



"L'évaluation de la qualité du service public : Quels préalables ? Quelles difficultés ? Quelles procédures à la lumière de la GPR ?"

MSSASSI Said

Expert à l'IAGES

Docteur en sciences de Gestion de l'université Paris 12

Professeur à l'ENCG de Tanger

PLAN

- I. GOUVERNANCE RESPONSABLE ET QSP
- II. LA PARTICULARITÉ DU SERVICE ET LES DIFFICULTÉS DE SA QUALITÉ
- III. CHARTES DES SERVICES PUBLICS
- IV. LES PRINCIPES DE LA QSP
- V. LES DIMENSIONS QUALITATIVES DU SERVICE
- VI. BAROMÈTRE DE MESURE DES DIMENSIONS QUALITATIVE DU SERVICE PUBLIC

I. GOUVERNANCE RESPONSABLE ET QSP

Qu'est-ce au fond qu'une gouvernance responsable?

- **Assumer ses actes** et leurs conséquences et accepter d'en répondre.



Gouvernance Responsable efficace

Gouvernance publique responsable efficace, suppose une série de conditions ⁽¹⁾ :

1. Définition des missions à accomplir et/ou des objectifs à réaliser
2. Clarification de l'organigramme, des niveaux de pouvoir, des liens hiérarchiques et fonctionnels

(1) Rapport **Itinera Institute** sur « La bonne gestion publique », février 2015.

Gouvernance Responsable efficace

3. Délimitation des domaines de délégation: l'octroi d'une autonomie de pouvoir et de décision et l'élimination des conflits d'intérêt (*cf. les mandataires publics qui ont des mandats dans des sociétés privées*)
4. Développement des compétences nécessaires à l'accomplissement des fonctions prescrites (*c'est la question des nominations politiques*).

Gouvernance Responsable efficace

5. **Évaluation ex-post** (*Évaluation de l'action ou de la mission une fois celle-ci terminée*) et **Reddition des comptes** (*présenter à l'amiable ou en justice les sommes dépensées, indemnités, ... afin que le compte du mandataire public soit vérifié, réglé et arrêté*).
6. **Existence d'indicateurs de performance objectifs** (*non simplement des indicateurs de résultats, mais aussi des indicateurs d'efficience qui prennent en compte les coûts consentis pour atteindre ces résultats*).
7. **Existence de sanctions négatives et positives.**

Qualité du service public et GPR

- ▶ La réussite d'une démarche de qualité du service public nécessite la mise en place d'une gouvernance responsable

II. la particularité du service et les difficultés de sa qualité

- l'intangibilité de l'output,
- la difficulté de standardiser les services,
- la simultanéité de production et de consommation,
- la difficulté de contrôler la qualité du service avant la consommation.
- la participation active de l'utilisateur au processus de réalisation du service,

Difficulté = présence de l'utilisateur

III. CHARTES DES SERVICES PUBLICS

Les Chartes des services publics dans plusieurs pays recommandent

la mise en place d'un dispositif d'évaluation de la qualité perçue par les usagers.

Selon la charte des SP en France « *Chaque service public doit s'efforcer de faire connaître clairement ses objectifs et de mettre au point des indicateurs de qualité et de satisfaction des besoins des usagers* ».

III. CHARTES DES SERVICES PUBLICS

En Grande Bretagne et aux Etats-Unis par exemple, la Charte des citoyens et le « *Putting People First* » affirment des principes tels que (cf. encadré 1) :

- la consultation des usagers pour définir leurs besoins,
- la communication des standards de qualité et
- la mise à disposition de processus de plainte.

