



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DU SERVICE PUBLIC AU BURKINA FASO : UN DEVOIR DE BONNE GOUVERNANCE

présenté par :

Touré DAHOUROU

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration-Gestion

Spécialité : Gouvernance et Management Public

le 10 Avril 2013

Directeur de Mémoire :

Monsieur **Richard RICOUARD**

Consultant-Expert en Management
de la qualité

Madame **Danièle BORDELEAU** : Présidente

Directrice du département Administration-Gestion,
Université Senghor d'Alexandrie.

Monsieur **Fulbert AMOUSSOUGA GERO** : Membre

Professeur Titulaire des Universités, Directeur de l'Ecole Doctorale de la
Faculté des Sciences Economiques, Université d'Abomey Calavi, Bénin.

Madame **Hanane EL ZEINY** : Membre

Professeure et Responsable de la filière Francophone
de Gestion, Université d'Alexandrie, Egypte.

Devant le jury composé
de :

Remerciements

Au moment d'achever ce mémoire, l'heure est venue pour moi de témoigner de ma reconnaissance à l'ensemble des personnes qui ont œuvré directement ou indirectement à l'aboutissement de ce travail.

Ma reconnaissance à Madame Danièle BORDELEAU, Directrice du département Administration-Gestion, pour son expertise, sa disponibilité tout au long de la formation et son encadrement. J'associe à ces remerciements Madame Suzanne YOUSSEF, Assistante du département pour sa compréhension.

Je remercie Monsieur Abel S. SOME, Secrétaire Exécutif de la Stratégie de Croissance Accélérée pour le Développement Durable (Burkina Faso), pour son soutien et ses encouragements à suivre la formation.

A Monsieur Richard RICOUARD, notre Directeur de mémoire et Consultant-expert en Management de la qualité, qui à sa façon et ses propres méthodes, m'a aidé à élargir mon champ de vision.

Nous ne saurons oublier l'apport considérable de l'ensemble de nos enseignants qui nous ont outillés pour mieux assumer nos responsabilités et fonctions dans nos services respectifs.

Mes remerciements vont également à l'endroit de toutes personnes qui ont bien voulu répondre aux questionnaires de notre enquête, qui grâce à leur lecture m'ont permis d'apporter des corrections dans la rédaction de ce mémoire.

A tous mes collègues de promotion et en particulier, la communauté des étudiants burkinabè à Senghor qui, durant cette année a été une seconde famille pour moi en Egypte.

Touré DAHOUROU

Administration-Gestion, 2013

Dédicace

A mon père, qui a fait beaucoup de sacrifices pour que je puisse atteindre ce niveau du savoir.

A ma mère qui m'a toujours encouragé et qui m'a soutenu tout long de mes études.

A mes frères et sœur qui m'ont encouragé.

A ma chérie, Yolande Arba KABORE.

« Il y a ceux qui voient les choses telles qu'elles et se demandent pourquoi, il y a ceux qui imaginent les choses telles qu'elles pourraient être et se disent... pourquoi pas ? ». **Bernard SHAW**

Résumé:

La raison d'être de l'Etat est la satisfaction de l'intérêt général (des citoyens) en biens et services publics. L'insatisfaction de ces derniers conduit à une baisse du niveau de confiance des citoyens à la gouvernance. Ainsi, l'amélioration de la qualité des services publics offerts peut-elle être considérée comme un moyen efficace de renforcement de cette confiance qui fonde la légitimité des pouvoirs publics ?

Cette étude se penche sur la problématique de la qualité des services publics rendus aux citoyens. Elle a pour objectif de montrer comment la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services reçus peut impacter positivement leur perception de la gouvernance publique.

Nous allons analyser deux propositions de recherche. La première consiste à évaluer le niveau de la satisfaction des citoyens, tandis que la seconde examine le niveau de confiance des citoyens à la gouvernance publique. Afin d'étudier la question, nous allons présenter les résultats d'une enquête qui a examiné l'influence qu'à la qualité des services publics sur la perception des citoyens à la gouvernance publique.

Les résultats obtenus révèlent que les citoyens/clients et les citoyens/prestataires sont attachés aux déterminants et aux principaux axes de la bonne gouvernance. De plus, ces deux publics cibles (agents publics et usagers qui étaient concernés par l'enquête) n'ont pas la même appréciation de la qualité des services publics reçus (usagers) et offerts (personnel). Les idées préexistantes et fondamentales au sujet de l'obligation de l'Etat sont établies dans la perception des citoyens.

Notre conclusion est que le fait de savoir qu'il existe une influence entre la qualité des services publics et la gouvernance publique, devrait susciter une étude plus approfondie sur la gouvernance des services publics, et que des points de vue plus réalistes au sujet de l'influence de la qualité des services publics sur la gouvernance publique doivent être étudiés.

Mots-clefs: qualité, satisfaction, service public, bonne gouvernance, Burkina Faso.

Abstract

The purpose of a State is the satisfaction of its citizens in public goods and services. The lack of satisfaction of the latter leads to a decrease in the level of confidence of citizens in governance. Thus, improving the quality of public services can be seen as an effective mean of building trust which establishes the legitimacy of the government?

This study focuses on the issue of the quality of public services provided to citizens. It aims to show how citizen satisfaction regarding the services received can have a positive impact on the perception of public governance.

We will analyze two hypotheses. The first is to assess the level and determinants of citizen satisfaction, while the second one examines the levels of confidence. To investigate this issue, we will present the results of a survey which examined the influence of the quality of public services on the perception of citizens in public governance.

Results reveal that citizens/customers and citizens/providers are linked to the main axes or determinants of good governance. In addition, those two public targets do not have the same judgment ideas about the obligation of the State are established in the public's perception.

Our conclusion is that knowing that there is an influence between the quality of public services and public governance should encourage further study on the governance of public services and that realistic points of view about the influence of the quality of public services on the public governance should be studied.

Keywords: quality, satisfaction, public service, good governance, Burkina Faso.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

ABMAQ	: Association Burkinabè pour le Management de la Qualité
AN	: Assemblée Nationale
BM	: Banque Mondiale
CAF	: Cadre d'Auto-évaluation de la Fonction publique
CARFO	: Caisse Autonome de Retraite des Fonctionnaires
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
DEP/MATDS	: Direction des Etudes et de la Planification/Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et de la Sécurité
DRH	: Direction des Ressources Humaines
EFQM	: European Foundation for Quality Management (Fondation Européenne pour le Management de la Qualité)
FMI	: Fonds Monétaire International
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GPO	: Gestion Par Objectifs
GPR	: Gestion Par Résultat
INSD	: Institut National de la Statistique et de la Démographie
ISO	: International Standardisation Organisation (Organisation Internationale de la Normalisation)
NMP	: Nouveau Management Public
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMD	: Objectifs Mondial pour le Développement
PDCA	: Planifier, Développer, Contrôler et Agir
PNUD	: Programme des Nations Unies et le Développement
RGPH	: Recensement Générale de la Population et de l'Habitat
SP/PNBG	: Secrétariat Permanent/Politique Nationale pour la Bonne Gouvernance
SPAE	: Secrétariat Permanent pour l'Administration Electronique
SPMA	: Secrétariat Permanent pour la Modernisation de l'Administration
UE	: Union Européenne

Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé:.....	ii
Abstract.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Table des matières.....	ix
Table des illustrations.....	vii
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1 Problématique de la qualité du service public au Burkina Faso.....	3
1.1 La qualité du service public : présentation de la situation burkinabè.....	3
1.1.1 La description générale de l'état de la qualité au Burkina Faso.....	3
1.1.2 La qualité du service public : une préoccupation permanente.....	4
1.2 La qualité du service public : un enjeu de gouvernance administrative.....	5
1.2.1 La qualité du service public : principe de légitimité de l'Etat.....	5
1.2.2 Le nouveau management public.....	6
1.2.3 La qualité du service public : contribution des partenaires au développement.....	6
1.3 : Le service public au Burkina Faso : diagnostic de la situation.....	7
1.3.1 Les causes de la non-qualité du service public : quels constats ?.....	7
1.3.2 La question de recherche.....	9
1.3.3 Les objectifs de recherche.....	9
1.3.4 Les propositions de recherche.....	9
1.3.5 Les résultats attendus.....	10
Chapitre 2 Approches de la qualité du service public : revue de littérature.....	11
2.1 La qualité : une notion à usage multiples.....	11
2.1.1 Définition de la qualité du service public.....	11
2.1.2 La qualité : un concept ancien et complexe.....	12
2.1.3 Les déterminants de la satisfaction de la qualité du service public.....	13
2.2 : Les enjeux de la transposition de la démarche qualité dans le secteur public.....	14
2.2.1 La mesure de la qualité des services publics.....	14
2.2.2 La démarche qualité : le mythe de la transposition dans le secteur public.....	15
2.3 La gouvernance publique.....	16
2.4 Les fondements théoriques et les études empiriques.....	17

2.4.1 Les fondements théoriques sur la nécessité de la transposition de la qualité dans le secteur public.....	17
2.4.2 Etudes empiriques sur la transposition de la qualité dans le secteur public.....	17
Chapitre 3 Analyse de la qualité du service public au Burkina Faso : Méthodologie adoptée.....	20
3.1 Approches méthodologiques	21
3.1.1 Recherche de type descriptive	21
3.1.2 Approche holistico-inductive	21
3.2 Méthodes de collecte des données	21
3.2.1 Recherche documentaire	22
3.2.2 Observation directe	22
3.2.3 Questionnaire ou enquête	22
3.3 Traitements et analyses des données	23
3.3.1 Logiciels et modèle de traitements	23
3.3.2 Grille d'analyse.....	23
3.3.3 Analyse et interprétation des résultats.....	25
3.4 Limites de l'étude.....	26
Chapitre 4 Vers une gestion intégrée de la qualité du service public.....	27
4.1 La qualité du service public et la gouvernance publique.....	27
4.1.1 La perception du niveau globale de la gouvernance publique.....	27
4.1.2 La perception de la qualité des services publics	28
4.2 Analyse et interprétation des résultats.....	29
4.2.1 Le niveau de confiance des citoyens à la gouvernance publique	29
4.2.2 Le niveau de satisfaction des citoyens/clients	30
4.2.3 La validation des propositions de recherche	31
4.2.4 L'analyse des résultats des causes de la non-qualité.....	31
4.3 Vers le choix d'une gestion intégrée de la qualité des services publics.....	34
4.3.1 Le contenu de la gestion intégrée	34
4.3.2 La justification du choix de l'approche par la gestion intégrée.....	36
4.4 Proposition d'un référentiel de la qualité de prestations administratives.....	37
CONCLUSION.....	40
Références bibliographiques.....	41
ANNEXES.....	43

Table des illustrations

Liste des schémas

Schéma 1: L'iceberg de la non-qualité du service public	4
Schéma 2 : Diagramme des causes à effet de la qualité du service public.....	8
Schéma 3: cadre conceptuel.....	19
Schéma 4 : Synthèse de la recherche	20
Schéma 5: Le cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques	24
Schéma 6: schéma intégrateur de la qualité	36

Liste des figures

Figure 1 : Niveau de perception des déterminants de la gouvernance publique par les enquêtés.....	27
Figure 2: Niveau de satisfaction des prestataires	28
Figure 3 : Niveau de satisfaction des consommateurs.....	28
Figure 4 : Niveau de perception des déterminants de la qualité par les enquêtés	29

Liste des tableaux

Tableau 1 : les dimensions de la qualité de services Parasuraman et al. (1985).....	13
Tableau 2 : Grille d'analyse des causes de la non-qualité	25
Tableau 3 : Référentiel méthodologique de la qualité des prestations publiques.....	37

INTRODUCTION

Le Burkina Faso, est un pays l'Afrique subsaharienne avec une population estimée à 14.017.262 (RGPH, 2006). Il y existe trois types de fonctions publiques : la fonction publique d'Etat avec un effectif de 120.173 agents¹, la fonction publique territoriale avec 1.750 agents (DEP/MATDS) et la fonction publique parlementaire qui comptent 261 agents (DRH/Assemblée Nationale, 2012). Ainsi, l'administration publique burkinabè compte 121.184 agents publics chargés de rendre les prestations de services publics aux citoyens.

Avec un ratio de un (01) agent pour environ 116 citoyens, l'administration met tant bien que mal les services publics à la disposition des populations. Cependant, celles-ci se plaignent quant à la satisfaction de leurs besoins en services publics. En témoigne les heurts qui sont survenus au cours de ces deux dernières années. Dès lors, des questions fusent dans notre esprit parmi lesquelles, nous citerons les suivantes :

- pourquoi les populations ne sont-ils pas satisfaits des services reçus ?
- les services reçus par les populations sont-ils de qualité ?
- la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services publics est-elle liée à la qualité du service en question ?

Ainsi, la qualité des services publics suscite beaucoup de débats tant dans les milieux administratifs qu'universitaires. Cependant, tous s'accordent à dire que l'administration publique doit changer sa manière de produire ses services. Nombreux sont les ouvrages qui préconisent à l'administration publique d'adopter la culture de la qualité qui existe dans le privé. De même, ces derniers reconnaissent les spécificités de l'administration publique. Une de ces spécificités majeures étant la satisfaction des besoins des populations avec une rareté des ressources. Cette rareté des ressources amènent les autorités à faire des arbitrages dans la détermination des prestations à fournir. Dès lors survient aussi la question de «la bonne gouvernance», qui se veut : *« l'art de gouverner, de diriger en articulant la gestion de la chose publique à différentes échelles de territoires, du local au mondial, l'art de réguler les relations au sein de chaque société »* (Mazouz, 2008.).

Concept assez complexe, la bonne gouvernance est rattachée essentiellement à six (6) principes parmi lesquels nous citons le principe de l'efficacité et de l'efficience. Ainsi, selon ce principe : *« les administrations publiques devront s'attacher à une production de la qualité, notamment dans les services rendus aux citoyens, et à veiller à ce que leurs prestations de par leur efficacité répondent à l'intention des responsables de l'action publique »* (Ministère de la fonction publique, 2000, p. 4). Ce principe recouvre donc deux aspects que sont : la satisfaction des citoyens et du politique. Cela nous amène à nous intéresser à la relation qui existe entre la qualité des services publics et la bonne gouvernance.

