abord* ont permis de préciser certains déterminants importants de la satisfaction. Ces déterminants, que l'on appelle aussi les « moteurs de la satisfaction », sont :

- La rapidité ;
- Les connaissances et la compétence du personnel ;
- L'empressement et la courtoisie du personnel ;
- 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 accordent une bonne note aux cinq moteurs, leur évaluation de la qualité générale de la prestation de services est excellente. Inversement, lorsque la performance des cinq moteurs est jugée faible, la qualité générale de la prestation de services est considérée comme faible ou mauvaise. Le graphique ci-dessous illustre ce phénomène : lorsque aucun moteur n'obtient une note de 4/5 ou 5/5, la qualité générale des services obtient une note générale de 24. Lorsque les cinq moteurs obtiennent une note de 4/5 ou de 5/5, la qualité générale des services obtient une note générale de 85.

**Tableau 3 : Incidence des moteurs de la satisfaction sur l'évaluation globale de la qualité de la prestation de services**



Source : *Les Citoyens d'abord 3*, p. 28.

## ANNEXE 4 – Exemples d'engagements, d'indicateurs et de cibles se rapportant aux déclarations de services aux citoyens

La plupart des exemples d'engagements sont extraits de déclarations de services aux citoyens existantes. Il en est de même pour plusieurs des indicateurs et des cibles, mais quelques adaptations ont été apportées afin de fournir aux ministères et aux organismes de nouvelles possibilités en la matière, notamment quant à l'utilisation d'indicateurs chiffrés.

À la lecture de certains exemples, on ne manquera pas de remarquer que les indicateurs et les cibles ne sont pas toujours identiques aux libellés des engagements, notamment au regard des délais. Il importe en effet de **distinguer l'engagement de l'indicateur**. L'engagement tient habituellement compte des attentes du citoyen, c'est-à-dire de ce qu'il considère comme raisonnable par rapport à un délai de réponse ou de traitement de son dossier. Il s'agit donc d'un objectif réaliste, acceptable par la clientèle et qui devrait être respecté pour la majorité des clientèles. L'indicateur, quant à lui, sert non seulement à mesurer le degré d'atteinte de l'engagement, mais aussi l'atteinte des objectifs fixés par le ministère ou l'organisme. La plupart du temps, les objectifs du ministère ou de l'organisme sont plus élevés que ceux qui découlent de l'engagement. Ceci permet de s'assurer que l'engagement sera respecté pour la majorité des citoyens et que le ministère ou l'organisme fournit sa prestation de services en fonction de standards élevés, mais réalistes. À moins qu'ils n'aient été inclus dans un plan stratégique d'un ministère ou organisme, ou dans un plan d'action annuel d'une unité administrative ayant conclu une convention de performance et d'imputabilité, les indicateurs qu'un ministère ou un organisme choisit pour mesurer le niveau d'atteinte de ses engagements constituent une donnée à usage interne dont il se dote pour mieux baliser son action.

Les exemples qui suivent illustrent différents indicateurs et les cibles correspondantes pour cinq grands groupes d'engagements, soit l'accessibilité, l'accueil et le comportement du personnel, le traitement de la demande, la gestion de la relation avec la clientèle ainsi que le renouvellement de la prestation de services. La majorité des cibles sont fictives, mais réalistes.

### ACCESSIBILITÉ

Engagement : Vous pouvez avoir accès à nos services par téléphone, par la poste, par télécopie, par Internet ou en vous rendant à l'un de nos bureaux, qui sont répartis dans toutes les régions du Québec. Les heures d'ouverture sont de 8 h 30 à 12 h et de 13 h à 16 h 30, du lundi au vendredi. Nos services électroniques (adresse Internet) sont disponibles 24 heures sur 24.

Indicateur : Pourcentage des bureaux locaux et régionaux ayant affiché leurs heures d'ouverture dans un endroit bien visible.

Cible : 100 % des bureaux locaux et régionaux en 2005-2006 (+ années suivantes).

Indicateur : Pourcentage des plaintes reçues ayant trait au non-respect des heures d'ouverture des bureaux ou de disponibilité des services.

Cible : Maximum de 5 % du total des plaintes reçues.

Indicateur : Indice de satisfaction des clients.

Cible : 6/7 pour chacun des engagements relatifs à l'accessibilité.

*Note : Cette mesure s'effectue habituellement par sondage auprès de la clientèle (qualité perçue, voir annexe 6).*



Engagement : Vous permettre de laisser, en tout temps, un message dans une boîte vocale ou sur un répondeur.

Indicateur : Pourcentage de demandes entrées par l'intermédiaire du répondeur ou de la boîte vocale durant les heures normales d'ouverture par rapport au total des appels reçus.

Cible : Maximum de 5 % du total des appels reçus durant les heures normales d'ouverture.

*Note : Cette cible devrait être établie en corrélation avec les cibles fixées pour les taux acceptables d'appels abandonnés ou rejetés faute de lignes disponibles.*

## ACCUEIL ET COMPORTEMENT DU PERSONNEL

Engagements : Vous servir avec courtoisie, attention et respect.

Communiquer avec vous d'une façon claire, concise et compréhensible.

Vous informer sur les motifs de la décision prise par rapport à votre demande.

(Au besoin, autres engagements touchant la compétence, la fiabilité, le soutien.)

Indicateur : Indice de satisfaction des clientèles pour chaque aspect mentionné.

Cible : 6/7 pour chacun des engagements.

*Note : Cette mesure s'effectue habituellement par sondage auprès de la clientèle (qualité perçue, voir annexe 6).*

Engagement : Prendre les moyens pour assurer la protection des renseignements personnels.