Encadré 1 - La charte du citoyen britannique

Les notions de service public et de principes du service public figurent en toutes lettres dans la charte du citoyen (Citizen's Charter : raising the standard) publiée en juin 1991. Il est précisé dans ce document que la charte s'applique à l'ensemble des services publics, y compris les administrations centrales et établissements publics de l'Etat (Government, departments and agencies), les entreprises publiques, les administrations décentralisées (local authorities), le service national de santé, les cours et tribunaux, la police et la sécurité civile, et les services publics à gestion privée. La Citizen's Charter a été envoyée dans une brochure à tous les foyers britanniques ; elle repose sur six principes :

1. la **fixation d'un certain niveau de qualité (standards)** des prestations (en termes de rapidité, de disponibilité, de compétence par exemple) qui doivent être fournies aux usagers, ce niveau étant précisé par des chartes, service par service ;
2. la **transparence (openness)** dans la fourniture des services (elle concerne notamment la publicité des règles de fonctionnement et des standards de qualité) ;
3. la **consultation des usagers** en ce qui concerne l'organisation des services et la définition des prestations ;
4. la **qualité de l'accueil** en termes d'accessibilité et de non-discrimination au regard des différences de sexe ou de race ;
5. la mise à disposition de moyens de **réclamation et la correction** des erreurs ;
6. le **rapport qualité/prix** pour une meilleure utilisation des fonds publics..

IV. LES PRINCIPES DE LA QSP

Les chartes de SP mettent en évidence un principe de qualité du service public (Cluzel-Métayer, 2006) qui comporte deux exigences spécifiques :

- 1) l'accessibilité du service
- 2) l'amélioration de la prestation.

IV. LES PRINCIPES DE LA QSP

1) l'accessibilité du service

La gestion de l'accessibilité dans les services publics ne se résume pas à l'aménagement des locaux et des horaires d'ouverture. Il s'agit :

- ✓ d'adapter l'offre de service aux différentes **situations sociales et géographiques des usagers** pour rétablir l'égalité d'accès au service ;
- ✓ de renforcer **la lisibilité de l'action** en rendant les informations plus **disponibles** et en **simplifiant** les démarches administratives.

IV. LES PRINCIPES DE LA QSP

2) l'amélioration de la prestation

L'amélioration de la prestation administrative passe par une plus grande **réceptivité aux usagers** et **rapidité d'action**.

Il s'agit :

- ✓ d'améliorer les dispositifs d'écoute, de renforcer la **proximité** et de prévenir le **contentieux**;
- ✓ d'**accélérer** l'action administrative et de **sanctionner son retard**.

IV. LES PRINCIPES DE LA QSP

Sabadie (2003) synthétise cette évolution des principes de service public et identifie **quatre dimensions** spécifiques à la QSP :

1. • **Egalité des traitements**
2. • **Participation**
3. • **Gestion des réclamations**
4. • **Transparence**

IV. LES PRINCIPES DE LA QSP

1. Égalité des traitements :

les usagers placés dans une situation similaire doivent être traités de la même manière.

IV. LES PRINCIPES DE LA QSP

2. Participation :

la prise en considération de l'opinion des usagers, ou de leur représentants, pour la définition de l'offre de service.