¹ Ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale : résultat recensement biométrique des agents de la fonction publique, 2012

Ainsi, on ne parlera de bonne gouvernance dans l'administration publique sans tenir compte du taux de satisfaction des citoyens vis-à-vis des services qui leur sont rendus et des apports socio-économiques aux populations (Mazouz et Leclerc, 2008). La compréhension de la relation ci-dessus énoncée suscite en nous des interrogations suivantes :

- comment le politique (autorité) fait-il son arbitrage pour la détermination des biens et services à produire ?
- tient-il compte de la qualité des services publics à fournir par son bras administratif qui lui donne la légitimité ?
- comment l'administration doit-elle se prendre pour produire les services publics qui satisfassent les citoyens ?

Ce sont là, autant de questions qui nous ont guidée sur le présent sujet intitulé : « L'amélioration de la qualité du service public au Burkina Faso : un devoir de bonne gouvernance. »

Le présent mémoire s'inscrit dans une vision de gouvernance publique. De manière plus interrogatives nous tenterons d'amener le lecteur sur la problématique de la gestion des interfaces entre l'appareil gouvernemental, son administration, la gestion courante de ses services et les citoyens et s'appesantir plus spécifiquement sur la question de la qualité des services publics. Ainsi, ce travail se bâtera autour du problème selon lequel les citoyens ne sont pas satisfaits de la gouvernance publique.

La présente étude s'articulera autour de quatre chapitres. Dans le premier chapitre, il s'agira d'aborder la question de la qualité des services publics au Burkina Faso de façon à identifier les familles de causes au phénomène de la non-qualité des services publics. Le second chapitre sera consacré à l'analyse documentaire des concepts rattachés à l'étude, notamment la bonne gouvernance et surtout des notions de qualité. La méthodologie d'analyse adoptée sera exposée dans le troisième chapitre. Enfin le dernier chapitre, une présentation des résultats sera faite, une analyse des résultats sera présentée ainsi que des propositions ou pistes d'amélioration de la qualité des services publics burkinabè seront suggérées.

Chapitre 1

Problématique de la qualité du service public au Burkina Faso

Cette étude intervient dans un contexte où au Burkina Faso, la crise de confiance entre les gouvernants et les gouvernés connaît des regains de tensions. Depuis les années 90, de nombreuses politiques de réformes de l'administration ont été engagées dans le but d'améliorer la qualité des services rendus aux populations. Car l'administration a été objet d'incrimination sur la qualité de ses prestations rendues.

Ce mécontentement des populations appelle à une meilleure gouvernance. Terme assez polymorphe, la gouvernance renferme plusieurs aspects qui sont politique, économique, administratif et local. Ce chapitre n'abordera que les aspects administratifs de ce concept même s'il faut reconnaître que tous ces aspects sont intimement liés. Pour mieux comprendre cette problématique de la qualité du service public, nous énoncerons les questions qu'elle soulève, les objectifs qu'elle vise, les hypothèses de travail qu'elle dégage et les résultats attendus.

1.1 La qualité du service public : présentation de la situation burkinabè

Cette section présente la situation de qualité du service public dans l'administration publique. Il sera aussi question de montrer les différentes compréhensions qui peuvent être faites de la question.

1.1.1 La description générale de l'état de la qualité au Burkina Faso

L'Etat burkinabè après l'indépendance du pays a repris les activités de production des services publics aux populations. Il a connu une évolution démographique importante (de 4.317.770 en 1960, on est passé à 14.017.262 (INSD, 2009)). Ainsi, cette démographie galopante face à une rareté de ressources a contribué à dégrader le niveau de la qualité des services offerts. Aussi, les exigences des citoyens de plus en plus éduqués sont des pressions dont il faut tenir compte dans une démarche qualité du service public.

Le Burkina Faso a été marqué ces dernières années par des événements de mécontentements des populations. Ces mécontentements sont-ils dus à l'insatisfaction des citoyens vis-à-vis des services publics qui leur sont offerts ? A titre d'exemples, les services de santé ont été émués avec l'affaire de la femme qui meurt en couche dû à la négligence d'une sage-femme² ; les services de la police et de la justice, elles dans l'affaire Justin Zongo³. L'insatisfaction des citoyens vis-à-vis des services offerts par ces administrations publiques en générale a plongé le pays dans une crise sociale. Cette crise sociale est-elle la justification d'un manque de confiance des citoyens à leurs gouvernants ? La qualité des services est-elle la source de ce problème de gouvernance ?

Ainsi, la qualité des services publics est au centre des débats. Chacun y allant avec sa définition subjective (Sawadogo, 2003) :

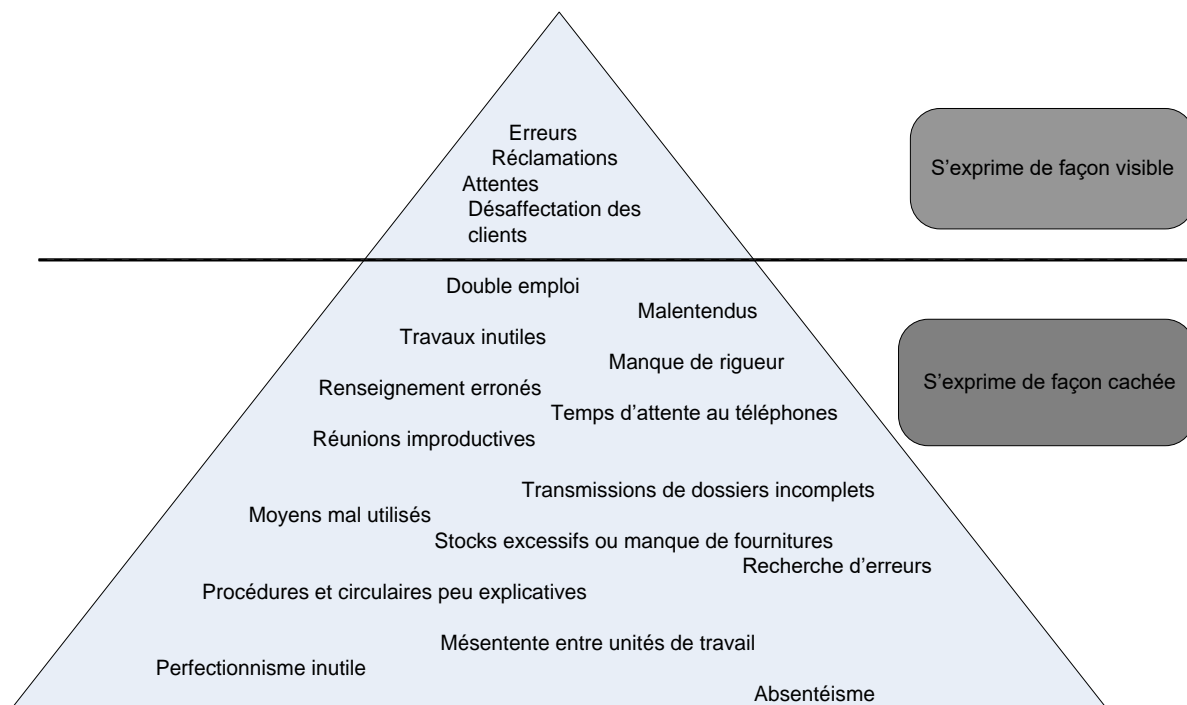
² Révocation d'une sage-femme des suites d'une négligence professionnelle survenue dans la ville de Bobo-Dioulasso

³ Mort de Justin Zongo après des sévices subit de part des agents de la police nationale

- ✓ pour le responsable financier ou le comptable, un produit (service ou bien) est de qualité lorsqu'il est rentable ;
- ✓ pour le subalterne, son travail est de qualité lorsque le supérieur hiérarchique ne se plaint pas de ce travail réalisé ;
- ✓ pour le dirigeant, un service est de qualité lorsqu'il est conforme aux normes législatives par exemple ;
- ✓ enfin, pour l'utilisateur(le client), un service est de qualité lorsqu'il est apte à satisfaire ses besoins explicites et implicites.

La complexité de la compréhension de la qualité du service montre qu'on peut classer les causes de l'insatisfaction des usagers en deux catégories. Les causes cachées de la non-qualité qui sont celles non exprimées par le personnel et les usagers et les causes visibles qui sont exprimées par ces derniers. La figure suivante essaie de faire une représentation de la situation.

Schéma 1: L'iceberg de la non-qualité du service public



Source : Ber-Zan CULIBALY, Management de la qualité du service public, séminaire décembre 2003

1.1.2 La qualité du service public : une préoccupation permanente

Soucieux du bien-être des populations, le gouvernement s'est engagé dans un processus de rapprochement des services (décentralisation) de ceux-ci. La finalité de cette réforme est de répondre à la question de l'accessibilité et de la disponibilité, éléments importants de la qualité d'un service qu'il soit privé ou public. Aussi, elle vise la participation des citoyens-clients de l'administration à l'amélioration de la qualité des services qui l'utilisent en exprimant clairement leurs besoins. Cependant, force est de signaler que ce rapprochement de services n'est pas synonyme de qualité de services.

Une autre preuve de ce souci est la multiplication de structures chargées d'accompagner les institutions de la république sur la voie de modernisation. Ces structures (SPMA⁴, SP/PNBG⁵, SPAE⁶) ont mission de conjurer les insuffisances et d'améliorer l'administration des services aux citoyens. Mais la réalité est toute autre car on constate un manque de coordination des actions de ces structures. Cela se justifie dans les attributions ou missions de ces structures au regard du décret n°2011-465/PRES/PM/MFPTSS du 13 juin 2011 portant organisation et fonctionnement du ministère de la fonction publique, du travail et de la sécurité sociale.

A cela s'ajoute l'adoption de la loi n°11-2007/AN du 24 mai 2007 portant institution d'une politique nationale de normalisation, de certification, d'accréditation et de promotion de la qualité au Burkina Faso. Il est important de faire remarquer que cette loi met l'accent sur les produits et non sur les services délivrés par l'administration.

Toutes ces entreprises dénotent de la préoccupation des autorités à mettre des services de qualité à la disposition des populations. Et, les succès ne pourront que changer la perception des citoyens de la qualité des services et partant de la gouvernance.

1.2 La qualité du service public : un enjeu de gouvernance administrative

Cette section décrit l'importance de la qualité du service public comme principe de légitimité des pouvoirs publics et aussi la contribution des partenaires au développement dans le processus d'amélioration des conditions de vie des populations.

1.2.1 La qualité du service public : principe de légitimité de l'Etat

Les citoyens attendent de l'Etat que celui-ci apporte des améliorations à leurs conditions de vie. Ainsi, « *il revient à l'administration et aux différents organismes publics la responsabilité de gérer en nombre et en valeur l'offre pour répondre à la demande sociale rendue légitime par l'action politique et signifiée aux gestionnaires publics* » (Mazouz et Leclerc ; 2008, p. 255). La voie privilégiée par ce dernier (Etat) est la fourniture de services sociaux (sécurité, éducation, santé, emploi, etc.). L'Etat tire donc sa source de légitimité de cette action publique. Face aux exigences des populations, la rareté des ressources et l'accroissement des besoins, les pouvoirs publics sont confrontés à l'épineuse question de la bonne gouvernance.

Désormais, l'Etat doit prendre en compte la question de l'efficacité et de l'efficience de son action dans la production des biens et services car les populations de plus en plus instruites, informées sont davantage plus exigeantes quant à la qualité des services reçus. L'Etat n'est donc plus fondé sur l'idée de puissance, mais de service : « *L'Etat n'est pas comme on a voulu le faire et comme on a cru quelque*

⁴ SPMA : Secrétariat Permanent de la Modernisation de l'Administration

⁵ SP/PNBG : Secrétariat Permanent/Politique Nationale de la Bonne Gouvernance

⁶ SP/AE : Secrétariat Permanent/Administration Electronique

temps qu'il était, une puissance qui commande, une souveraineté ; il est une coopération de services publics organisés et contrôlés par des gouvernants. » (Duguit 1929, cité par Sabadie, 2001, p.23). Dans la théorie de Duguit, le service public est à la fois le fondement et la limite du pouvoir des gouvernants.

Les événements de ces dernières années au Burkina Faso, prouvent que la légitimation de l'Etat ne peut être qu'apprécier sans tenir compte des préoccupations des citoyens. Dans le souci de l'apaisement du climat social, le président du Faso avait appelé toutes les couches sociales à un dialogue en vue de trouver les solutions idoines aux différents problèmes. Nous pouvons illustrer cette préoccupation par les propos de Mazouz et Leclerc (2008) : *« Au cœur de cette préoccupation, nous retrouvons le degré d'atteinte de la performance supérieure que suppose la Bonne Gouvernance publique. »* (p.258). Cependant, il faut dire que la bonne gouvernance publique ne saurait se limiter à la satisfaction des citoyens/clients de l'administration.

La satisfaction (en qualité et en quantité) des besoins des populations en service sociaux de base est devenue un élément important dans la gestion de la chose publique. Mais avec des ressources limitées et des besoins illimités, les gouvernements ont été entraînés vers de nouveaux paradigmes de gestion et le Burkina Faso n'échappe pas à cette réalité.

1.2.2 Le nouveau management public

Face à la crise de la bureaucratie de Max WEBER, de nombreuses voix se sont élevées pour dire qu'il faut aller vers d'autres modes de gestion. On assiste alors dans les années 1980 à l'émergence d'un nouveau mode de gestion de l'administration : le Nouveau Management Public (NMP). Cette doctrine enseigne la nécessité de l'importation et de l'adaptation du modèle de management du secteur privé au sein de l'administration (Mercier, 2002). Le NMP fonde sa légitimité par le service au « client ».

Le Burkina Faso à l'instar de nombreux pays s'est engagé dans un vaste programme de privatisation de certains secteurs d'activités de l'économie. Le but est de déléguer des activités à des structures plus compétentes et performantes afin de satisfaire les besoins légitimes exprimés par les citoyens. Désormais, il s'agit de considérer les citoyens comme des « clients » et mener les actions centrées sur ces derniers.

Ainsi, la qualité doit être atteinte dans un système plus organisé et qui permette d'assurer un niveau de gouvernance soutenable par les partenaires au développement selon que : *« La performance managériale peut être menée ministère par ministère, agence par agence, unité par unité et programme par programme, c'est à l'échelle de l'Etat que la gouvernance nouvelle s'appréciera »* (Mazouz, 2008, p.21).