Indicateur : Pourcentage des plaintes fondées ayant trait au non-respect de la protection des renseignements personnels.

Cible : Maximum de 1 % du total des plaintes fondées.

Indicateur : Pourcentage des employées et employés ayant participé à des activités de formation (ou de sensibilisation) relatives à la protection des renseignements personnels.

Cibles : 100 % du personnel sensibilisé aux exigences de la protection des renseignements personnels en 2005-2006.  
50 % du personnel en service direct avec la clientèle ayant reçu une formation spécialisée en 2005-2006 et 100 % en 2006-2007.

Engagements : Vous offrir un service adapté à vos besoins.

Vous aider à remplir vos formulaires.

Vous offrir un soutien personnalisé et vous diriger vers les ressources pertinentes.

Indicateur : Pourcentage des plaintes fondées ayant trait à la prise en considération des situations particulières.

Cible : Maximum de 1 % du total des plaintes fondées.

Indicateur : Nombre de plaintes fondées traitées par le Protecteur du citoyen ayant trait à la prise en considération des situations particulières.

Cible : Maximum de 10 plaintes en 2005-2006.

Indicateur : Indice de satisfaction des citoyens sur la prise en considération des situations particulières.

Cible : 6/7 pour chacun des engagements (qualité perçue, voir annexe 6).

## TRAITEMENT DE LA DEMANDE

Engagement : Répondre à votre appel en moins de 5 minutes et vous informer si le temps d'attente est supérieur à 30 secondes.

Indicateur : Pourcentage des appels ayant obtenu une réponse en moins de 5 minutes.

Cible : 100 % du total des appels.

Indicateur : Pourcentage des appels ayant obtenu une réponse en moins de 30 secondes.

Cible : 75 % du total des appels.

*Note : Exemple d'indicateur où la cible interne peut être supérieure à celle qui est énoncée dans l'engagement.*

Indicateur : Pourcentage d'abandon des appels mis en attente.

Cible : Maximum de 5 % des appels.

Indicateur : Pourcentage des appels rejetés, faute de lignes disponibles.

Cible : Maximum de 5 % des appels.

*Note : Les deux indicateurs relatifs à l'abandon et au rejet d'appels sont généralement automatisés dans tous les centres d'appels et pourraient facilement faire l'objet d'un étalonnage.*

Engagement : Vous rencontrer dans les 20 minutes suivant votre arrivée.

Indicateur : Pourcentage des clients ayant attendu moins de 20 minutes pour rencontrer un préposé.

Cible : 100 % des clients accueillis au comptoir.

Indicateur : Pourcentage des clients ayant attendu moins de 10 minutes pour rencontrer un préposé.

Cible : 90 % des clients accueillis au comptoir.

*Note : Exemple d'indicateur où la cible interne peut être supérieure à celle qui est énoncée dans l'engagement.*

Engagement : Traiter votre demande et rendre une décision dans les 10 jours ouvrables suivant la réception des documents requis.

Indicateur : Pourcentage des demandes traitées en moins de 5 jours ouvrables, après réception de tous les documents requis.

Cible : 80 % des demandes reçues.

Engagement : Traiter votre demande d'inscription au comptoir en moins de 45 minutes.

Indicateur : Pourcentage des inscriptions au comptoir traitées en moins de 45 minutes.

Cible : 95 % des inscriptions au comptoir.



Engagement : Vous verser le montant auquel vous avez droit (fiabilité, compétence, équité).

Indicateur : Pourcentage des dossiers contenant une ou plusieurs erreurs à incidence financière.

Cible : Maximum de 0,75 % du total des nouvelles demandes traitées.

Indicateur : Pourcentage des plaintes fondées ayant trait au montant à verser.

Cible : Maximum de 1 % du total des plaintes fondées.

Indicateur : Pourcentage des demandes de révision et d'appel ayant trait au montant à verser.

Cible : Maximum de 1 % du total des demandes de révision et d'appel.

Engagement : Vous fournir l'information la plus complète et la plus précise sur le service.

Indicateur : Pourcentage des plaintes fondées ayant trait à l'information reçue (manquante ou erronée).

Cible : Maximum de 10 % du total des plaintes fondées.

Indicateur : Pourcentage des documents révisés s'adressant au grand public.

Cible : 25 % du total des documents d'information disponibles en 2005-2006 (la totalité des documents disponibles au public seront révisés sur une période de « X » années).

Indicateur : Pourcentage des appels soumis à l'écoute sélective ayant révélé ce type d'anomalies.

Cible : Maximum de 5 % du total des appels soumis à l'écoute.

Engagements : Le ministère ou l'organisme s'engage à utiliser un langage clair dans les communications verbales et écrites.

Vous donner des explications claires sur la démarche à suivre pour obtenir un service ou un document.

Indicateur : Pourcentage des formulaires simplifiés et validés auprès de la clientèle cible.

Cible : 25 % du total des formulaires simplifiés et validés en 2005-2006.  
(La totalité des formulaires seront révisés et validés sur une période de « X » années).

Indicateur : Pourcentage des formulaires remplis par les citoyens sans erreurs ou sans renseignements essentiels manquants pour le traitement de la demande.

Cible : 90 % des formulaires reçus.

Indicateur : Refonte du site Web du ministère ou de l'organisme en appliquant des tests d'utilisation.

Cible : 50 % des travaux de refonte réalisés en 2005-2006.

## TRAITEMENT DE LA DEMANDE

Engagements : Le ministère ou l'organisme s'engage à inspecter les entreprises assurant des services qu'il supervise dans les 6 mois suivant leur agrément (protection du public, garantie de qualité de la prestation de services assurée par des sous-traitants).

