

RELATIONS AVEC LES BÉNÉFICIAIRES

Satisfaction des bénéficiaires

Juin 2005

Australie

Les agences australiennes réalisent régulièrement et certaines de façon systématique des enquêtes auprès de leurs bénéficiaires. Ainsi les personnes qui ont contacté une agence peuvent être sélectionnées pour faire partie d'un panel d'enquête par téléphone ou bien en ligne.

Par ailleurs les chartes donnent la marche à suivre pour adresser des réclamations si les engagements pris ne sont pas respectés.

La *Child Support Agency* offre un bon exemple de cette démarche

Site internet : <http://www.csa.gov.au/agency/csi.html>

Belgique

Les baromètres

Les baromètres de la qualité ont été développés pour permettre une évaluation de la mise en œuvre de la « charte de l'utilisateur » (ixe les droits et devoirs de l'utilisateur vis à vis de l'administration) au sein de l'administration belge.

Ils ne se présentent pas seulement comme un outil de mesure, ils comportent également un mode d'emploi sur la façon dont ils doivent être mis en œuvre. Conçus pour des fonctionnaires, par des fonctionnaires, leur principale caractéristique réside dans leur orientation utilisateurs : les citoyens-usagers et les fonctionnaires dans les ministères. Leur usage se veut facile, généralisable à toute l'administration fédérale, souple, adaptable, pertinente scientifiquement et équitable (ils font la part entre ce qui dépend de l'administration et ce qui n'en dépend pas, les lois par exemple).

Cet instrument de mesure reprend le parcours de l'utilisateur dans ses relations avec l'administration, au cours de 4 étapes distinctes (l'approche : à quel service s'adresser, l'accueil, le service traitant et l'après vente : une fois la décision prise ou le service rendu, quand l'utilisateur éprouve des difficultés). Il évalue sa satisfaction au travers de 4 critères (la rapidité, la précision, l'efficacité et l'amabilité) pour 6 familles de prestation (prestations non financières, allocations, impositions, informations de l'administration, informations à l'administration et contrôles).

Les baromètres de la qualité ont été utilisés de manière systématique pendant 2 ans en 1998 et 1999. Ils ont rencontré un grand succès auprès des usagers puisque le taux de réponse a été très élevé, de l'ordre de 40%. Loin de stigmatiser systématiquement l'administration, le public est prêt à s'engager dans une démarche d'évaluation des services publics. Ils ont ensuite été mis en veille, priorité étant donnée à la réforme Copernic. Depuis lors, cet outil n'est utilisé qu'à la demande des administrations, plus particulièrement dans les services déconcentrés.

Canada

Trois expériences marquantes

étude Citoyens d'abord – phase 1

En juillet 1997, le centre canadien de gestion (CCG), sur l'initiative du Secrétariat du conseil du trésor a été chargé de la mise en place et de l'animation d'un **Réseau du service axé sur les citoyens (RSAC)** pour accélérer la modernisation du service dans l'ensemble de la fonction publique au Canada. Plus de 200 fonctionnaires fédéraux, provinciaux et municipaux, ainsi que des universitaires et spécialistes extérieurs à la fonction publique ont mené une réflexion en profondeur sur la prestation de services dans le domaine public. L'étude « *citoyens d'abord* », parue en 1998, est la première publication issue des divers travaux de recherche du RSAC. Elle était fondée sur les résultats de l'enquête nationale intergouvernemental « *Have Your Say/Prononcez-vous* ».

La mise en place du **Réseau du service axé sur les citoyens (RSAC)** ainsi que les travaux collectés à l'occasion de la parution de cette première étude « Citoyens d'abord » manifeste très concrètement l'évolution prise par l'administration canadienne. Il s'agit de réfléchir à l'évolution des services aux publics dans une optique résolument « orientée client ». C'est ainsi que cette étude qui sera renouvelée, après avoir été enrichie, en 2000 puis 2003. Elle s'attache à proposer une « photographie » précise de l'opinion des citoyens sur leur différents services publics ainsi qu'à proposer des outils permettant d'améliorer ces indices de satisfaction.