1.2.3 La qualité du service public : contribution des partenaires au développement

Dans un environnement international marqué par une crise mondiale de la gouvernance, l'ensemble des partenaires au développement porte une attention croissante aux principes de gouvernance. Les

partenaires au développement (BM, FMI, PNUD, etc.) ont amené les Etats, notamment le Burkina Faso à s'engager dans des politiques de réformes qui visent l'amélioration des services publics dans tous les domaines.

Depuis lors, ces donateurs sont plus regardant sur les réformes engagées par le gouvernement en vue d'améliorer sa gouvernance et d'accroître le bien-être des populations. C'est ainsi, que le PNUD soutient le gouvernement burkinabè dans la mise en œuvre de sa politique nationale de bonne gouvernance. L'objectif de cette collaboration étant de doter le gouvernement d'un appui technique et financier capable de répondre aux besoins des citoyens. Le PNUD a donc à travers son programme d'aide au développement appuyé le gouvernement burkinabè dans la modernisation de son administration de sorte à délivrer aux populations des services de bonne qualité.

Dans le cadre de l'initiative Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le gouvernement burkinabè a engagé une vaste campagne de plaidoyer et de sensibilisation sur l'accès à un assainissement adéquat avec l'Union Européenne (UE). Cette campagne lancée le 29 juin 2010 sous le haut patronage du chef de l'Etat et sous le parrainage du chef de délégation de l'UE avait pour objectif la mobilisation de plus de financement et la sensibilisation de tous les acteurs à la question de l'eau, de l'hygiène et de l'assainissement. Plus de 25 millions d'Euro (€) ont été octroyés au Burkina Faso pour ce programme par l'UE. Ce projet a pour objectif d'aboutir à la construction de près de 53 000 latrines afin d'améliorer le cadre de vie des populations à la base. Toute chose qui contribue à la mise à disposition des populations des services publics de qualité.

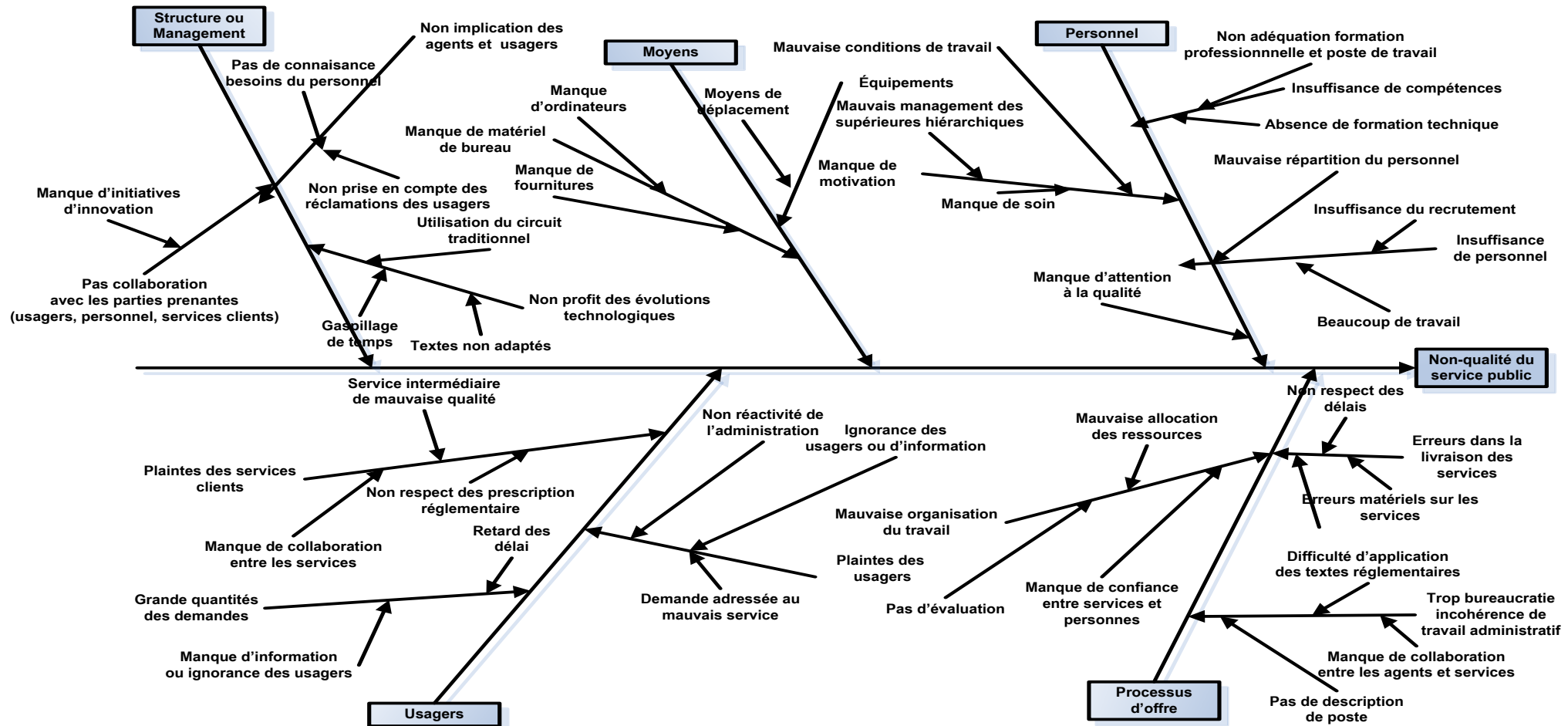
1.3 Le service public au Burkina Faso : diagnostic de la situation

Sans prétendre faire le diagnostic de tout le système, dans cette section, il s'agira d'identifier les principales causes de la non-qualité du service public burkinabè. Ensuite, il sera le lieu de poser le problème à résoudre, les objectifs de l'étude, les hypothèses et les résultats attendus.

1.3.1 Les causes de la non-qualité du service public : quels constats ?

De nombreux services publics sont rendus aux usagers. Cependant, force est de constater que ces derniers restent insatisfaits des services reçus. Ce, malgré les nombreuses réformes engagées dans le but de poursuivre cet objectif. Dès lors, nous nous posons la question suivante : quelles peuvent être les causes de la non-qualité du service public au Burkina Faso ? Afin de mieux saisir la question, nous avons envisagé l'analyse des causes en les regroupant en cinq (05) familles de causes. Ainsi, nous avons utilisé le diagramme causes à effet de Kaoru ISHIKAWA pour la représentation des causes de la non-qualité des services au Burkina Faso. Nous avons adapté l'outil à notre étude, ce qui nous donne les familles de causes (organisationnel, procédural, matériel, humain, managérial) et qui sont représentées sur la figure suivante :

Schéma 2 : Diagramme des causes à effet de la qualité du service public



Source : DAHOUROU, 2013

L'analyse diagnostique de l'administration présentée sous forme schématique par les figures 1 et 2, nous permet de dire que le concept de la qualité est complexe. Saisir donc les contours de la non-qualité du service public est assez délicate car certains aspects sont sous-jacentes ; c'est-à-dire non visibles. A travers ce schéma, nous pouvons dire que les causes potentielles de la non-qualité des services publics sont de cinq ordres. Améliorer la qualité des services rendus consiste donc à agir sur ces causes. Toute chose qui contribuerait à la satisfaction des citoyens et qui aura une influence sur la perception de la gouvernance administrative. De cette analyse, nous allons formuler des questions dans la section suivante.

1.3.2 La question de recherche

Au regard de ce qui précède, nous avons formulé la question principale suivante : « En quoi l'amélioration de la qualité du service public peut contribuer à asseoir une bonne gouvernance publique ? ». Autrement dit, en quoi l'amélioration de la qualité du service public est-elle un devoir de bonne gouvernance ? Cette question appelle d'autres interrogations secondaires :

- ✓ quelle est la situation de la perception des usagers de l'administration par rapport à la qualité des services publics ?
- ✓ quels sont les déterminants de la satisfaction des citoyens à la gouvernance administrative ?

Ces questions auront des réponses dans la suite de notre étude. Pour y parvenir, nous avons formulé des objectifs pour orienter et guider notre travail.

1.3.3 Les objectifs de recherche

L'objectif général du présent travail consiste à étudier les déterminants de la satisfaction des citoyens par rapports à la qualité des services publics reçus et à la gouvernance publique. De manière spécifique, nous essayerons de :

- ✓ évaluer le niveau de satisfaction des usagers/clients de l'administration publique ;
- ✓ évaluer le niveau de confiance des citoyens/clients à la gouvernance administrative.

Ces objectifs ci-dessus énumérés nous permettent de formuler des propositions de recherche.

1.3.4 Les propositions de recherche

De nos questions de recherche et des objectifs, nous avons retenu deux propositions de recherche :

- ✓ la satisfaction des usagers vis-à-vis des services publics est étroitement liée aux déterminants de la qualité ;
- ✓ la qualité des services publics perçue par les citoyens influence leur perception globale de la gouvernance publique.

1.3.5 Les résultats attendus

De manière synthétique, nous comptons à l'issue de ce travail aboutir aux résultats suivants :

- ✓ les propositions de recherche sont soit confirmées ou soit infirmées ;
- ✓ une méthodologie d'adoption d'une gestion intégrée de la qualité est proposée ;
- ✓ un référentiel de la qualité du service public est proposé.

Le présent chapitre nous a permis de faire un bref rappel sur la situation de la qualité des services publics au Burkina Faso. De présenter les principales causes de la non-qualité du service public, de situer les questions essentielles auxquelles nous apporterons des réponses dans les chapitres suivants.

Aussi, sur la base de la revue de littérature, quel sens pouvons-nous donner aux différents concepts de qualité, de service public, de gouvernance, mais aussi quelle relation peut-il exister entre qualité du service public et gouvernance ?

Chapitre 2

Approches de la qualité du service public : revue de littérature

L'ensemble des livres, articles et rapports que nous avons recueillis et consultés, en privilégiant une large approche de la question nous a amené à distinguer trois grands domaines d'investigations.

Le premier porte sur le concept de la qualité. Nous tenterons de cerner l'étendue de la question. Nous nous attacherons à décrire les spécificités de la qualité dans le secteur public et sa transposition dans ce secteur dans un second temps. Dans un troisième temps, nous verrons ses implications en matière de gouvernance publique. Ces dernières années, bon nombre d'études ont été publiées sur la notion de qualité dans le secteur public et son importance dans la gouvernance administrative.

2.1 La qualité : une notion à usage multiples

Il sera question dans cette section de définir la qualité sur la base des documents exploités, de faire un bref historique sur la notion de qualité puis nous ferons ressortir les différents composants ou déterminants de la qualité dans le secteur public.

2.1.1 Définition de la qualité du service public

La définition de la qualité, est dans sa généralité communément admise de tous. Elle a fait l'objet d'une norme ISO, qui présente la qualité d'un produit ou d'un service comme : *« l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire les exigences. »* (définition ISO 9001 version 2000). Le service public lui est défini comme « une activité concrète, prise en charge par une organisation publique ou privée, qui résulte d'une mission d'intérêt général établie par les pouvoirs publics » (Sabadie, 2001, p.42). Ainsi, définir la qualité du service public revient à mesurer l'efficacité et l'efficience des administrations à pouvoir satisfaire les besoins des citoyens/usagers.

Les caractéristiques d'un produit sont quantifiables, mesurables et /ou tangibles ; ce qui facilite le processus d'évaluation (mesure). La problématique de la qualité des services est très différente, la qualité des services ne peut être contrôlée avant que ces derniers ne se trouvent sur le marché. La difficulté principale est son caractère intangible qui ne permet aux usagers d'apprécier avant de "consommer". Dès lors, l'on serait tenté de dire que la définition de la qualité de l'Organisation Internationale de Normalisation semble incomplète.

A cet effet, les études de Gronroos ont intégré les notions de qualité perçue et de qualité réelle (Sabadie, 2001). Selon Gronroos, c'est la qualité perçue qui prend le pas. En effet, l'accueil ou le temps d'attente d'un patient à l'hôpital serait très déterminant dans l'appréciation de la qualité des soins reçus (qualité perçue) par rapport à la qualité intrinsèque (qualité réelle) des soins reçus. Ainsi, la qualité d'un service ne se définirait que par la perception qu'à le bénéficiaire. D'où l'importance de l'analyse de la

qualité par l'approche produit ou service qui met l'accent sur les attributs propres de ce dernier et par l'approche utilisateur qui renvoie essentiellement à la satisfaction de l'utilisateur (Nguyen, 2006).

Lorsqu'on évoque la qualité des services publics administratifs, on voit implicitement la fonction publique qui a en charge la modernisation de l'administration dans toutes ses composantes. La charte de la fonction publique Africaine traite bien de la qualité en son article 10 qui stipule que :

«L'administration doit veiller à fournir des prestations au meilleur rapport qualité/coût, en utilisant de façon optimale les ressources dont elle dispose. En outre, elle doit tenir compte des possibilités et moyens dont disposent les usagers pour bénéficier des prestations de service public. L'administration est tenue d'apporter les adaptations nécessaires aux conditions d'organisation et de fonctionnement de ses services, pour répondre en permanence à l'évolution des besoins et aux exigences de l'intérêt général. Ces adaptations doivent conduire à des meilleurs prestations et informations aux usagers. »

En définitive, nous retiendrons la définition de l'Association France Qualité Publique citée par Nassera Touati (2009) : *« la qualité publique est l'aptitude d'une société à répondre aux besoins implicites et explicites d'intérêt général des citoyens »* (p.3).

2.1.2 La qualité : un concept ancien et complexe

La qualité a une histoire très ancienne ; cependant nous n'aborderons que celle qui concerne la période contemporaine. La première fois où le concept de qualité semble avoir été théorisé, c'est au XVIIIème siècle avec un édit de Colbert signé le 3 août 1664 : *« Si nos usines, par un travail soigné, assurant la qualité de nos produits, il sera de l'intérêt des étrangers de s'approvisionner chez nous et l'argent affluera dans notre royaume.»* C'est la première trace d'un document où la liaison entre prospérité et intérêt du client est exprimé.