Vérification de tous les titulaires de permis tous les deux ans.

Indicateur : Pourcentage des nouvelles entreprises inspectées moins de 6 mois après leur agrément.

Cible : 98 % des entreprises nouvellement agréées.

Indicateur : Pourcentage des titulaires de permis vérifiés chaque année.

Cible : 60 % du total des titulaires de permis.

## GESTION DE LA RELATION AVEC LA CLIENTÈLE

Engagements : La personne qui adresse verbalement une plainte est assurée d'être rappelée dans les 24 heures.

Assurer un traitement complet de votre plainte en moins de 21 jours ouvrables.

Indicateur : Pourcentage de confirmation de prise en charge des plaintes en moins de 24 heures.

Cible : 95 % des plaintes reçues.

Indicateur : Pourcentage des plaintes traitées en moins de 21 jours ouvrables.

Cible : 95 % des plaintes reçues.

## RENOUVELLEMENT DE LA PRESTATION DE SERVICES

Engagement : Vous donner accès à nos biens et services par Internet.

Indicateur : Pourcentage des biens et services disponibles en mode informationnel.

Cible : 100 % en 2005-2006.

Indicateur : Pourcentage des formulaires destinés à la clientèle mis en ligne.

Cibles : 30 % des formulaires destinés à la clientèle en ligne en 2005-2006.

100 % des formulaires destinés à la clientèle en ligne en 2006-2007.

Indicateur : Nombre de services nouvellement offerts disponibles en mode transactionnel.

Cible : 75 % des nouveaux services pour lesquels le mode transactionnel est pertinent.

Indicateur : Pourcentage de l'ensemble des programmes et services disponibles en mode transactionnel sur Internet.

Cibles : 30 % des programmes et services pour lesquels le mode transactionnel est pertinent en 2005-2006.

100 % des programmes et services pour lesquels le mode transactionnel est pertinent en 2006-2007.



## ANNEXE 5 – Accessibilité et adaptation<sup>30</sup> des services gouvernementaux pour les personnes handicapées

Le bilan<sup>31</sup> portant sur les premières déclarations de services aux citoyens produites par les ministères et les organismes faisait état du faible nombre de déclarations (15 %) présentant des engagements en ce qui concernait l'adaptation de la prestation de services afin de mieux répondre aux besoins des personnes ayant des incapacités.

L'administration publique québécoise doit tenir compte de tels besoins, notamment en raison du vieillissement de la population et de la poursuite des objectifs d'intégration et de participation sociale des personnes ayant des incapacités. La mise à jour des déclarations de services aux citoyens est un moment privilégié pour encourager les ministères et les organismes à prendre des engagements plus explicites en cette matière.

### EXEMPLES D'ENGAGEMENTS SUR LES SERVICES OFFERTS AUX PERSONNES AYANT DES INCAPACITÉS

Si des mesures d'adaptation sont disponibles pour faciliter l'accès physique aux locaux situés dans votre ministère ou votre organisme, vous pourriez formuler l'engagement suivant :

- Notre ministère prend les dispositions nécessaires pour que tous nos bureaux soient accessibles aux personnes ayant des incapacités (ex. : rampe d'accès, stationnement adapté, signalisation tactile ou sonore et visuelle dans les ascenseurs).

Si des mesures d'adaptation sont disponibles pour faciliter l'accès aux documents publics, vous pourriez formuler l'un des engagements suivants :

- Sur demande des personnes ayant une déficience visuelle, notre documentation destinée au grand public est disponible en médias adaptés (braille, gros caractères, documents en format audio, fichiers électroniques).
- Sur demande, nos principales publications ministérielles sont disponibles en médias adaptés.

Si des mesures d'adaptation sont disponibles pour faciliter la communication téléphonique avec les personnes ayant une déficience auditive, vous pourriez formuler l'engagement suivant :

- Dans tous nos bureaux, nos services sont accessibles aux personnes ayant une déficience auditive, notamment par l'entremise d'un service téléphonique adapté.

Un document, intitulé *Guide d'accessibilité et d'adaptation des services gouvernementaux : Les services de l'État, c'est aussi pour les personnes handicapées*, a été élaboré par l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ), en collaboration avec le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et l'ancien ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI), pour aider les ministères et les organismes dans leur cheminement visant à améliorer l'accès des personnes ayant des incapacités aux services généralement offerts à la population. Ce guide présente cette réalité sociale et les orientations gouvernementales en cette matière ainsi que les mesures d'adaptation les plus connues. Il contient de nombreuses références bibliographiques et les coordonnées d'organismes spécialisés que peuvent consulter les ministères et les organismes.

L'Office des personnes handicapées du Québec est responsable de la diffusion de ce document qui sera disponible à l'été 2005. Pour toute information sur ce guide, vous pouvez communiquer avec l'Office :

Courriel : [communications@ophq.gouv.qc.ca](mailto:communications@ophq.gouv.qc.ca)  
 Site Web : [www.ophq.gouv.qc.ca](http://www.ophq.gouv.qc.ca)  
 Téléphone : (819) 475-8585 ou, sans frais, 1 800 567-1465.

30. Le *Vocabulaire de la prestation de services* donne la définition suivante pour la notion « Adaptation » : Action, pour une organisation, de modifier une conduite, une situation ou des règles en fonction de l'évolution du milieu, de conditions nouvelles ou d'une situation particulière.

31. Il est possible d'obtenir copie du bilan en communiquant avec le Centre d'expertise sur la prestation de services, Secrétariat du Conseil du trésor.