IV. LES PRINCIPES DE LA QSP

3. Gestion des réclamations :

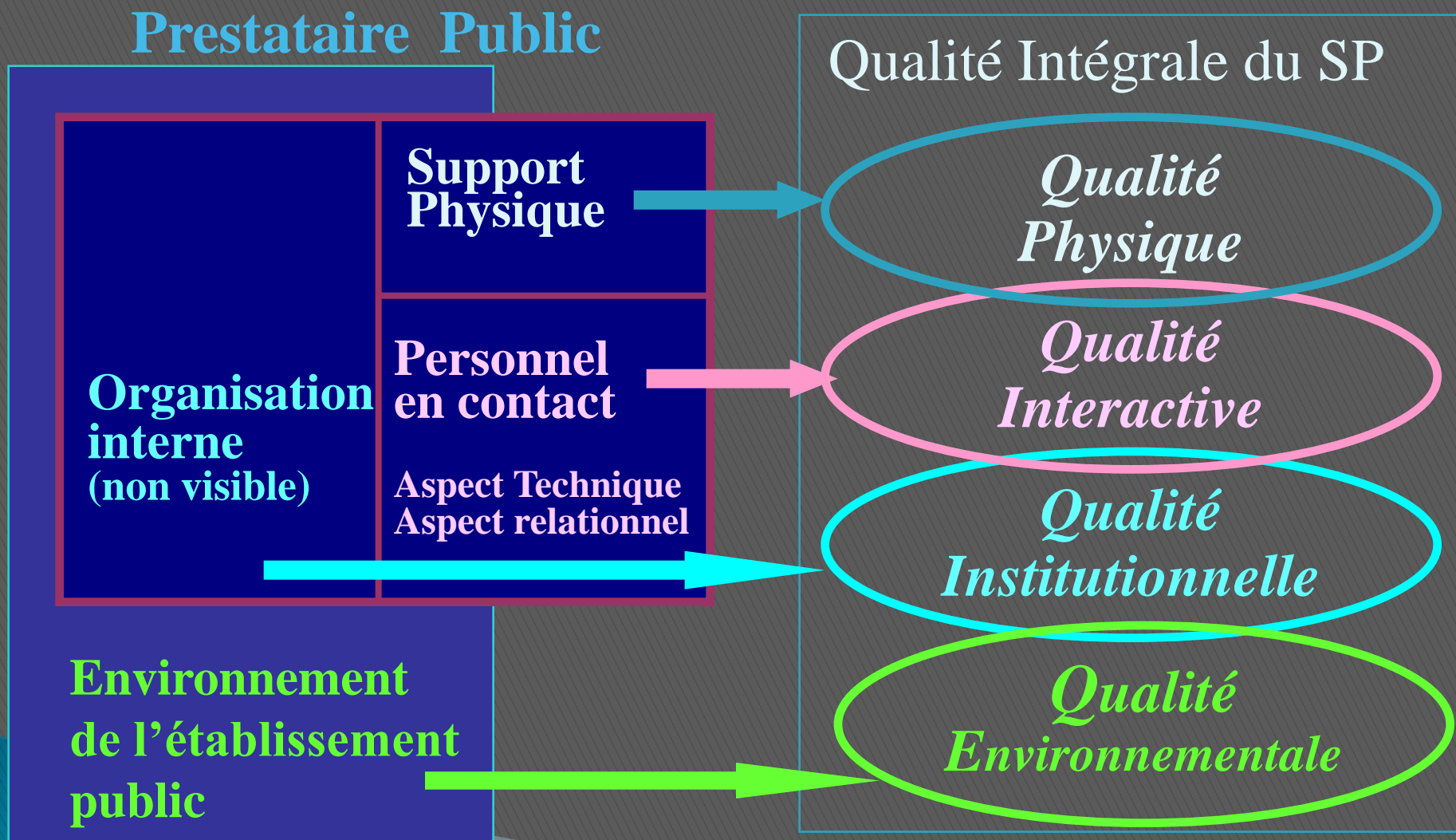
la mise à disposition d'un processus de réclamation et la prise en considération de cette réclamation.