L'ère contemporaine de la qualité fut marquée par le professeur **Deming** lorsqu'il fut appelé à l'armée Américaine et au Japon pour ses enseignements. Il inventa l'un des outils les plus répandus le **PDCA** : c'est-à-dire Planifier, Développer, Contrôler et Agir. L'histoire de la qualité a connu des crises qui ont occasionné son évolution, un des tournants a été de quitter la phase de contrôle pour l'assurance développée par **Juran** avec le **concept Zéro défaut**. On assiste plus tard à la naissance aux USA de la gestion intégrale de la qualité et développée au Japon. Ce concept développe : *« l'idée de la maîtrise de la qualité dans les entreprises en invitant les ouvriers, et non exclusivement les ingénieurs et les techniciens, à participer à des groupes de travail sur la qualité, que l'on appelle communément de nos jours cercle de qualité.»* (Nguyen, 2006, p. 23). Aussi, au Japon naît en 1962 les cercles de qualité. Ce concept va y être développé par **Ishikawa** qui édite la même année un manuel sur la maîtrise de la qualité (Nguyen, 2006).

La question de la qualité dans le secteur public est tout aussi vieille. Cependant, on note depuis ces quinze dernières années un regain particulier d'attention. Cela est dû aux différentes crises (financière, gouvernance, etc.) que traversent les Etats. Ainsi, les auteurs préconisent la transposition du mode de

gestion du privé dans le secteur public ; nous y reviendrons plus loin dans ce chapitre. Mais bien avant, nous définirons la notion de satisfaction et de ses déterminants.

2.1.3 Les déterminants de la satisfaction de la qualité du service public

La satisfaction de la qualité du service public est étroitement liée aux déterminants de la qualité. La satisfaction, elle peut être définie comme l'écart qui existe entre ce que l'utilisateur attend d'un service et ce qu'il pense avoir reçu. Certes, l'administration publique a ses spécificités qui sont bien différentes de celles d'une organisation privée. Cependant, l'appréciation de la qualité des services offerts se mesurent indifféremment (secteur public et privé) des déterminants. L'instrument de SERVQUAL résume bien ces déterminants en dix (10) éléments :

Tableau 1 : Les dimensions de la qualité de services Parasuraman et al. (1985)

Dimensions	Définitions	Exemples
Tangibles	Apparence du support matériel, du personnel et des supports de communication.	-apparence du matériel et du personnel, -outils ou équipement utilisés.
Fiabilité	Capacité à réaliser le service promis en toute confiance et de manière précise.	-réaliser le service dans les temps prévus, -exactitude de la facture.
Serviabilité	Bonne volonté pour répondre au client et offrir un service prompt.	-rappeler un client rapidement, -délivrer un service rapidement.
Compétence	Le personnel possède l'information et les capacités nécessaires à la réalisation du service.	-connaissances et qualification du personnel en contact.
Courtoisie	La politesse, l'amabilité et le respect du personnel à l'égard du client.	-considération des caractéristiques du consommateur, -apparence de propreté et de netteté du personnel en contact.
Crédibilité	La crédibilité et l'honnêteté de l'entreprise, avoir les meilleurs intérêts du client à cœur.	-le nom de l'entreprise, -la réputation de l'entreprise,
Sécurité	L'absence de danger, de risque et de doute au moment de l'utilisation du service.	-la sécurité physique, -la sécurité financière, -la confidentialité.
Accessibilité	La facilité avec laquelle le consommateur peut utiliser le service au moment où il le désire.	-le service est facilement accessible par téléphone, -le temps d'attente n'est pas trop élevé, -les heures d'ouvertures sont pratiques, -la localisation est pratique.
Communication	Le client est informé dans un langage qu'il comprend. Le niveau d'écoute de l'entreprise.	-expliquer le service, -expliquer combien le service coûtera, -expliquer les liens entre le service et le coût ; -assurer au consommateur qu'un problème

		sera traité.
Connaissance du client	Prise en considération, attention individualisée, effort déployé par l'entreprise pour comprendre des clients.	-étudier les demandes spécifiques des clients, -fournir une attention individualisée, -reconnaître les clients

Source : Sabadie, 2001

La satisfaction des citoyens passe par la production de service de qualité, qui est liée aux déterminants du tableau 1. Et, le défi de la qualité dans le secteur public est la complexité de l'arbitrage à effectuer face aux besoins illimités des usagers de l'administration. Ainsi, pour connaître la mesure de la qualité, il faudra mesurer l'appréciation des déterminants ci-dessus chez les citoyens. Sa mesure s'avère difficile au regard de la subjectivité de l'appréciation. Bureau et Mougeot (2007), soulèvent la question en ces termes : « *cette complexité des services publics et l'imprécision des objectifs à tous les niveaux de l'administration distinguent la performance publique de celle privée à deux niveaux* ». (p. 19)

Au regard de la complexité de la question, certains auteurs ont abordé la transposition de la qualité dans le secteur public de différentes manières qui fera l'objet du point suivant.

2.2 : Les enjeux de la transposition de la démarche qualité dans le secteur public

La transposition de la démarche qualité dans le service public représente un défi pour les administrations publiques. La crise de la gouvernance (performance et reddition des comptes) est l'un des enjeux majeurs. C'est dans ce contexte que nous analyserons la littérature quant aux possibilités de transposition de la démarche qualité dans le service public.

2.2.1 La mesure de la qualité des services publics

La réussite de la transposition de la démarche qualité dans le secteur public réside dans la satisfaction des usagers. Cette satisfaction ne s'identifie que par la mesure de la perception.

De nombreuses études ont été faites sur la mesure de la qualité, mais nous retenons celles de Sabadie (2001) sur la qualité perçue des usagers de l'administration. Nous pensons que l'étude de Sabadie prend en compte les dimensions qui nous intéressent dans notre étude. A savoir la perception des usagers/citoyens des services publics par rapport à leur satisfaction. Aussi, nous sommes intéressés de savoir quelle est le processus de production qui amènerait les citoyens à faire confiance aux gestionnaires publics.

Cela se justifie encore par les quatre dimensions spécifiques identifiées par l'auteur à la qualité du service public qui sont :

- ✓ l'égalité de traitement : les usagers placés dans une situation similaire doivent être traités de la même manière ;

- ✓ la participation : la prise en considération de l'opinion des usagers, ou de leurs représentants, pour la définition de l'offre de service ;
- ✓ la gestion des réclamations : la mise à disposition d'un processus de réclamation et la prise en considération de cette réclamation ;
- ✓ la transparence : les informations fournies aux usagers sur les actions du service public en général et sur le traitement de leur demande en particulier.

En effet, la satisfaction des usagers de l'administration publique est fortement influencée par leur perception de la qualité des services qui leur sont fournis. Les principaux référentiels utilisés dans le secteur public pour apprécier la satisfaction des usagers dérivent des pratiques industrielles. Le modèle Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques (CAF) venu de l'EFQM est le modèle le plus usité dans le secteur public. Ce modèle se subdivise en neuf (09) critères regroupés en facteurs et résultats. Il sera utilisé dans notre travail comme outil d'analyse de la situation de la qualité au Burkina Faso.

De même, d'autres auteurs suggèrent la transposition de la qualité dans le secteur par les outils de la gestion par objectifs (GPO), la gestion axée sur les résultats (GAR) et la gestion par résultats (GPR).

2.2.2 La démarche qualité : le mythe de la transposition dans le secteur public

Avec l'avènement du courant du nouveau management public dans les années 90, la gestion de la qualité a été considérée par plusieurs analystes comme très prometteuse pour le service public. Ainsi, les Etats ont opéré de nombreuses réformes de leur administration publique en s'inspirant des réussites du mouvement de la qualité dans le secteur privé afin d'améliorer leur performance.

Le Burkina Faso n'a pas échappé à ce courant. Engagé dans un processus de démocratisation avec les partenaires au développement à cette époque, le gouvernement aboutit à l'adoption de la réforme globale de l'administration publique dont l'objectif était d'offrir au citoyen un service public de qualité.

Théoriquement, les objectifs poursuivis par ces politiques devaient permettre la transformation profonde des structures organisationnelles par une amélioration des services publics offerts aux populations. Cette transposition à l'administration publique a cependant donné lieu à une institutionnalisation des pratiques d'évaluation de la qualité dans certains secteurs d'activités.

La question de l'adéquation de ce courant managérial (NMP) à l'égard des spécificités des organisations publiques a très vite émergé. De l'avis de plusieurs auteurs, si les organisations publiques présentent des caractéristiques qui compliquent l'implémentation de la gestion de la qualité, il n'en demeure pas moins que cette dernière revêt encore un grand intérêt pour le secteur public. Parmi les contraintes, nous pouvons nommer : la culture organisationnelle, les modes de contrôle, la difficulté de parler de client, la nécessité d'aller au-delà d'une conception technique de la performance en intégrant la notion de démocratie, etc.

Désormais, il s'agit de mener des réflexions afin de réinventer le modèle de la qualité propre au service public. La gestion participative est prônée de manière à ce que toutes les parties prenantes expriment leurs besoins et que des priorités soient déterminées ensemble.

2.3 La gouvernance publique

Plusieurs institutions de développement ont défini le concept de la bonne gouvernance selon leur vision. Cependant, nous retiendrons celle du PNUD : « la bonne gouvernance est l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative en vue de gérer les affaires d'un pays à tous niveaux » (FIDA, p.6). La définition de la bonne gouvernance s'appuie sur quatre principaux axes que sont : la transparence, la responsabilité, la participation et, l'efficacité et l'efficience.

La transparence est fondée sur la libre circulation de l'information. La responsabilité traduit le devoir de rendre compte. La participation est fondée sur la liberté d'association pour participer de façon constructive à la prise de décisions. L'efficacité et l'efficience traduisent la manière dont les ressources sont utilisées par les institutions et les processus pour produire de bons résultats. Ce dernier axe qui pourrait désigner la qualité des services publics nous intéresse particulièrement pour de ce travail.

La qualité du service public est aujourd'hui intégrée dans le pilotage en vue de la performance publique. Cette section nous permet de faire une revue sur la question de la qualité du service public comme moyen de promotion de la bonne gouvernance, et aussi de montrer les difficultés liées à cette mesure d'après les auteurs qui ont étudié la question.

Les enjeux de la qualité du service public sont multiples. En effet, les Etats font face à des populations de plus en plus exigeantes en matière de qualité. Une exigence de la performance de la part de ces derniers pendant qu'ils ne sont pas disposés à payer plus (Leclerc, 2002). Ainsi, les dysfonctionnements que connaissent les administrations contribuent à la perte de confiance des citoyens. Ce qui pose un problème de légitimité des pouvoirs publics.

Parmi ces problèmes, nous distinguons la légitimité de l'action publique. Selon Mazouz et Leclerc : « *la raison d'être justifie la légitimité de l'organisation, celle-ci doit être arrimée en plus juste avec les besoins et attentes à satisfaire auprès de la population par l'intermédiaire des stratégies et des structures d'offre de cette première.* » (p.262). Cette légitimité repose sur la satisfaction des citoyens au mode de gestion des affaires de l'Etat. La satisfaction des populations, elle est liée à la qualité perçue des services qui leur sont offerts (Sabadie, 2001).

Un autre défi de la qualité des services publics est la gouvernance publique à travers la performance de l'administration publique et la reddition des comptes. Ainsi, « *la bonne gouvernance, pour répondre aux attentes actuellement formulées à l'égard de la performance dans la sphère publique, ne peut être qu'à la mesure de la qualité dans le service qui viendra d'une gestion plus attentive et, partant, plus conséquente des affaires de l'Etat.* » (Mazouz et Leclerc, 2008). Nous comprenons alors que la satisfaction des usagers par des services de qualité est un facteur déterminant à la perception qu'ont les citoyens à la gouvernance publique.

2.4 Les fondements théoriques et les études empiriques

Le service public est l'un des domaines les plus importants de la vie d'une nation. Cela peut justifier la littérature abondante et les multiples débats autour du thème de la qualité des services publics. L'objet de cette section est de montrer les fondements théoriques qui militent à la transposition⁷ de la démarche qualité dans le secteur public et aussi de présenter les expériences réussies.

2.4.1 Les fondements théoriques sur la nécessité de la transposition de la qualité dans le secteur public

Après la crise de la bureaucratie de Max WEBER, il s'imposait une dynamique d'éloignement sinon de rupture avec ce modèle classique. La nécessité de faire évoluer l'administration vers un modèle plus souple, et axé sur les résultats que sur les règles était indispensable. Ce nouveau modèle, c'est le « managérialisme » (Mercier, 2002). Le managérialisme ou le NMP désigne l'ensemble des idées qui guide la réforme administrative dans les pays de l'OCDE depuis les années 80.

Ce mouvement d'amélioration de l'action publique préconise l'emprunt des principes de gestion du secteur privé qui mettent l'accent sur le « client ». Face à l'incapacité de satisfaire (en quantité et qualité) les citoyens sur la multiplicité des services publics dont ils ont en charge, les Etats se sont engagés dans un processus de désengagement dans certains secteurs d'activités. Ainsi, on a assisté à la période des privatisations dans les années 80. Cependant, la délivrance des services régaliens de l'action de l'Etat ne satisfont toujours pas les citoyens exigeants.

Ce mode de gestion a été imprimé par les principaux partenaires techniques et financiers. Cela était la conséquence de l'environnement économique, sociale et politique difficiles des années 90. Et des pays comme le Burkina Faso n'ont pas été en reste.

Le paragraphe prochain aborde les expériences quant à la transposition de cette méthode de gestion de l'appareil public en essayant l'application des principes de gestion du secteur privé.

2.4.2 Etudes empiriques sur la transposition de la qualité dans le secteur public

Quelques exemples de transpositions de la démarche qualité dans le service public.

❖ La qualité du service public (données française et canadienne)

Dans le monde francophone, la France et le Canada se sont montrées pionnières dans la mise en œuvre de la démarche qualité dans leur administration publique. Chaque pays a adopté respectivement la loi d'orientation de la loi de finances et la loi sur l'administration publique. Suite à l'adoption de ces lois, de nombreuses études d'évaluations ont été menées.

⁷ Transposition de la qualité : adaptation du modèle de gestion du secteur privé jugé efficace vers le secteur public

Les auteurs s'emploient à montrer que l'évolution de l'adoption de la démarche qualité dans le service public et la perception des usagers sur le service public sont liées. Selon une étude conduite au sein du ministère des Finances du Canada en 1998 dans le but de recueillir le sentiment des usagers sur la qualité des services publics ; 76% des personnes interrogées trouvaient « inacceptable » un temps d'attente de plus d'une minute au téléphone tandis que 97% estimaient qu'une attente de trente seconde était acceptable.