Dés 1998, les principales constatations étaient :

- ◆ Contrairement à une idée répandue, les Canadiens estiment que de nombreux services gouvernementaux sont de qualité élevée ou supérieure à celle des services offerts par le secteur privé.
- ◆ De plus, les citoyens évaluent la qualité de *certain*s services gouvernementaux comme étant supérieure à celle des services gouvernementaux *en général*. Le fait de ne pas faire de distinction entre les façons de définir les services a entraîné des évaluations peu élevées de la qualité des services gouvernementaux par le passé qui ne sont pas réalistes.
- ◆ Les citoyens reconnaissent que le gouvernement a un rôle plus difficile à assumer que le secteur privé, puisqu'il doit parvenir à un juste équilibre entre l'efficacité et l'intérêt public. Toutefois, les citoyens s'attendent à ce que les services publics soient d'une qualité égale ou supérieure à celle des services offerts par le secteur privé.
- ◆ De nombreux citoyens estiment que les services gouvernementaux sont trop peu faciles d'accès. Les facteurs identifiant les difficultés d'accès incluent :
 - Les obstacles telles que les lignes téléphoniques occupées, les transferts entre différentes personnes, le stationnement et les distances.
 - L'expérience précédente des services.
 - La durée totale du temps requis pour obtenir le service.

À partir de l'ensemble des données recueillies, dès la première étude, la synthèse effectuée met en exergue *les cinq facteurs principaux* à partir desquels les citoyens évaluent la qualité des services :

- **rapidité ou accessibilité ;**
- **connaissances et compétences du personnel ;**
- **courtoisie et confort ;**
- **traitement équitable ;**
- **résultat.**

citoyens d'abord – phase 2

La deuxième étude de « Citoyens d'abord » parue en 2000 fût pilotée par un plus grand nombre d'organisations. En effet, celle de 1998 a donné lieu à la création du Conseil sur la prestation des services du secteur public auquel tous les niveaux d'administration participe. De même, la nature des sondages a été modifié. L'enquête inclut 6 000 répondants et elle est deux fois plus importante que la recherche de 1998, ce qui a permis une mesure plus détaillée et plus précise.

L'enquête *Les citoyens d'abord 2000* confirme les principales constatations de l'étude menée en 1998. Elle fait le suivi des tendances et étend les discussions à de nouveaux secteurs. L'enquête explore davantage **l'accès des citoyens aux services gouvernementaux** et elle examine les critères de satisfaction des citoyens quant à certains canaux de prestation tels que les services téléphoniques et Internet. De même, elle a contribué à préciser le troisième facteur, initialement défini comme la « courtoisie ». Les groupes de consultation indiquent que la satisfaction augmentait considérablement lorsque les employés étaient disposés à « faire un peu plus » pour s'assurer que les citoyens obtiennent ce qu'ils veulent. Cette attitude ajoute un élément essentiel à la prestation des services.

Là encore, les résultats obtenus dans le cadre de l'étude « les citoyens d'abord 2000 » ont eu pour conséquence de lancer des chantiers de modification des services voire des structures administratives.

L'originalité du vaste chantier incarné par les études citoyens d'abord, est d'avoir lié les enquêtes stricto sensu, à un cadre de réflexion auquel participe activement de très nombreux hauts responsables des administrations (fédérale, régionale et municipale) et d'en avoir fait un espace de proposition pour envisager des changements profonds dans l'organisation et/ou la délivrance des services aux publics.

A ce titre, l'aspect le plus décisif de cette démarche est sans doute d'avoir été conçu comme un processus itératif et permanent. Chaque étape permettant, en prenant appui sur les travaux antérieurs, de faire progresser l'objectif initial de **renforcer les modes de prestations axés sur les citoyens**.

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si l'année 2000 fût aussi et peut-être surtout l'année de présentation du nouveau programme de gestion moderne, « *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada* » dont il faut rappeler que l'objectif premier était « *d'offrir des services au meilleur rapport qualité-prix et adaptés aux besoins des Canadiens et des Canadiennes* ».

citoyens d'abord – phase 3

En 2003, l'étude « les citoyens d'abord » s'est fondé sur l'échantillon représentatif de 2002 mais la population interrogé est passé de 6 000 à 9 000 personnes.