IV. LES PRINCIPES DE LA QSP

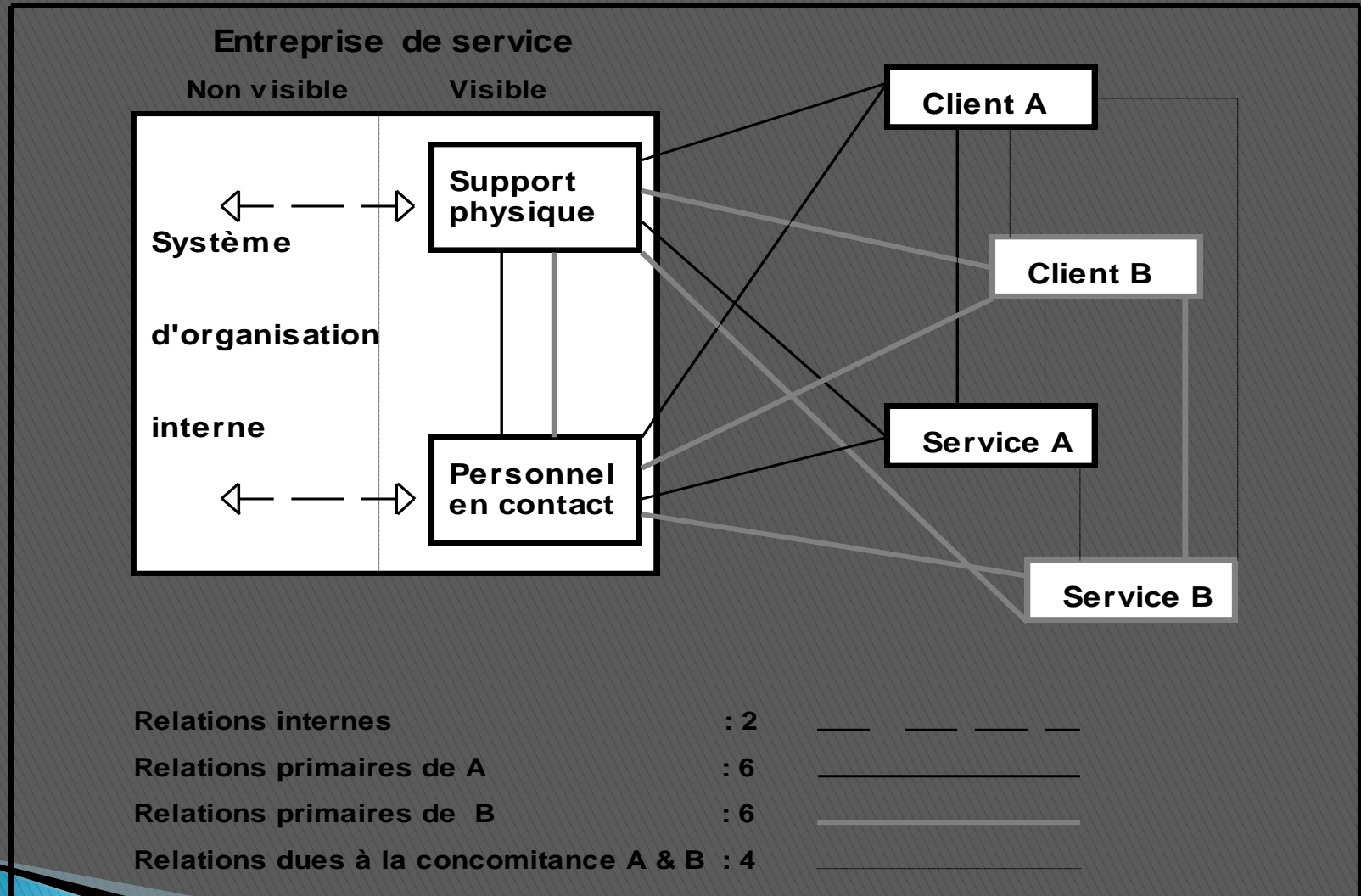
4. Transparence :

les **informations** fournies aux usagers sur les **actions du service** public en général et sur le **traitement de leur demande** en particulier.