En France, les recherches de Cluzel (2001), Sabadie (2001) et de Trosa (2000) sur la qualité montrent la complexité de la notion de qualité. Ces différentes études montrent que les citoyens sont de plus en plus exigeants vis-à-vis des services qui leurs sont offerts. Sabadie montre que 71% des usagers des caisses d'allocation familiales sont globalement satisfaits des services rendus. Et qu'en revanche, ils sont insatisfaits de la qualité du service concernant l'information sur leurs droits (73%), des temps d'attente au guichet (70%), de la rapidité de traitement des dossiers (plus de 50%) et de la facilité à comprendre les courriers (56%).

Il ressort de ses études que quelque soit le lieu, l'utilisateur est très sensible à la qualité du service rendu et accorde beaucoup d'importance à ses droits et au temps d'attente devant les guichets. Ainsi, les axes prioritaires sur lesquels les administrations doivent mettre l'accent dans la production des biens et services sont la communication et l'accueil.

❖ **La qualité des prestations administratives au Burkina Faso**

L'expérience burkinabè dans la transposition de la démarche qualité dans le secteur public s'est faite à travers les cercles de qualité. Ce modèle inventé par le japonais ISHIKAWA en 1961 a connu une expérimentation dans l'administration burkinabè dans les années 1990. Cette expérimentation a été conduite par l'Association Burkinabè du Management par le Qualité (ABMAQ).

Les structures pionnières du secteur public ayant adopté la démarche qualité sont : la Caisse Autonome de Retraite des Fonctionnaires (CARFO) et la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

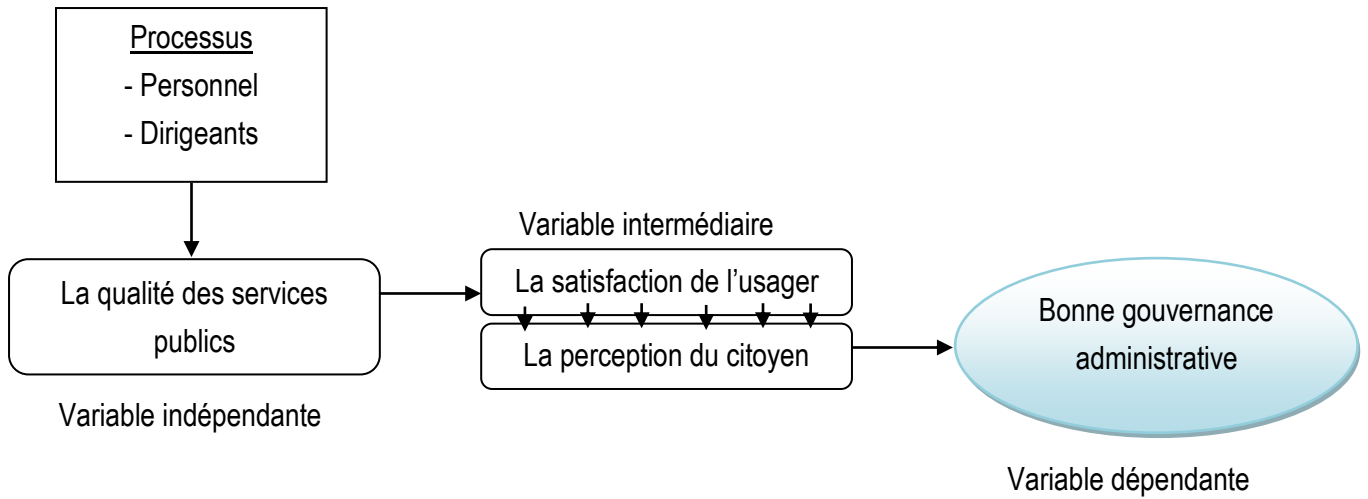
La CARFO et la CNSS sont des structures de prestations de service public à l'endroit de leurs clients. Face aux difficultés rencontrées dans l'accomplissement de leurs missions, ces structures ont adopté et créé chacune à son sein des cercles de qualité dans le but d'améliorer la qualité de leurs prestations. Ces structures ont atteint des résultats forts bien appréciables. La CARFO a réussi à résoudre la multitude des conséquences dues aux erreurs d'inscription dans le journal comptable de la structure grâce à ses cercles de qualité.

La CNSS quant à elle, s'est attaquée au problème de la Santé Maternelle et Infantile (SMI) en raison de sa mission sociale. Ainsi, son cercle de qualité à Bobo-Dioulasso dénommé « ETINCELLE » a réussi de relever l'image de marque de cette structure à travers ses prestations en réduisant l'embouteillage au sein de ses services de soixante deux (62) personnes (femmes et bébés) par heure en moyenne à vingt-cinq (25) personnes. Ce résultat a permis la résolution bon nombre de conséquences liées à ces embouteillages parmi lesquelles, nous pouvons citer : début des examens sous le hall, la pesée des nourrissons tous les deux (02) mois.

En résumé, cette revue de littérature a été l'occasion d'identifier des déterminants qui influencent la perception des usagers/clients de l'administration publique. Nous avons dégagé le rôle majeur joué par la qualité des services publics sur la perception de la gouvernance publique.

Cette revue nous a permis de construire le cadre conceptuel qui se présente comme suit :

Schéma 3: cadre conceptuel

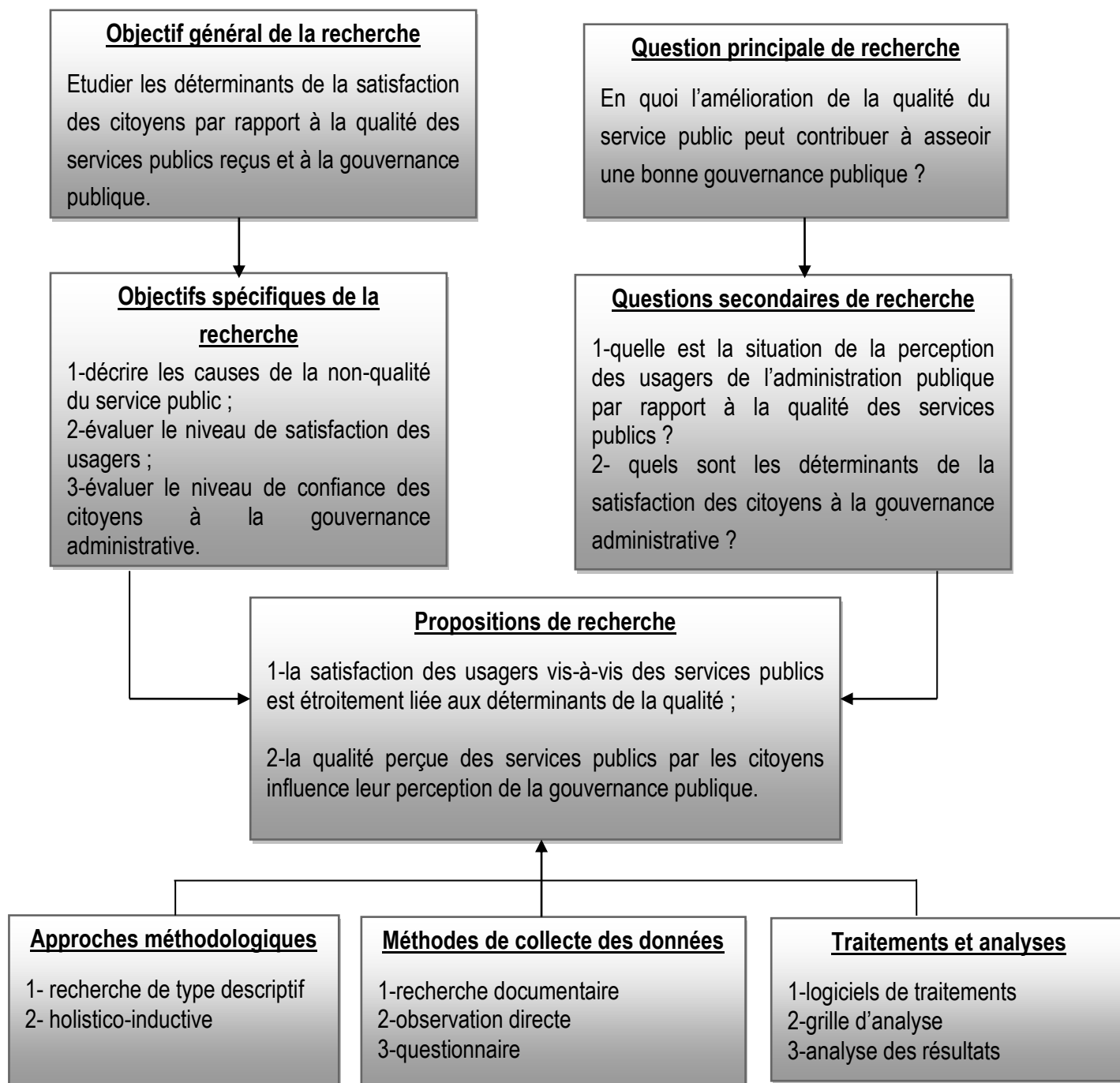


Chapitre 3

Analyse de la qualité du service public au Burkina Faso : Méthodologie adoptée

Dans ce chapitre, nous présenterons la démarche que nous avons suivie pour mener notre recherche. Cette démarche peut être résumée comme le présente le schéma suivant :

Schéma 4 : Synthèse de la recherche



Source : DAHOUROU, 2013

3.1 Approches méthodologiques

Dans cette section, il s'agit de montrer comment nous avons mené notre étude sur la qualité du service au Burkina Faso. La méthodologie utilisée pour notre recherche est de type descriptif. Aussi, avons-nous adopté une approche holistico-inductive du phénomène de la qualité des services publics.

3.1.1 Recherche de type descriptive

L'objectif de notre étude est de savoir si l'amélioration de la qualité du service public peut contribuer à changer la perception des citoyens à la gouvernance publique. Pour ce faire, nous avons adopté comme fondement méthodologique, une étude de type descriptif. Cela se justifie par le fait que notre recherche est basée sur les points de vue, les impressions des personnes enquêtées et sur notre propre perception.

Elle s'attache à décrire la situation de la qualité du service public au Burkina Faso. Elle utilise aussi bien des aspects qualitatifs que quantitatifs d'une recherche. Ainsi, elle est qualitative dans la mesure où elle cherche à établir la corrélation qui existe entre la perception de la qualité des services publics (subjective donc difficilement mesurable) et la gouvernance administrative (aussi subjective). De même, elle est quantitative parce qu'une mesure ordinale peut être trouvée par la sommation de la récurrence des variables qualitatives dans une recherche.

Cette étude nous permettra de faire une analyse des variables que nous avons identifiées dans notre cadre conceptuel.

3.1.2 Approche holistico-inductive

Nous avons adopté une approche holistico-inductive. Notre recherche est inscrite dans une étude de type étude de terrain. En effet, elle est étude de terrain parce que nous essayons d'observer les variations de notre variable indépendante qu'est la qualité du service public sur la variable dépendante : la gouvernance administrative. Elle est aussi de terrain dans la mesure où nous avons deux publics cibles (prestataires et usagers) qui donnent leur perception sur le phénomène observé.

Elle est holistico-inductive parce qu'elle est fondée sur une approche qualitative et sur les postulats selon lesquels : la satisfaction des citoyens est étroitement liée aux déterminants de la qualité et que la qualité des services publics perçue par les citoyens influence leur perception de la gouvernance administrative. La recherche s'attache à confirmer ou à infirmer ces postulats.

3.2 Méthodes de collecte des données

Cette section sera le lieu où nous désignerons les outils qui nous ont permis de faire la collecte des données.

3.2.1 Recherche documentaire

La recherche documentaire a été déterminante voire cruciale dans la conduite de notre étude. La collecte des données théoriques et pratiques nécessaires à la réalisation de notre étude s'est effectuée à la bibliothèque universitaire (Université Senghor). De même, nous avons sélectionné des articles scientifiques sur différents sites internet au regard de l'insuffisance de la documentation qui met en évidence la causalité entre la qualité des services publics et la gouvernance publique.

Cette recherche nous a permis de comprendre les aspects théoriques de la qualité aussi bien que de la gouvernance publique. De voir et comprendre les angles sous lesquels les auteurs ont travaillé sur les deux questions. Ce qui nous a permis de faire les orientations de notre sujet. Ces consultations documentaires nous ont permis de faire une analyse plus approfondie de la problématique d'une part et d'autre part a servi à d'enrichir la revue de littérature.

3.2.2 Observation directe

L'approche sur l'observation directe est basée sur la présence effective de l'étudiant afin de constater le déroulement du phénomène. Il s'agit donc d'observer du réel dans la conduite d'une étude. Cette approche peut combiner à la fois la recherche documentaire, les entrevues et les enquêtes.

Ainsi, pour notre mémoire, elle a consisté à une recherche empirique et à une enquête. Nous nous sommes basé sur notre expérience professionnelle en tant que prestataire de service public (fonctionnaire) et usager d'autres services publics. Elle a consisté à observer les procédés et pratiques dans la délivrance ou la production des services aux usagers. Il s'est agit plus spécifiquement d'une introspection personnelle sur nos comportements dans l'accomplissement de notre devoir de fonctionnaire. Aussi, de jeter un regard sur celui des collègues des autres administrations dont nous avons besoins des services.

Ces deux méthodes nous ont permis de recueillir des données qualitatives en vue de comprendre les liens qui existent entre la qualité du service public et la gouvernance publique.

3.2.3 Questionnaire ou enquête

L'enquête est un moyen puissant de collecte de données. Ainsi, nous avons retenu le questionnaire comme instrument de mesure. Car selon Perrien et al (1998) : « les instruments de mesure peuvent être définis comme de supports nécessaires à la collecte des données (...) dans la plupart des cas, il s'agit du questionnaire » (p.103).