## ANNEXE 6 – Outil québécois de mesure de la satisfaction de la clientèle<sup>32</sup>

De 2002 à 2005, le Centre d'expertise sur la prestation de services a élaboré un outil permettant de mesurer la qualité de la prestation de services et la satisfaction des citoyens face aux services publics. Cet instrument, appelé Outil québécois de mesure, peut être appliqué sur une base sectorielle ou à un panier élargi de services gouvernementaux provenant d'un grand nombre de ministères et d'organismes.

À compter de l'automne 2005, l'administration publique québécoise disposera d'un outil scientifiquement validé permettant de réaliser des études de satisfaction de la clientèle. L'Outil québécois de mesure a été testé avec succès par plusieurs ministères et organismes lors d'un projet expérimental qui s'est déroulé au printemps 2004.

### Les attributs de l'Outil québécois de mesure

L'outil permet de mesurer la satisfaction des usagers d'un service en tenant compte du résultat obtenu, du coût du service et de la qualité perçue de la prestation de services. La qualité est évaluée sous dix aspects regroupés en trois dimensions que l'on trouve généralement dans les déclarations de services aux citoyens : les dimensions procédurales (la simplicité, la clarté, l'accès) ; les dimensions relationnelles (l'apparence des lieux ou sites, la fiabilité, l'empathie, l'empressement) ; les dimensions fondamentales (le respect, la justice, la confidentialité).

Les questions comprises dans le questionnaire de base aident à mieux connaître la démarche du citoyen pour obtenir le service demandé, les modes de prestation qu'il a utilisés ou souhaite utiliser ainsi que les normes de service qu'il considère comme acceptables. L'amélioration anticipée de la qualité de la prestation de services, si le service était offert par Internet, est un autre élément qui peut être mesuré avec l'outil. Celui-ci permet également de cerner certains effets du niveau de satisfaction de la clientèle sur l'image organisationnelle et sur les démarches subséquentes que l'usager entreprendra (ex. : plainte, demande pour réviser son dossier). Finalement, l'Outil québécois de mesure aide à choisir les aspects de la prestation de services que l'on devrait améliorer pour mieux répondre aux attentes des citoyens.

### Le document de soutien pour l'utilisation de l'Outil québécois de mesure :

Afin de diffuser le contenu de cet outil et d'en faciliter l'utilisation par les ministères et les organismes, un document de soutien a été préparé. Il comporte quatre sections :

- Une présentation générale de l'instrument ;
- Un guide d'utilisation expliquant les différentes sections du questionnaire ;
- Les versions du questionnaire (par téléphone ou autoadministré) en français et en anglais ;
- Un modèle de description des besoins – Partie 2 de l'appel d'offres.

### Les avantages de l'utilisation de l'Outil québécois de mesure par les ministères et les organismes :

- L'accès à un outil validé, qui peut s'adapter aisément au contexte de chaque ministère ou organisme ;
- Une plus grande cohérence des activités de mesure de la satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation de services offerte par l'administration publique québécoise ;
- La possibilité d'un étalonnage entre les ministères et les organismes pour des produits et des services de nature similaire, puisque les échelles de mesure et les énoncés du questionnaire sont les mêmes ;
- La possibilité de travailler en collaboration pour l'application de l'outil, ce qui s'avère avantageux pour les ministères et les organismes qui disposent de peu de personnel spécialisé en matière de mesure des attentes et de la satisfaction de la clientèle ;
- Un outil dynamique qui permet de suivre, de façon à la fois globale et sectorielle, l'évolution des résultats obtenus pour une vaste gamme de produits et de services gouvernementaux ;
- L'amélioration de l'Outil québécois de mesure grâce, d'une part, à l'utilisation continue qu'en font les ministères et les organismes et, d'autre part, au partage de l'expérience en matière de mesure de la satisfaction de la clientèle.

32. Le Centre d'expertise sur la prestation de services (Secrétariat du Conseil du trésor) est responsable de la diffusion de l'Outil québécois de mesure, lequel est déposé sur le site Intranet [www.modernisation.qc/CEPS]. Pour de plus amples renseignements, on peut joindre le Centre par téléphone, au numéro (418) 528-2274, ou par courriel [Ceps@sct.gouv.qc.ca].