V. Les dimensions qualitatives du service

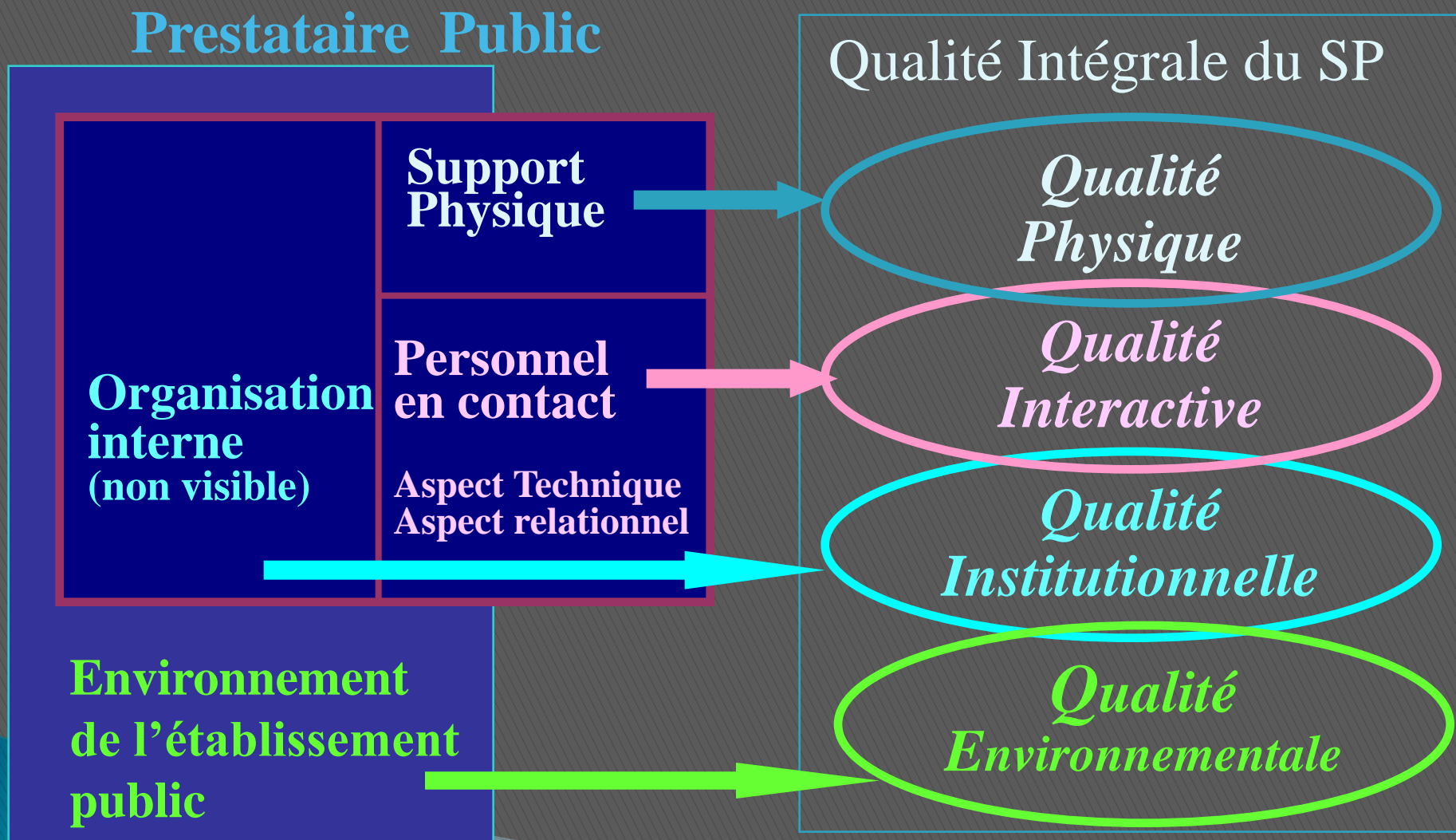


SYSTÈME SERVUCTION



Source : EGLIER 2002, EGLIER et LANGEARD, 1987

V. Les dimensions qualitatives du service



1. La Qualité Interactive

Le personnel en contact a un rôle prépondérant dans la perception de la QSP

le succès du SP



la performance des agents au cours de la rencontre avec l'utilisateur.

1. La Qualité Interactive

la maîtrise de la qualité interactive +
le succès de la Qualité intégrale du SP

ne peuvent se réaliser qu'en



motivant et en **formant** le personnel en contact à
améliorer la performance :

- ✓ de son savoir faire
- ✓ de son comportement.

1. La Qualité Interactive

A ce titre, HESKETT et SCHLESINGER (1991, 2010) soulignent que :

Pour briser le cycle de l'échec de la qualité du service, pour satisfaire les clients(usagers), le prestataire doit sélectionner les employés(agents) en fonction de leur capacité relationnelle, les former et les satisfaire. »

1. La Qualité Interactive

La qualité interactive comprend 2 facettes principales :

- **les aspects techniques** : savoir faire du personnel en contact ;
- **les aspects relationnels** : le comportement du personnel en contact.