Il s'est agit pour nous d'aller à la recherche d'informations complémentaires à travers une enquête. Cette enquête a été constituée de deux (2) questionnaires (annexe 2) dont l'un a été adressé aux prestataires ou agents publics et l'autre aux consommateurs ou usagers de l'administration. Nous avons opté pour un questionnaire en ligne (à travers Google drive) car nous n'avons pas pu collecter les informations sur place. En effet, après avoir conçu et mis en ligne les questionnaires, nous avons

envoyé les liens à notre public cible. Elle s'est déroulée sur une période assez brève (1^{er} au 13 février 2013).

Nous avons choisit notre population cible au Burkina Faso. Elle est constituée essentiellement d'agents publics. La justification de ce choix est que nous avons voulu avoir la perception d'un public capable de nous fournir le maximum d'informations. Toute chose qui nous a permis de mieux appréhender les opinions de celui-ci, et d'explorer en profondeur la question. Notre échantillon a été constitué de 42 répondants dont 24 ont répondu au questionnaire adressé aux prestataires ou agents publics et 18 réponses au questionnaire adressé aux consommateurs ou usagers.

Les questionnaires sont constitués de questions fermées et ouvertes. Ce qui nous a permis de recueillir la perception des citoyens burkinabè sur leur niveau de satisfaction vis-à-vis des services publics reçus et leur niveau de confiance à la gouvernance publique. Aussi, a-t-elle permis d'aller d'une simple description vers une compréhension plus approfondie des raisons de la mauvaise qualité des services publics. Ainsi, pour des questions de crédibilité des résultats nous essayerons d'être le plus exhaustif possible dans notre analyse (Mintzberg, 1990).

Il est important de signaler que le questionnaire a été élaboré avec référence le modèle Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques (CAF) et les causes de non-qualité du chapitre 1. Aussi, une grille d'analyse a été élaborée (que nous verrons plus loin) à partir de cet outil.

3.3 Traitements et analyses des données

Après la collecte des données, l'étape suivante est le traitement de ces données. Ainsi, pour cette étape nous avons identifiés les instruments d'analyse des données.

3.3.1 Logiciels et modèle de traitements

Les instruments d'analyse sont essentiellement des moyens d'analyse statistique et une analyse des forces et faiblesses des cinq niveaux de causes identifiés à travers une grille d'analyse. Le but de l'utilisation de ces instruments est pouvoir faire ressortir la perception des citoyens à la gouvernance publique et à la qualité des services publics. Les instruments d'analyse utilisés sont les pourcentages, les regroupements par thèmes pour ce qui concerne les questions ouvertes des questionnaires, etc.

Pour cela, nous avons utilisé les logiciels Microsoft Word et Microsoft Excel. Cependant, l'identification des tendances émergentes et les configurations qui ressortent de l'utilisation de ces outils nous ont appelés à une réflexion. Ce qui nous conduira à l'analyse et l'interprétation des résultats.

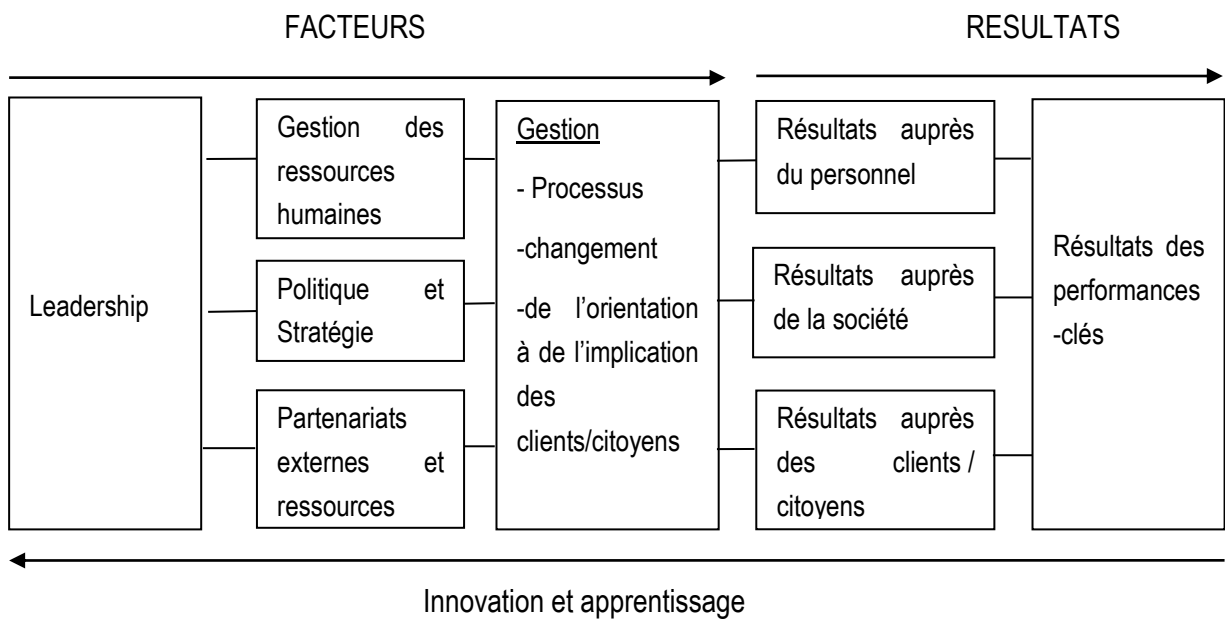
3.3.2 Grille d'analyse

Dans le but de mieux mener notre analyse, nous nous sommes inspiré du modèle CAF (schéma 5) pour construire une grille d'analyse. Cette grille est une grille croisée des facteurs du modèle CAF et des

causes de la non-qualité vue au chapitre 1. Elle nous permettra de faire l'analyse et l'interprétation des résultats dans le prochain chapitre

Le choix de ce modèle d'analyse se justifie par le fait que c'est l'un des modèles les plus répandus pour l'évaluation de la qualité des services publics. Aussi, notre étude a pour objet l'analyse du fonctionnement général de la structure en mettant en évidence les cinq parties de l'organisation (le niveau opérationnel, la ligne hiérarchique, la technostructure, et le support logistique). Telles que définies par H. Mintzberg (1988). Il s'attaque aux différents niveaux du processus de production des biens et services afin d'aboutir à des résultats aussi bien à toutes les échelles. La représentation schématique du modèle est le suivant :

Schéma 5: Le cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques



Source : Sylvie TROSA, (2006)

Ce référentiel montre très bien les cinq niveaux de facteurs qui peuvent être la source des causes de la non-qualité des services dans les administrations publiques et, dans notre cas, celui du Burkina Faso. Ce qui nous permet de concevoir le tableau suivant pour la suite de l'analyse :

Tableau 2 : Grille d'analyse des causes de la non-qualité

Critères	Leadership	Personnel	Stratégie et planification	Partenariats et ressources	Processus
Milieu ou Organisation	-style de management de -pouvoir de décisions de	-condition de travail -relation interpersonnelle	-système de suivi -système d'écoute des besoins -manuel de procédure	-gestion des ressources humaines -relation avec les services partenaires	-mise à jour des processus de production pour faciliter l'application des textes
Main d'œuvre ou Personnel	-collaboration dirigeants et personnels -pouvoir de sanction dirigeant	-effectifs -relation interpersonnelle -compétences	-plan de carrière -information et formation -implication du personnel	-relation personnel-bénéficiaires	-réglementation -formation au processus
Matériels ou Moyens	-répartition des ressources disponibles	-équipement du personnel	-innovation dans les équipements	-disponibilité des ressources -équipements	-adaptation des textes réglementaires
Matières ou Usagers/Clients	-relation avec l'administration -relation avec les usagers	-quantité de travail	-connaissance des besoins -prise en compte du point de vue des usagers	-qualité perçue	-qualité offerte -délai de production
Méthodes ou Offre de services	-textes réglementaires -typologie des services	-disponibilité du personnel	-continuité du service -accessibilité	-contribution des usagers et des partenaires	-qualité technique -mécanisme de traitements

Source : DAHOUROU, 2013

Cette grille d'analyse a été remplie à partir des indicateurs croisés de la matrice des grandes familles de causes de la non-qualité du service public et des facteurs d'amélioration du modèle CAF. A partir de la lecture de cette grille, il ressort que les différentes causes sont toutes imbriquées les unes aux autres.

3.3.3 Analyse et interprétation des résultats

Une fois les données recueillies et traitées, l'étape suivante est l'analyse des résultats. Ainsi, l'analyse sera faite autour des propositions de recherche que nous avons formulées au début du travail. Elle s'appuiera également sur les réponses obtenues des questionnaires, sur de la grille que nous avons élaborée et sur la revue de littérature du chapitre précédent. Elle nous permettra de faire ressortir la perception des citoyens à la gouvernance par des services publics de qualité. Aussi, d'identifier les forces et faiblesses du processus de production des services publics.

En conclusion, l'analyse des résultats nous permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses retenues.

3.4 Limites de l'étude

Les limites de notre recherche sont de trois ordres.

Premièrement, le type d'investigation (étude expérimentale et de terrain) a été une limite. En sens que nous avons choisi les variables à observer alors que d'autres variables ou facteurs auraient provoqué des variations de la variable dépendante. De même, l'enquête que nous avons utilisée pourrait constituer un biais à l'étude parce que la représentativité des répondants (majoritairement des agents publics) est discutable.

Deuxièmement, la validité interne et externe de nos résultats est aussi une limite. Nous avons certes fait une recherche de terrain mais force est de constater que l'interaction des variables non prises en compte peut influencer la variable dépendante ; c'est-à-dire dans notre cas la gouvernance publique. **Ainsi, la validité interne de nos résultats devra tenir seulement compte de la variable indépendante retenue.** Quant à la validité externe, nous dirons que les résultats obtenus pourraient être quelque peu similaires à tous les services publics délivrés dans le contexte burkinabè.

Enfin, la troisième limite est liée à l'échantillonnage (non probabiliste) que nous avons choisi. En effet, il s'avère presque impossible d'évaluer la non-représentativité des échantillons constitués. Par ailleurs, cette non-représentativité ou douteuse donne une faible possibilité de généralisation des résultats.

En conclusion, nous dirons que nous avons combinés plusieurs approches et outils afin de réduire les biais liés aux résultats que nous avons obtenus.

Chapitre 4

Vers une gestion intégrée de la qualité du service public

Le choix d'adopter une démarche qualité dans la prestation des services publics burkinabè et de tendre vers une approche intégrée est un choix audacieux mais réalisable. Ce choix se justifie par le fait que la question de la qualité ne saurait être traitée d'une manière efficace sans tenir compte de toutes les parties prenantes.

La méthodologie présentée au chapitre précédent nous a permis d'aboutir à des résultats. Ce chapitre, pour sa part, a pour objectif de présenter et d'analyser les résultats obtenus. Ensuite, une proposition en vue de l'amélioration de la qualité des services publics burkinabè sera faite.

4.1 La qualité du service public et la gouvernance publique

La légitimité des gouvernants se justifie par leurs capacités à pouvoir satisfaire les besoins des populations en biens et services qu'ils administrent. Cette section présente les résultats de l'enquête menée sur le niveau de satisfaction des citoyens (usagers, personnel et dirigeants) à la qualité des services publics et leur niveau de confiance à la gouvernance publique.

4.1.1 La perception du niveau globale de la gouvernance publique

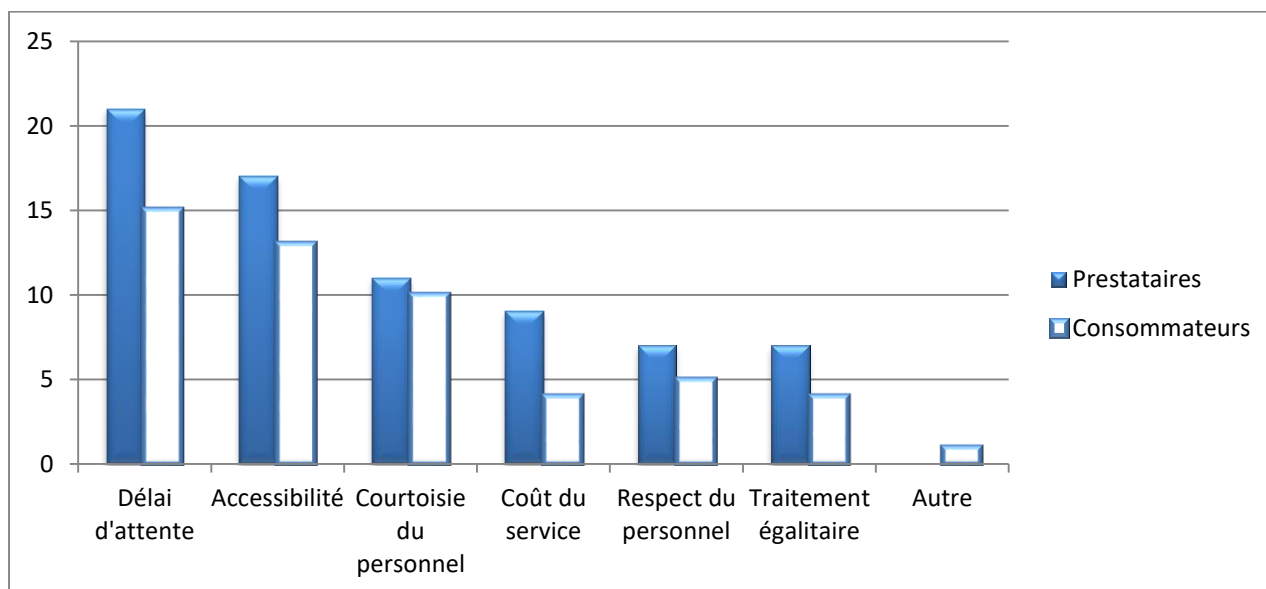


Figure 1 : Niveau de perception des déterminants de la gouvernance publique par les enquêtés

Source : DAHOUROU, 2013

La figure 1 montre que la perception globale de la gouvernance est tournée vers les principaux axes de cette dernière que sont : la transparence⁸, la culture du rendre compte⁹, la participation par l'implication¹⁰ et la primauté du droit¹¹ (élections justes et transparentes) ; plutôt que sur la qualité (l'efficacité et l'efficience) du service public, qui constitue tout aussi un axe de la gouvernance. Nous constatons que le classement donné par les consommateurs (usagers/clients) tout comme les prestataires (personnel et dirigeants), la qualité occupe le 5^{ème} rang parmi 7 les éléments (nous l'avons mis en exergue au tableau 1 de l'annexe 1). Aussi, la perception de la gouvernance par les consommateurs tout comme les prestataires des éléments de la gouvernance est sensiblement la même (figure 1 de l'annexe 1).