# Glossaire

ACCESSIBILITÉ	Ensemble des facteurs qui permettent à un usager d'accéder à un service public.
AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ	Ensemble des actions entreprises en vue d'accroître l'efficacité et le rendement des activités et des processus afin d'apporter des avantages accrus à la fois à l'organisation et à ses clients ou aux usagers de ses services.
ATTENTES DES CITOYENS	Souhaits des citoyens quant à la nature des services offerts par l'État, leur qualité et la manière dont ils sont délivrés.
BIENS ET SERVICES	Produits matériels et immatériels de l'activité économique dont la finalité est la satisfaction directe ou indirecte d'un besoin.
CIBLE	Résultat précis visé par une organisation au cours d'une période déterminée. Note — Le degré d'atteinte d'une cible est constaté à l'aide d'indicateurs et cette cible est normalement quantifiable.
CITOYEN, CITOYENNE	Individu qui bénéficie de droits et qui doit répondre à certains devoirs dans une collectivité démocratique. Note — Dans la Loi sur l'administration publique (Québec), les services aux citoyens comprennent les services offerts à la population et aux entreprises.
DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS	Document à caractère public dans lequel sont formulés les engagements d'un ministère ou d'un organisme quant au niveau et à la qualité des services offerts aux citoyens.
ENGAGEMENT	Promesse explicite faite à l'utilisateur d'un service public quant au niveau de service assuré et à la qualité des prestations offertes. Note — Dans l'administration publique québécoise, les ministères et les organismes prennent des engagements dans leur déclaration de services aux citoyens.
INDICATEUR	Paramètre significatif utilisé pour mesurer les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte.
NIVEAU DE SERVICE	Degré de l'importance relative du service assuré aux usagers ou à la clientèle à l'occasion d'une prestation.
NORME DE SERVICE	Ensemble des caractéristiques définissant le niveau de service assuré et la qualité des prestations offertes. Note — La norme de service tient compte des aspects du service les plus importants pour les usagers et elle est mesurable.
PLAN D'AMÉLIORATION DES SERVICES	Plan qui porte sur les actions qu'une organisation prévoit entreprendre au cours d'une période donnée afin de rendre de meilleurs services aux citoyens et d'optimiser les processus internes de prestation de services.
PRESTATION DE SERVICES	Action d'assurer des services aux citoyens en vertu des obligations qui incombent aux ministères et aux organismes, et des engagements qu'ils ont pris.
QUALITÉ DE SERVICE	Aptitude d'un service à répondre adéquatement à des exigences, exprimées ou implicites, qui visent à satisfaire ses usagers. Note — Ces exigences peuvent être liées à plusieurs aspects d'un service : son accessibilité, sa continuité, sa disponibilité, sa fiabilité, sa maintenabilité, etc.
SERVICE DIRECT	Service offert au citoyen, sans intermédiaire, par le personnel d'un service public ou d'une organisation bénévole.
SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE	Démarche visant à réduire la complexité des processus, des procédures, des formalités et des formulaires administratifs, et à en éliminer les éléments jugés superflus ou désuets.
USAGER, USAGÈRE	Personne qui a recours à un service public ou qui utilise un bien du domaine public.
VALEUR	Principe qui oriente l'action d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation en société.

Ces termes ont été définis par l'Office québécois de la langue française et approuvés par un comité de terminologie interministériel lors de l'élaboration du *Vocabulaire de la prestation de services*.

Cet ouvrage<sup>33</sup> a été réalisé en partenariat par l'Office québécois de la langue française et l'ancien ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, et comprend près de 200 termes utilisés dans le domaine de la qualité de la prestation de services dans l'administration publique québécoise.

33. Il est possible d'obtenir un exemplaire du *Vocabulaire de la prestation de services* en communiquant avec le Centre d'expertise sur la prestation de services du SCT au numéro de téléphone suivant : (418) 528-2274.

## Bibliographie thématique<sup>34</sup>

### 1. Documents produits par l'administration publique québécoise et diverses organisations au Québec

#### Déclarations de services

---

Liste des déclarations de services aux citoyens des ministères et organismes gouvernementaux.  
<http://www.gouv.qc.ca/wps/portal/pgs/commun/gouv/declarationservices?lang=fr>

#### Évaluation de déclarations de services et de la qualité de la prestation des services publics

---

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2002-2003 - tome 1, chapitre 3 - Gestion de l'amélioration des services aux citoyens, 2003.*  
[http://www.vgq.gouv.qc.ca/publications/Rapp\\_2003\\_1/Rapport/Index.html](http://www.vgq.gouv.qc.ca/publications/Rapp_2003_1/Rapport/Index.html)

#### Connaissance des attentes et mesure de la satisfaction des citoyens et des entreprises

---

CENTRE FRANCOPHONE D'INFORMATISATION DES ORGANISATIONS. *NETGOUV 2004 : Services gouvernementaux en ligne au Québec*, Sondage réalisé auprès des citoyens et des entreprises, 2004.  
<http://www.infometre.cefrio.qc.ca/fiches/fiche757.asp>

CENTRE FRANCOPHONE D'INFORMATISATION DES ORGANISATIONS. *NETGOUV - Services gouvernementaux en ligne au Québec*, NetGouv 2003, sondage réalisé auprès des citoyens, des entreprises et des travailleurs autonomes du Québec, 2003.  
[http://www.cefrio.qc.ca/rapports/Net\\_Gouv\\_2003.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/rapports/Net_Gouv_2003.pdf)

D'ASTOUS, Alain. *Le Projet de recherche en marketing* (2<sup>e</sup> édition), Les Éditions de la Chenelière inc., 2000.

MOUVEMENT QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ. *Le QUALImètre, outil de diagnostic : Sommes-nous performants?*, 2002.  
<http://www.qualite.qc.ca>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. Centre d'expertise sur la prestation de services. *Outil québécois de mesure*. Pour tout renseignement sur l'Outil, communiquer aux coordonnées indiquées au début du guide ou consulter le site intranet de la modernisation.  
[www.modernisation.qc/mc/centre\\_expertise/index.html](http://www.modernisation.qc/mc/centre_expertise/index.html)

#### Documents d'orientation et de référence en matière d'amélioration de la prestation de services

---

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *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.modernisation.qc/mc/publications/enonce.pdf>

LE PROTECTEUR DU CITOYEN. *Le Pacte social comme outil d'évaluation des services publics - Rapport annuel 1994-1995*.  
<http://www.protecteurducitoyen.qc.ca/fr/publications/guides/pacte.asp>

MINISTÈRE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET DE L'IMMIGRATION. Centre d'expertise sur la prestation de services. *Plan d'action gouvernemental d'amélioration des services aux citoyens*, 2002.  
<http://www.intranet.qc/HebergementDoc/planaction/planaction.pdf>