2. LA QUALITÉ PHYSIQUE

L'intangibilité du service incite souvent le citoyen/client à évaluer la qualité de la prestation à travers les éléments du **support physique** de la prestation.

Support physique:

- l'environnement physique
- l'équipement utilisé pour la réalisation du service

2. LA QUALITÉ PHYSIQUE

EIGLIER et LANGEARD précisent que :

« *le support physique d'une servuction doit être à la fois un bon vecteur de communication (la vitrine du service offert) et un bon outil de travail (l'usine à fabriquer les services) ».*

2. LA QUALITÉ PHYSIQUE

le support physique doit résoudre le dilemme de la performance simultanée en termes de **fonctionnalité** et d'**ambiance**.



Le prestataire public a tout intérêt à améliorer aussi bien la **performance fonctionnelle** que la **performance esthétique** du support physique.

3. LA QUALITÉ INSTITUTIONNELLE

La qualité institutionnelle peut être scindée en deux composantes essentielles :

- **l'organisation interne**
- **l'image de l'institution**

3. LA QUALITÉ INSTITUTIONNELLE

L'organisation interne

Elle est **non visible** par les usagers ; il s'agit de **l'organisation interne** du prestataire, telle qu'elle est décrite par EIGLIER et LANGEARD (1987) dans leur système de servuction.

*« le **support physique** et le **personnel en contact** sont conditionnés par les **objectifs** que poursuit le prestataire, la **structure** qu'il a adoptée, les **opérations** qu'il effectue, en un mot par son **management** ».*

3. LA QUALITÉ INSTITUTIONNELLE

L'image de l'institution

Elle constitue en fait la **facette visible** par le client de la qualité institutionnelle. Elle est synonyme de **l'identité** de l'institution.

3. LA QUALITÉ INSTITUTIONNELLE

La qualité institutionnelle doit être gérée avec attention par les prestataires publics, car **les attentes** des usagers et leur **perception** effective du service dépendent :

- de la manière dont **l'organisation interne** ou le **management** contribue à leur satisfaction,
- de la **cohérence** entre **l'image véhiculée** du prestataire et la **réalité** de la prestation

4. LA QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE OU LA QUALITÉ DU « RÉSEAU »

L'environnement proche du prestataire, en d'autres termes, le réseau où il agit, regroupe des **acteurs extérieurs** pouvant être impliqués à **différents niveaux dans la relation** avec les usagers.



Ce réseau peut avoir ainsi un poids important dans la prestation délivrée, en influant sur sa qualité (ARNAUD, 1989).

4. LA QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE OU LA QUALITÉ DU « RÉSEAU »

Un prestataire ne peut offrir un service de qualité , que lorsqu'il choisit de se développer sur **un réseau de partenaires efficaces**, en mettant en avant une **puissante dynamique relationnelle, organisationnelle et contractuelle.**

4. LA QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE OU LA QUALITÉ DU « RÉSEAU »

A ce sujet, PACHE et PARAPONARIS (2006) estiment que le recentrage sur les activités jugées indispensables pour la **satisfaction des besoins et des attentes des clients**, amène les prestataires à se tourner vers des **acteurs extérieurs** en nouant avec eux des **accords de coordination**, afin de surmonter leur *« incapacité manifeste à tout faire et bien »*.

VI. Baromètre de mesure des dimensions qualitative du service public

<i>Dimensions qualitatives</i>	Facettes	facettes de service public
<i>Qualité Physique</i>	équipement, locaux, documents,	
<i>Qualité Interactive</i>	Compétence, Comportement, ...	
<i>Qualité Institutionnelle</i>	Organisation interne	
<i>Qualité Réseau</i>	Partenaire1, Partenaire2, ...	

MERCI DE VOTRE ATTENTION