L'*American Customer Satisfaction Index (ACSI)*

Le modèle

L'index de satisfaction des consommateurs américains est un indicateur national reposant sur l'évaluation de la qualité des biens et des services destinés aux américains. C'est la seule mesure de satisfaction qui soit uniforme et qui croise la satisfaction à l'égard des entreprises et de l'administration. Établi en 1994, il suit les tendances de la satisfaction des consommateurs et sert de base pour un benchmarking concernant la satisfaction des consommateurs à l'égard des entreprises, du commerce et des agences gouvernementales (depuis 1999).

L'ACSI repose sur un modèle économétrique, de causes à effets, combinant plusieurs équations. Il existe deux versions de ce modèle, le premier destiné au secteur privé pour lequel le résultat, la loyauté du consommateur, est mesuré en terme de capacité à retenir des clients et de seuil de prix (ces deux éléments contribuant à la profitabilité d'une activité).

La version destinée aux agences gouvernementales permet à chaque agence de déterminer le résultat attendu et de spécifier les activités de l'agence qui conduisent à la satisfaction de leurs « clients ».

Ils reposent, l'un et l'autre, sur des enquêtes réalisées auprès des consommateurs de chaque agence ou compagnie. Pour les agences fédérales, chaque score (satisfaction) et élément du modèle sont pondéré par le budget alloué aux activités.

Chaque entreprise ou agence fait l'objet d'une mesure annuelle. Les secteurs concernés sont : biens manufacturés durables, biens manufacturés non durables, transport-communication, commerce de détail, finance-assurance, services et administration publique (dont le gouvernement fédéral fait partie).

Application dans l'administration

Chaque agence fédérale choisit un ou plusieurs segments de bénéficiaires (« clients ») correspondant au cœur de sa mission. C'est à partir de ce choix qu'est établi un échantillon et que se déroulent les enquêtes. Le nombre des enquêtes est ainsi proportionnel à la taille de l'organisation.

Il y a **deux vecteurs** conduisant à la satisfaction selon le modèle :

- ♦ **les attentes des consommateurs** : elles sont le produit des expériences précédentes des consommateurs et du niveau de connaissance dont ils bénéficient lorsqu'ils entrent en interaction avec l'agence. Elles sont donc ce que le consommateur anticipe.
- ♦ **la qualité perçue** : elle est une évaluation basée sur les expériences vécues concernant le service ou les activités de l'agence.

Une fois que l'agence a déterminé le résultat attendu, le personnel doit identifier de 2 à 4 activités clés à travers lesquelles il y a moyen d'interagir avec les consommateurs et ainsi modifier les expériences vécues par les consommateurs. Un certain nombre de questions est posé pour mesurer chacun des attributs de ces activités, variables selon les agences. Mais le plus souvent, on retrouve les activités liées à l'information ou au service au consommateur...

Ce modèle est un puissant moyen d'inciter les agences fédérales à améliorer la qualité des services rendus ou des prestations offertes.

Les agences peuvent hiérarchiser leurs activités en fonction de la satisfaction de leurs bénéficiaires.

People's panel :

La stratégie gouvernementale pour la réforme des services publics repose sur des services plus réactifs aux attentes et aux aspirations des usagers. Cette politique de consultation a débouché sur la mise en place en 1998, d'un panel de 5 000 citoyens adultes, d'âges, de sexes et de zones géographiques différentes. Il s'agissait de disposer d'un panel permanent d'usagers qui pouvait être consulté sur des enquêtes globales ou plus ciblées. Ce panel a fonctionné de 1998 à 2002 et a été utilisé par les ministères et les agences pour tester la réaction des citoyens à toute une série de politiques et d'initiatives. Particularisme du People's panel : tous ses rapports ont été rendus publics.

Cette expérience a été interrompue au niveau central en 2002. Pour des raisons financières ou en raison de la publication d'un rapport défavorable au gouvernement sur la politique des transports ? L'expérience se poursuit néanmoins au niveau local avec de multiples exemples (villes, districts...).

People's panel de la ville de Birmingham (composé de 1 000 résidents) :

http://www.birmingham.gov.uk/GenerateContent?CONTENT_ITEM_ID=1410&CONTENT_ITEM_TYPE=0&MENU_ID=589

People's panel du district de Cornouailles (composé de 2 700 résidents) :

<http://www.cornwall.gov.uk/Transport/ltp06/panel/panel.htm>