34. Les adresses Internet paraissant dans la bibliographie étaient toutes en ligne le 12 mai 2005.



MINISTÈRE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET DE L'IMMIGRATION. Centre d'expertise sur la prestation de services. *Aide-mémoire pour l'élaboration du plan d'amélioration des services aux citoyens*, 2002.  
<http://www.modernisation.qc.ca/mc/publications/performance/guides/aide-memoire.pdf>

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Moderniser l'État – Pour des services de qualité aux citoyens, Plan de modernisation 2004-2007*, 2004.  
[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/plan\\_modernisation.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/plan_modernisation.pdf)

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Moderniser l'État – Pour des services de qualité aux citoyens, Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007, Prendre en main l'avenir de notre fonction publique*, 2004.  
[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/plan\\_gest-rh\\_04-07.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/plan_gest-rh_04-07.pdf)

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Moderniser l'État – Pour des services de qualité aux citoyens, Politique-cadre sur les partenariats public-privé*, 2004.  
[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/parteneriat/politique\\_cadre.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/parteneriat/politique_cadre.pdf)

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Rapport de la présidente du Conseil du trésor et ministre responsable de l'administration gouvernementale sur l'application de la Loi sur l'administration publique*, 2003-2004.  
[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ministre/rapp\\_pres\\_03-04.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ministre/rapp_pres_03-04.pdf)

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise*, 2002.  
[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress\\_humaine/declaration\\_valeurs.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/declaration_valeurs.pdf)

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur les indicateurs*, 2003.  
[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/guide\\_indicateur.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/guide_indicateur.pdf)

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Document de soutien à la production du rapport annuel de gestion 2004-2005*, 2005.  
[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/guide\\_rappanngest\\_04-05.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/guide_rappanngest_04-05.pdf)

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur le rapport annuel de gestion*, 2002.  
[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/guide\\_rappanngest\\_02.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/guide_rappanngest_02.pdf)

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. *Rapport annuel 2000-2001* (Prestation électronique des services aux citoyens et aux entreprises) et *Rapport annuel 2002-2003* (Gestion de l'amélioration des services aux citoyens).  
[http://www.vgq.gouv.qc.ca/publications/rapp\\_2001\\_2/Rapport/Index.html](http://www.vgq.gouv.qc.ca/publications/rapp_2001_2/Rapport/Index.html)  
[http://www.vgq.gouv.qc.ca/publications/Rapp\\_2003\\_1/Rapport/Index.html](http://www.vgq.gouv.qc.ca/publications/Rapp_2003_1/Rapport/Index.html)

## **Gestion des plaintes**

---

LE PROTECTEUR DU CITOYEN. *Un Bureau des plaintes légitime et crédible – Le traitement des plaintes dans les organisations gouvernementales*, Bibliothèque nationale du Québec, 2001.  
<http://www.protecteurducitoyen.qc.ca/fr/publications/guides/PCplai.pdf>

## **Mesures d'adaptation de la prestation des services pour les personnes handicapées**

---

OFFICE DES PERSONNES HANDICAPÉES DU QUÉBEC. *Guide d'accessibilité et d'adaptation des services gouvernementaux : Les services de l'État, c'est aussi pour les personnes handicapées*, 2005. Pour de plus amples renseignements sur ce guide, s'adresser à l'OPHQ au numéro sans frais 1 800 567-1465.  
<http://www.ophq.gouv.qc.ca>

## **Prestation électronique des services**

---

ASSEMBLÉE NATIONALE. *Rapport sur le Gouvernement en ligne – Vers un Québec branché pour ses citoyens*, présenté par Henri-François Gautrin, ministre délégué au gouvernement en ligne, 2004.  
<http://www.hfgautrin.com/egov.asp?lang=1>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Cadre de gestion des ressources informationnelles en soutien à la modernisation de l'administration publique*, 2002.

[http://www.autoroute.gouv.qc.ca/dossiers/cadre\\_de\\_gestion\\_ct197638.pdf](http://www.autoroute.gouv.qc.ca/dossiers/cadre_de_gestion_ct197638.pdf)

CONSEIL DU TRÉSOR, SECRÉTARIAT DE L'AUTOROUTE DE L'INFORMATION. *La Politique québécoise de l'autoroute de l'information - Agir autrement*, 1998.

<http://www.autoroute.gouv.qc.ca/politique/politiqu.html>

MINISTÈRE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET DE L'IMMIGRATION. *L'utilisabilité des sites Web gouvernementaux et les tests d'utilisation – Aide-mémoire à l'usage des webmestres*, 2002.

<http://www.webmaestro.gouv.qc.ca/publications/guides/Utili.pdf>

MINISTÈRE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET DE L'IMMIGRATION. *La promotion, la commandite et la publicité dans les sites Web gouvernementaux – Aide-mémoire à l'usage des webmestres*, 2002.

<http://www.webmaestro.gouv.qc.ca/publications/guides/promo.pdf>

### **Protection des renseignements personnels**

---

COMMISSION D'ACCÈS À L'INFORMATION, *Exigences minimales relatives à la protection des renseignements personnels lors de sondages réalisés par un organisme public ou son mandataire*, 1999.

[http://www.cai.gouv.qc.ca/06\\_documentation/01\\_pdf/sondages.pdf](http://www.cai.gouv.qc.ca/06_documentation/01_pdf/sondages.pdf)

## **2. Documents produits par d'autres administrations publiques et diverses organisations**

### **Guides, normes de services et exemples de déclarations de services aux citoyens<sup>35</sup>**

---

#### **France :**

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT. *CHARTRE MARIANNE*.

[http://www.dusa.gouv.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=44](http://www.dusa.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=44)

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

#### **Ontario :**

BUREAU DE L'EXCELLENCE ET DE L'INNOVATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO. *Normes communes de service dans la fonction publique de l'Ontario*, 2002.