L'importance du jugement des citoyens se justifie encore par la récurrence des termes comme : la corruption, la transparence dans les réponses apportées aux questions ouvertes des questionnaires. En effet, les forces et faiblesses relevées après regroupement en catégories soulèvent beaucoup les questions liées à la transparence, l'information et la communication dans les activités de prestation de services publics.

4.1.2 La perception de la qualité des services publics

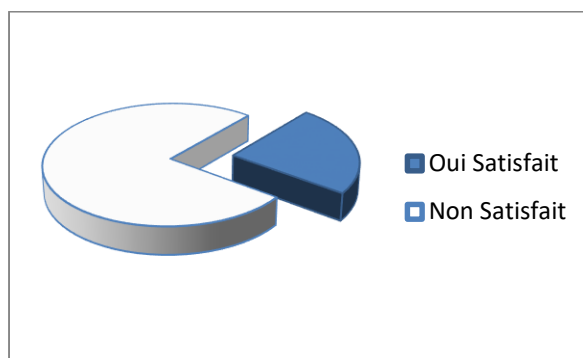
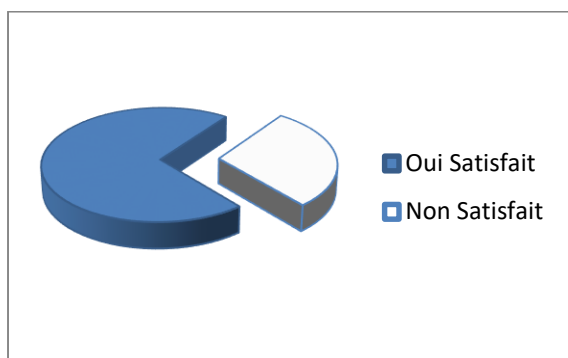


Figure 2: Niveau de satisfaction des prestataires Figure 3 : Niveau de satisfaction des consommateurs

Source : DAHOUROU, 2013

Ces deux graphiques nous indiquent une forte contradiction sur l'appréciation de la qualité du service public par les usagers et les prestataires. Pendant que 76% des usagers se disent insatisfaits de la qualité des services publics reçus seulement 27% des prestataires sont insatisfaits du travail effectué dans le cadre de la production de ces services. Toute chose qui suscite des interrogations.

⁸ Transparence : elle est fondée sur la libre circulation de l'information. Ainsi, la politique de l'administration en matière de service public doit être connue du grand de façon à ce qu'on ait confiance dans ses intentions.

⁹ Culture de rendre compte : il a trait à la responsabilité ou la capacité de rendre compte de l'affectation, de l'utilisation et du contrôle des biens publics conformément aux normes juridiques.

¹⁰ Participation : les parties prenantes doivent influencer sur la prise publique de décisions et de participer à la gestion des ressources et des institutions qui affectent leur vie.

¹¹ Primauté du droit : les cadres juridiques devraient être équitables et les textes appliqués de façon impartiale.

Ce qui nous amène à aller vérifier cette information à travers l’item intitulé : « selon vous, quels sont les éléments d’insatisfaction des usagers vis-à-vis des services reçus de l’administration publique ? » (questionnaire 1 et 2). Cette question posée aux deux publics cibles, nous donne le graphique suivant :

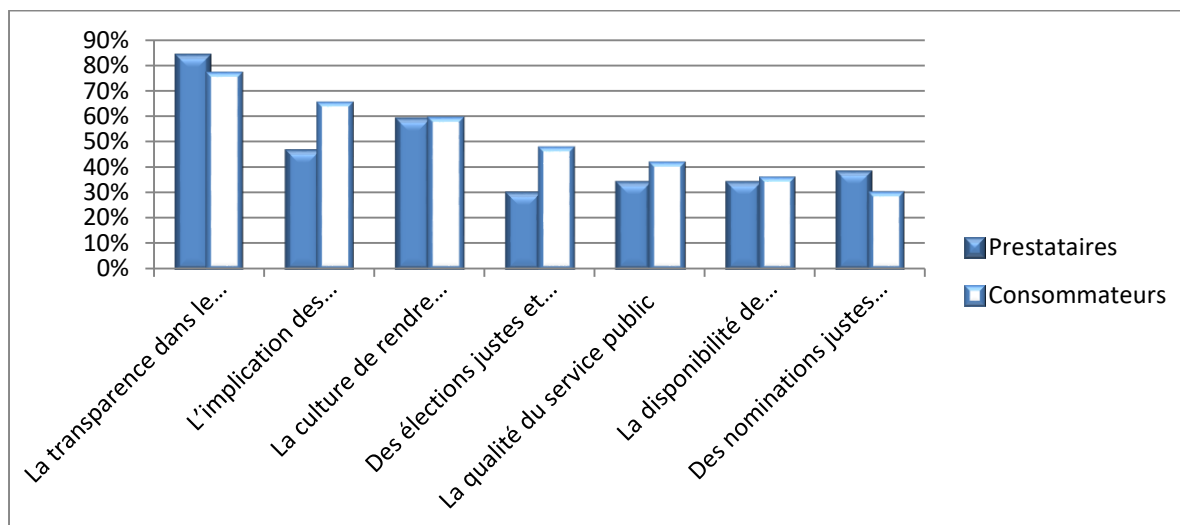


Figure 4 : Niveau de perception des déterminants de la qualité par les enquêtés

Source : DAHOUROU, 2013

Ce graphique montre que l’appréciation des critères ou déterminants de la qualité du service public par les usagers et les prestataires est sensiblement dans le même ordre. La différence se situe au niveau des critères de coût du service et du respect accordé aux usagers. Les prestataires donnent plus de crédit (38%) au coût du service tandis que les usagers réclament plus de respect à leur égard (56%) et aimeraient payer moins cher (22%). Ce qui confirme la citation de Leclerc selon laquelle les citoyens exigent la performance de la part des administrations publiques pendant qu’ils ne sont pas disposés à payer plus (Leclerc, 2002).

Ces résultats suscitent encore plus d’interrogations, parmi lesquelles nous retenons la suivante : pourquoi les citoyens ont la même appréciation des déterminants de la qualité tandis qu’ils ne s’accordent pas sur la satisfaction ? Pour répondre à cette interrogation et mieux comprendre, nous allons analyser les résultats obtenus.

4.2 Analyse et interprétation des résultats

Nous allons à présent vérifier s’il convient de confirmer ou infirmer les propositions de recherche en tenant compte de la revue de littérature et des résultats.

4.2.1 Le niveau de confiance des citoyens à la gouvernance publique

Les résultats nous montrent que la perception des usagers/clients est fortement corrélée aux principaux déterminants de la bonne gouvernance. Ils tiennent à avoir des services publics transparents, non corrompus où la responsabilité est de mise à travers une culture du rendre compte. Sabadie dans son

étude sur la perception de la qualité a montré que les usagers étaient tout aussi insatisfaits de la qualité des services reçus. Ceux-ci pointaient du doigt le manque de transparence et de communication sur leurs droits. C'est ainsi qu'il reprenait la réponse d'un usager :

« On a pas vraiment d'explications. Dès fois on va nous répondre non vous n'y avez pas le droit, point. On ne va pas nous dire pourquoi, comment. Et puis au moins la personne elle ne va pas insister, revenir, attendre pour rien. Si les choses sont claires dès le départ, je pense qu'il y a moins de tensions qui se crée. » (Sabadie, 2001, p. 246)

Nous la reprenons à notre compte pour dire que les citoyens réclament plus de transparence, d'égalité de traitements et qu'il soit mis à leur disposition les informations nécessaires pour facilement recourir aux services dont ils ont besoins.

En outre, les taux de réponses favorables dépassent 75% lorsque les répondants sont appelés à se prononcer sur l'obligation de l'administration à satisfaire leurs besoins en services publics. Alors que ces derniers (usagers) ne sont pas disposés à payer plus tandis que les prestataires affectent un coût relativement plus élevé (13% des répondants) à la qualité.

Toute chose qui montre qu'améliorer la qualité du service public influence la perception du citoyen.

4.2.2 Le niveau de satisfaction des citoyens/clients

Les résultats obtenus montrent que tous (usagers, prestataires) s'accordent sur la hiérarchisation des déterminants de la qualité. Nous constatons que les délais d'attente et/ou de traitement culminent avec 88% et 83% respectivement pour les prestataires et les usagers. Cet indicateur est plus élevé que celui trouvé au Canada, où 76% des personnes interrogées trouvaient « inacceptable » le temps d'attente (Ministère des Finances (Canada), 1998). Pendant que 60% des usagers français sont satisfaits de l'amabilité qui leur est accordé (baromètre de la qualité, 2011), la courtoisie et le respect obtiennent un pourcentage respectif de 15% et 10% (prestataires) et 19% 10% (usagers). Ce qui signifie que les citoyens burkinabé sont insatisfaits de l'amabilité qui leur est accordée. Notons que l'accessibilité occupe la deuxième place avec 24% et 25% d'un point de vue insatisfaction.

Les deux populations cibles sont en désaccord sur la perception du niveau de la qualité des services publics (figures 5 et 6). Dès lors, la question suivante mérite d'être posée : quels facteurs doivent pris en compte pour la satisfaction des différentes parties au processus de production des services publics ? Il est important de signaler le personnel prestataire est défavorable (46%) à l'implication des usagers dans la détermination de la qualité des services à offrir tandis que 64% des usagers sont plutôt favorables.

Une autre analyse des réponses aux questions ouvertes des questionnaires administrés fait ressortir que les usagers ne sont pas satisfaits des processus de production. En l'occurrence (la question 18 aux usagers et 19 aux prestataires), les éléments de réponses reçus et regroupés aux fins d'analyse font ressortir des propositions concernant les processus et surtout de management. Par exemple, il a été

proposé de concevoir une charte de la qualité des services publics où des standards de qualité seront définis, la production de manuels de procédures.

Même si les usagers et les prestataires se contredisent sur la satisfaction globale des services publics, ils s'accordent sur les déterminants de la qualité. Ce qui justifie qu'ils sont sensibles aux déterminants de la qualité des services publics.

Cependant, cette distension entre les usagers et les agents publics sur leur niveau de satisfaction de la qualité montre qu'ils n'ont pas la même grille de lecture. Le processus de production des biens et services nous semblent être la source de ces différences d'appréciation. Ce qui nous amène à une analyse du processus selon le modèle CAF.

4.2.3 La validation des propositions

Une synthèse des résultats de l'analyse nous permettent de dire que les citoyens sont sensibles aux déterminants de la qualité. C'est-à-dire plus un effort d'amélioration des déterminants de la qualité sera faite plus les citoyens seront satisfaits. Ce qui confirme notre sentiment de départ selon lequel **la satisfaction des usagers vis-à-vis des services publics est étroitement liée aux déterminants de la qualité (proposition 1)** d'une part.

D'autre part, nous avons montré que plus de 75% des citoyens estiment qu'il est de l'obligation de l'Etat à satisfaire leurs besoins. Aussi, de ce qui précède, nous pouvons affirmer que le sentiment de satisfaction des citoyens vis-à-vis des services publics est lié aux principes de bonne gouvernance. Toute chose qui permet de dire que la perception d'une bonne qualité des services publics augmente le niveau de confiance des citoyens à la gouvernance publique ou administrative. Ce qui confirme la proposition 2 selon laquelle **la qualité perçue des services publics par les citoyens influence leur perception de la gouvernance publique.**

De ce qui précède, nous concluons que plus le citoyen est satisfait de la qualité du service public plus il a une bonne perception de l'administration publique. Et, plus il a une bonne perception plus son jugement est influencé. Ce qui veut dire que l'amélioration de la qualité des services publics contribue à changer la perception des citoyens sur la gouvernance publique.

4.2.4 L'analyse des résultats des causes de la non-qualité

Les analyses des résultats ci-dessus, nous ont permis de dégager les forces et faiblesses du système de production des prestations de services publics au Burkina Faso et d'ébaucher quelques recommandations. C'est l'objet de ce qui suit.

❖ Le milieu ou le management

- Forces

L'organisation est managée par un leader ou gestionnaire. Ainsi, un management basé sur une légitimité qui lui confère le monopôle dans la prise de décisions. La structuration qui prévaut dans

l'administration publique permet une responsabilisation efficace des acteurs et une meilleure imputabilité des résultats. Aussi, le hiérarchique a le pouvoir du maniement du processus même s'il faut reconnaître qu'en cela son pouvoir reste limité.

- **Faiblesses**

Il ressort de nos analyses que les principales faiblesses du gestionnaire public sont : la faible possibilité d'agir sur les processus (textes réglementaires et autres) de prestations de service, il n'a pas un véritable pouvoir de sanctions (disciplinaire, récompenses, etc.). Aussi, le gestionnaire a une "obligation de dépenses" et "non de résultats", les objectifs sont implicites. Il existe l'épineuse question des ressources financières, la politisation de l'administration et le cloisonnement des services d'une même administration qui ne favorisent pas le traitement rapide des requêtes des usagers et le « benchmarking ». La capacité d'adaptation des managers face à des situations de crise est faible par exemple pour ce qui concerne les ressources financières.

- **Recommandations**

Vu les faiblesses relevées plus haut, nous recommandons :

- ✓ d'assigner aux gestionnaires publics des obligations de résultats (introduction de la gestion axée sur les résultats) ;
- ✓ de prévoir dans les textes législatifs et réglementaires les cas où le gestionnaire peut sanctionner plus facilement.

- ❖ **Le personnel ou agents publics**

- **Forces**

La spécialisation (en compétences) des agents à des emplois et la disponibilité d'une grande diversité de compétences au sein d'une administration représente une force. L'administration publique burkinabè est caractérisée par une forte jeunesse (20 à 35 ans) soit environ 56% de l'effectif total. Ce qui implique qu'il y a des possibilités d'accroître ou de renforcer les compétences de ces derniers. Un plan de carrière dans certains emplois constitue une source de motivation du personnel.