[http://www.ontariodelivers.gov.on.ca/french/qs\\_standards.htm](http://www.ontariodelivers.gov.on.ca/french/qs_standards.htm)

#### **Alberta :**

PERSONNEL ADMINISTRATION OFFICE. Alberta Government. *Making Service Stronger : A Guidebook to Service Excellence in the Alberta Public Service*.

<http://www.pao.gov.ab.ca/corporate/makingservice/making-service-stronger-booklet.pdf>

#### **Manitoba :**

TRAVAIL ET IMMIGRATION MANITOBA. Commission des pensions. Exemple de normes de services.

<http://www.gov.mb.ca/labour/pension/brochure/servicestands.fr.html>

#### **Canada :**

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Recueil des normes de services*.

[http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/serv-standards/compendium/compendiumtb\\_f.asp](http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/serv-standards/compendium/compendiumtb_f.asp)

---

35. Dans d'autres administrations publiques, on appelle ainsi ces documents : chartes des citoyens, chartes de service.



INSTITUT NATIONAL DE LA QUALITÉ ET SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Critères canadiens de qualité pour le secteur public*, 1999.

[http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs\\_pol/oepubs/Otherpubs/cqcps\\_f.htm](http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/Otherpubs/cqcps_f.htm)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Normes de service : un guide pour l'initiative*, 1995.

[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/oepubs/TB\\_D3/GUID\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/oepubs/TB_D3/GUID_f.asp)

### **Angleterre :**

#### **Exemples de Chartes des citoyens**

Charter for Inland Revenue Taxpayers

<http://www.inlandrevenue.gov.uk/spss/charter.htm>

The Patient's Charter

[http://www.show.scot.nhs.uk/guh/complaints/patients\\_charter/pcharter.htm](http://www.show.scot.nhs.uk/guh/complaints/patients_charter/pcharter.htm)

Victim's Charter

<http://www.homeoffice.gov.uk/justice/victims/charter/index.html>

### **Australie :**

AUSTRALIAN GOVERNMENT, Australian Public Service Commission, *Commonwealth Government Service Charters*.

[www.apsc.gov.au/charters/index.html](http://www.apsc.gov.au/charters/index.html)

COMPETITIVE TENDERING AND CONTRACTING BRANCH. Department of Finance and Administration, *Client Service Charter Principles*, 2000.

<http://www.apsc.gov.au/charters/principles.pdf>

### **États-Unis :**

NATIONAL PERFORMANCE REVIEW. *Putting Customers First '97 : Standards for Serving the American People*, 1997.

<http://govinfo.library.unt.edu/npr/custserv/1997/chapter1.html>

### **Irlande :**

BETTER GOVERNMENT. Public Service Modernisation. *Customer Charter Initiative*.

<http://www.bettergov.ie/index.asp?docID=308>

BETTER GOVERNMENT. Public Service Modernisation. *Customer Charters, Guidelines for preparation*.

[www.bettergov.ie/attached\\_files/upload/static/240.pdf](http://www.bettergov.ie/attached_files/upload/static/240.pdf)

## **Évaluation de déclarations de services et de la qualité de la prestation des services publics**

### **Canada :**

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. *Rapport du Vérificateur général du Canada - La qualité du service* (Chapitre 1), 2000.

[http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/00menu\\_f.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/00menu_f.html)

### **Australie :**

AUSTRALIAN GOVERNMENT. AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION. *State of the Service Report 2003-2004*.

<http://www.apsc.gov.au/stateoftheservice/0304/chapter4.pdf>

DEPARTMENT OF FINANCE AND ADMINISTRATION. *Service Charters in the Commonwealth Government* (July 1999-June 2000), rapport sur les chartes de services, 2000.

<http://www.apsc.gov.au/charters/secondreport.pdf>

## Connaissance des attentes et mesure de la satisfaction des citoyens, du personnel et des entreprises

---

### France :

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT. *Baromètre Adèle de l'administration en ligne*, Brulé Ville et Associé (BVA ), 2005.

<http://www.bva.fr/pdf/ADELE%20rapport%20050504.pdf>

### Canada :

INSTITUT DES SERVICES AXÉS SUR LES CITOYENS. *Comment mener des sondages auprès de nos clients*, Guide méthodologique, 2001-2002.

<http://www.iccs-isac.org/fra/pubs/sondage.pdf>

INSTITUT DES SERVICES AXÉS SUR LES CITOYENS. *Outil de mesures communes* (OMC : Banque de questions/OMC : Guide d'utilisation, version préliminaire 6), 2003.

<http://www.iccs-isac.org/fra/demandeOMC.htm>

INSTITUT DES SERVICES AXÉS SUR LES CITOYENS et INSTITUT D'ADMINISTRATION PUBLIQUE DU CANADA. *Les Citoyens d'abord 3*, Erin Research Inc., 2003.

<http://www.iccs-isac.org/fra/pubs/CDA3.pdf>

INSTITUT DES SERVICES AXÉS SUR LES CITOYENS et INSTITUT D'ADMINISTRATION PUBLIQUE DU CANADA. *L'accent sur les entreprises*, 2004.

<http://iccs-isac.org/fra/LaccentEntreprises.htm>

### Angleterre :

CABINET OFFICE. *Code of Practice on Consultation*, 2004.

<http://www.cabinetoffice.gov.uk/regulation/consultation/documents/pdf/code.pdf>

OFFICE OF PUBLIC SERVICES REFORM. *Measuring and Understanding Customer Satisfaction*, A Mori Review for the Office of Public Services Reform, 2002.

<http://www.pm.gov.uk/files/pdf/MeasuringCustomerSatisfaction.PDF>

### Australie :

AUSTRALIAN PUBLIC SERVICE COMMISSION. *APS Employee Survey – Have your say !* 2005.

<http://www.apsc.gov.au/survey/index.html>

### 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*, 2000.

[http://siemensenterprise.com/attachments/solutions/federal/american\\_customer\\_satisfaction\\_index.pdf](http://siemensenterprise.com/attachments/solutions/federal/american_customer_satisfaction_index.pdf)

AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY et al. *The American Customer Satisfaction Index et The ACSI Model for most Government Agencies* (Modèle de mesure de la satisfaction et résultats de sondages)

<http://www.customerservice.gov/csathm>

<http://www.theacsi.org/index.htm> et <http://www.theacsi.org/government/govt-model.html>

## Documents d'orientation et de référence en matière d'amélioration de la prestation de services

---

### France :

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE. *Services publics - S'engager sur la qualité du service - Guide méthodologique*, 2001.

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/communications/guides/guidequaliteservice.pdf>

**Ontario :**

THE CABINET OFFICE (ONTARIO PUBLIC SERVICE RESTRUCTURING SECRETARIAT). *Transformer la fonction publique de l'Ontario à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*, 2000.

[http://www.ontariodelivers.gov.on.ca/french/virtual\\_library/trans.pdf](http://www.ontariodelivers.gov.on.ca/french/virtual_library/trans.pdf)

**Canada :**

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. Secteur du service et de l'innovation. *Vers la prestation de services centrés sur les citoyens - Guide pour l'initiative d'amélioration des services*, 2001.

[http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/howto-comment/howto-comment\\_f.pdf](http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/howto-comment/howto-comment_f.pdf)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *Services de qualité – Guides* (14 brochures).

[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/oepubs/tb\\_o/siglist\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/oepubs/tb_o/siglist_f.asp)

**Angleterre :**

PRIME MINISTER. Office of Public Services Reform, *Reforming our Public Services – Principles into practice*, 2002.

<http://www.cabinetoffice.gov.uk/opsr/documents/pdf/principles.pdf>

CABINET OFFICE. *Encouraging Innovation and Continuous Improvement – Guidance on schemes to reward innovative ideas*.

[http://www.civilservice.gov.uk/management\\_information/management/innovation/index.asp](http://www.civilservice.gov.uk/management_information/management/innovation/index.asp)

**International :**

ACCENTURE – The Government Executive Series. *Leadership in Customer Service : New Expectations, New Experiences*, 2005.

[http://www.accenture.com/xdoc/ca/locations/canada/insights/studies/leadership\\_cust.pdf](http://www.accenture.com/xdoc/ca/locations/canada/insights/studies/leadership_cust.pdf)

## **Gestion des plaintes**

---

**Canada :**

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Service de qualité - Gestion efficace des plaintes*, Guide XI, Canada.

[www.tbs-sct.gc.ca/Pubs\\_pol/oepubs/TB\\_O/11QG\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/TB_O/11QG_f.asp)

**Ontario :**

RÉSEAU DE CONCILIATION DU SECTEUR FINANCIER. *Traitement des plaintes dans le secteur des services financiers : Trousse de renseignements*, Toronto, 2004.

[http://www.cfson-crcsf.ca/fr/ressources/sources/Trousse\\_de\\_renseignements.pdf](http://www.cfson-crcsf.ca/fr/ressources/sources/Trousse_de_renseignements.pdf)

## **Mesures d'adaptation de la prestation des services pour les personnes handicapées**

---

**Canada :**

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*, Canada.

[www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_852/ppaed\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_852/ppaed_f.asp)

**Angleterre :**

CABINET OFFICE. *Let's Make it Accessible – Improving Government Information for Disabled People*, 2001.

[http://194.202.202.185/images\\_of\\_disability/access.html](http://194.202.202.185/images_of_disability/access.html)

**Australie :**

COMMONWEALTH DISABILITY STRATEGY, *The Commonwealth Disability Strategy*.

[www.facs.gov.au/disability/cds/cds/cds\\_index.htm](http://www.facs.gov.au/disability/cds/cds/cds_index.htm)

## **Prestation électronique des services**

---

### **France :**

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE, Secrétariat d'État à la Réforme de l'État, *Plan stratégique de l'Administration électronique 2004-2007*.  
[http://www.adae.gouv.fr/IMG/pdf/adele\\_plan\\_strategique-2.pdf](http://www.adae.gouv.fr/IMG/pdf/adele_plan_strategique-2.pdf)

### **Canada :**

GOUVERNEMENT DU CANADA, *Gouvernement en direct, rapport annuel 2005*.  
[http://www.gol-ged.gc.ca/rpt2005/rpt00\\_f.asp](http://www.gol-ged.gc.ca/rpt2005/rpt00_f.asp)

## **3. Ouvrages de références sur l'amélioration de la qualité de la prestation des services publics**

CABY, François, Claude JAMBART. *La Qualité dans les services publics*, collection Techniques de gestion, Économica, Paris, 2002.

CHEBAT, Jean-Charles, Pierre FILIATRAULT et Jean HARVEY. *La gestion des services*, Chenelière/McGraw-Hill, 1999.

Organisation pour la coopération et le développement économiques. *L'Administration à l'écoute du public : initiatives relatives à la qualité du service*, Paris, 1996.

LACOMBE et PINET. *Accroître la qualité du service à la clientèle : un guide pratique*, Éditeur Stratégie, 1994.