- **Faiblesses**

Nous assistons quelques fois à une incompétence du personnel due à l'inadéquation entre la formation professionnelle reçue et/ou académique et le poste occupé. Une des plus grandes faiblesses des ressources humaines burkinabè est le déséquilibre dans la répartition géographique de celles-ci, aussi une insuffisance de personnel qualifié à tous les postes. On assiste souvent à un manque de motivation des agents relative à la rémunération et au mode ou style de management des gestionnaires (responsables).

- **Recommandations**

- ✓ revisiter les curricula des formations professionnelles de manière à les adapter aux besoins réels des administrations et/ou prévoir des plans de formations complémentaires à la sortie des écoles de formation ;
- ✓ mettre en place une politique de mobilité des agents de façon à enrichir les compétences des agents.

- ❖ **Les usagers/clients et partenaires**

- **Forces**

Les usagers disposent d'une force dans la mesure où la raison d'être de l'administration, c'est eux. Ils ont des droits qui constituent une force. Ainsi, l'usager insatisfait du service reçu a la possibilité d'intenter plusieurs types de recours (devant le médiateur du Faso, le tribunal administratif et le conseil d'Etat). L'usager/client est celui qui connaît le mieux ses besoins.

- **Faiblesses**

La réalité est que l'usager ne reçoit le service qui lui est offert et n'a vraiment pas la possibilité de faire ou d'influencer les choix et/ou arbitrages faits dans les prestations des services. Aussi, l'ignorance des droits face à certaines situations est une véritable faiblesse de la part du citoyen/client. La non-collaboration de services partenaires est tout aussi l'une des faiblesses majeures dans les prestations de services publics.

- **Recommandations**

- ✓ Créer des bureaux de renseignements et plaintes pour recevoir les usagers ;
- ✓ Organiser des journées porte-ouvertes pour informer, communiquer avec les usagers sur les services offerts.

- ❖ **L'offre ou la production de service**

- **Forces**

L'administration publique est dotée d'un "arsenal" de textes juridiques et réglementaires qui dictent les conditions de production des biens et services. Ces textes permettent de traiter les usagers sur le même pied d'égalité. La décentralisation et/ou la déconcentration des services constitue une force car elle permet dans une moindre mesure à résoudre le problème de l'accessibilité géographique des services.

- **Faiblesses**

Les textes ci-dessus évoqués ne laissent aucune marge de manœuvre aux agents rendant la production difficile dès qu'une condition de ces textes n'est pas remplie. Le processus de prestation de services en réalité est largement différent de ce qui prévaut dans les textes. Ainsi, des réseaux de clientélisme, de corruptions, de « privilégisme », de mépris des usagers et autres se forment. La non-définition de standards de qualité constitue aussi une faiblesse dans la prestation des services publics.

Une des grandes faiblesses est que les procédures de production des services sont difficilement révisables dû à la complexité même dans le mécanisme de changement (lois et décrets).

- **Recommandations**

- ✓ prévoir les marges de manœuvre pour les gestionnaires dans la prise des textes réglementaires ;
- ✓ concevoir un manuel de procédure où les standards de qualité des prestations de services publics seront déclinés.

- ❖ **Le matériel ou les moyens**

- **Forces**

L'une des principales forces de l'administration burkinabè est son informatisation qui se déroule peu à peu. La disponibilité d'une diversité de ressources humaines spécialisées est un bon facteur dans la production des services publics. Une autre force de l'administration est son organisation sous forme hiérarchique qui constitue un moyen de contrôle et d'imputabilité des résultats.

- **Faiblesses**

La forte dépendance des services techniques aux services des ressources financières handicape les initiatives d'amélioration des services aux usagers. L'insuffisance des moyens informatiques, d'équipements et humains représentent de véritables difficultés dans les prestations des services fournis aux populations.

- **Recommandations**

A ces faiblesses identifiées, nous suggérons :

- ✓ d'identifier et de fournir les ressources dont les services techniques ont besoin ;
- ✓ d'accroître les ressources surtout informatiques pour permettre des prestations rapides et bien faits.

Les analyses précédentes montrent que les prestations de services publics sont complexes et ne sauraient être décidées unilatéralement. Ce qui nous amène à envisager une gestion avec toutes les parties prenantes (gestion intégrée) afin que chacun se mobilise à trouver la mesure idoine pour satisfaire ses besoins au regard des ressources. Ainsi, la participation à l'arbitrage permettrait à tous de s'accorder sur les priorités.

4.3 Vers le choix d'une gestion intégrée de la qualité des services publics

4.3.1 Le contenu de la gestion intégrée

La gestion intégrée de la qualité est un concept empirique récent sur la question de la qualité. Elle a été élaborée à partir des années 2008 et se veut composite de tous les acteurs intervenant dans le processus de production des biens et services. Elle est un processus où il s'agit de saisir le concept

dans sa globalité afin de tenir compte de toutes les parties prenantes dans le processus de production. La construction de ce processus est constituée de six (06) étapes :

❖ L'élaboration d'une vision

A cette étape, il s'agit pour toutes les parties de s'accorder de l'existence du ou des problèmes et, s'engager par une volonté affichée, par une volonté pour une amélioration continue afin de résoudre des problèmes identifiés. Cette étape est assez décisive.

❖ La mobilisation de toutes les parties prenantes

La mobilisation des différentes parties autour de la vision est la deuxième étape. Ici, il est important de susciter l'adhésion et l'appropriation des parties prenantes à la production des services publics. Les parties prenantes expriment leurs besoins. Les ressources disponibles sont présentées et ensemble l'arbitrage s'effectue d'une manière concertée.

❖ La conception de plan d'actions

La conception du plan d'actions est le lieu de l'identification des différents services fournis, de la définition des critères ou standards de qualité des services à rechercher. Les ressources et outils nécessaires à la production des biens et services seront estimés. Ainsi, des manuels de procédures, des guides d'informations et autres pourront être élaborés et mis à la disposition des parties prenantes.

❖ L'approbation et/ou l'appropriation par les autorités responsables du plan d'actions

Il s'agit de convaincre les dirigeants de l'appropriation dans le but que ceux-ci puissent accompagner le projet en mettant les moyens nécessaires à disposition des responsables du projet.

❖ La diffusion ou la communication du plan d'actions aux parties intéressées

Une fois, le plan d'actions élaboré et accepté par les autorités, l'étape suivante est sa mise en œuvre. Cependant, l'étape de la diffusion et de la communication autour de la vision, des services offerts et des conditions de production de services précède la mise en œuvre. Ainsi, il s'agit de montrer ou de communiquer sur ce qui peut être fait et ce qui ne peut pas être fait.

❖ Le suivi et la modification des résultats

L'étape du suivi est la période où il est vérifié que le plan d'actions a été effectivement mis en œuvre. Il s'agira de mesurer l'importance des écarts entre les résultats atteints par rapports aux indicateurs cibles. Cela va consister également à identifier les difficultés et à apporter les modifications au plan d'actions toujours dans un esprit de concertation. C'est aussi le lieu de mesurer la fiabilité et la visibilité du service et l'impact de la politique sur la société.

Il faut signaler que l'évolution au cours de ces étapes n'est pas nécessairement linéaire. Il peut avoir des va-et-vient entre les différentes étapes. La gestion intégrée de la qualité est menée dans une perspective de co-construction des services publics. La qualité est donc tributaire d'une multitude d'activités qui dépassent la qualité des pratiques et des interventions directes auprès des usagers.

Une telle démarche privilégie une approche participative où toutes les parties expriment leurs besoins. C'est ce que le schéma 6 essaie de traduire. Là, où les usagers s'attendent à une qualité donnée et perçoivent une autre qui peut être supérieure ou inférieure tandis que les gestionnaires publics eux, s'attèlent à rendre les services sollicités au regard de la réglementation. Un cadre intégrateur de la qualité est proposé par l'Association des établissements de réadaptation de déficience physique Québec.

Schéma 6: schéma intégrateur de la qualité



Source : Association des établissements de réadaptation de déficience physique Québec, 2010

En somme, la gestion intégrée de la qualité a l'avantage de mettre l'utilisateur au centre de la démarche d'amélioration. Ainsi, tout en satisfaisant ces derniers, le personnel se sent pris en compte dans le processus. Ce qui favorise son adhésion. Toutefois, il faut noter qu'il peut y avoir des résistances de la part de ceux qui n'adhèrent pas aux mêmes croyances administratives. Le management trouve toute son importance et son sens dans la phase d'adhésion et d'appropriation de la démarche.

4.3.2 La justification du choix de l'approche par la gestion intégrée

Aujourd'hui, l'administration est confrontée à de gros défis. Les citoyens de plus en plus éduqués exigent de meilleures qualité de services d'une part et d'autre part les personnels demandent de meilleures conditions de vie et de travail. Aussi, l'Etat clame les insuffisances de ressources surtout financières pour répondre à la multitude de sollicitations. Ce qui signifie qu'il faut analyser la qualité des prestations dans un ensemble cohérent. Dans un tel environnement, l'approche par la gestion intégrée permettra de saisir la problématique de la qualité des services publics d'une manière participante et globale, et de réaliser les activités au meilleur coût possible avec la plus grande efficacité.

La contribution des différentes parties à la production des services devrait se situer au niveau de la conception et du processus de production. L'objectif final de la gestion intégrée est de déterminer d'une manière constructive la production des services publics afin que chacune des parties trouvent un intérêt. Les buts finaux étant l'efficacité et l'efficience dans le respect des droits fondamentaux aux usagers/citoyens. En réalité, il s'agit d'un passage vers une culture de la qualité.

4.4 Proposition d'un référentiel de la qualité de prestations administratives

La proposition inspirée sur le modèle de la CAF devrait permettre à l'administration d'adopter et de disposer d'un référentiel afin d'améliorer les prestations administratives rendues aux citoyens/clients. Cet outil de gestion publique permettra de répondre aux exigences des populations enclin à plus de satisfaction vis-à-vis des services reçus. Ainsi, notre proposition reprend et adapte le référentiel national Tunisien de la qualité des prestations administratives (2009). Pour adapter ces critères au contexte burkinabè, nous avons synthétisé notre proposition dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Référentiel méthodologique de la qualité des prestations publiques

Etapes	Processus	Modalités
Etape 1 : procéder à un examen du leadership		
	Processus 1.1 : définir la mission, la vision et ses valeurs	
		Modalité 1.1.1 : développer et modéliser la mission, la vision, les valeurs, l'éthique et la culture de l'administration
		Modalité 1.1.2 : s'impliquer activement dans les activités d'amélioration
		Modalité 1.1.3 : hiérarchiser les activités d'amélioration
	Processus 1.2 : favoriser une implication de toutes parties prenantes	
		Modalité 1.2.1 : démontrer sa volonté personnelle de changer en donnant le bon exemple
		Modalité 1.2.2 : impliquer, soutenir et motiver le personnel
		Modalité 1.2.3 : impliquer et tenir compte des besoins et attentes des usagers
		Modalité 1.2.4 : communiquer le ou les processus afin d'assurer leur(s) appropriation par les parties prenantes
Etape 2 : La stratégie et la planification		
	Processus 2.1 : développer une stratégie fondée sur les besoins et les attentes présents et futures des parties prenantes	
		Modalité 2.1.1 : s'informer, identifier, comprendre et anticiper les besoins des parties prenantes
		Modalité 2.1.2 : réviser les processus de façon à innover
		Modalité 2.1.3 : communiquer sur les processus
	Processus 2.2 : planifier, mettre en œuvre et évaluer la modernisation et l'innovation	
		Modalité 2.2.1 : concevoir des processus de modernisation
		Modalité 2.2.2 : veiller à la disponibilité des ressources nécessaires à la mise en œuvre des processus conçus
		Modalité 2.2.3 : identifier les facteurs clés ou critiques pour le succès
Etape 3 : Le personnel		
	Processus 3.1. : planifier, manager et perfectionner les ressources humaines	
		Modalité 3.1.1 : recruter et assurer le développement de carrière par la formation
		Modalité 3.1.2 : offrir de bonnes conditions de travail au personnel, et promouvoir l'équité et l'égalité de chance
		Modalité 3.1.3 : manager les objectifs individuels de manière à les aligner sur les cibles de l'organisation

	Processus 3.2. : impliquer, responsabiliser et reconnaître la contribution du personnel
	Modalité 3.2.1 : impliquer le personnel et/ou leurs représentants dans le développement des stratégies
	Modalité 3.2.2 : développer, encourager et soutenir l'implication du personnel aux activités d'amélioration
	Modalité 3.2.3 : offrir des opportunités et pratiquer des mesures de sanctions (récompenses et blâmes) qui stimulent l'engagement du personnel
Etape 4 : Les partenaires et les ressources	
	Processus 4.1. : développer et mettre en œuvre des relations avec les partenaires
	Modalité 4.1.1 : encourager l'implication des citoyens/clients dans la détermination des besoins et attentes
	Modalité 4.1.2 : créer la synergie entre les partenaires pour améliorer les processus de prestations de services
	Processus 4.2. : gérer les finances
	Modalité 4.2.1 : utiliser les mécanismes et paramètres financiers pour garantir une structure de financement efficace
	Modalité 4.2.2 : élaborer et mettre en place des processus de gouvernance à tous les niveaux de l'organisation
	Modalité 4.2.3 : structurer le financement en optant pour une informatisation des processus
Etape 5 : Processus	
	Processus 5.1. : identifier, concevoir, gérer et améliorer en permanence les processus
	Modalité 5.1.1 : identifier, décrire les processus et concevoir des manuels de procédure pour faciliter les applicabilités
	Modalité 5.1.2 : relire et réviser les exigences des textes réglementaires et légales concernant les processus de façon à les simplifier
	Modalité 5.1.3 : affecter les ressources nécessaires pour améliorer les processus et associer les parties prenantes dans l'élaboration des processus
	Processus 5.2. : élaborer et fournir des produits et services orientés vers les citoyens/clients
	Modalité 5.2.1 : identifier et hiérarchiser les possibilités d'amélioration des processus immédiats et progressifs
	Modalité 5.2.2 : associer les citoyens à la conception du processus d'amélioration des prestations des services publics
	Modalité 5.2.3 : communiquer sur les processus adoptés en direction des citoyens/clients
Etape 6 : Résultats pour les citoyens/clients	
	Processus 6.1. : mesurer la perception des usagers sur la qualité des prestations administratives
	Modalité 6.1.1 : image de l'administration : accessibilité (horaires et délais de traitements des requêtes), transparence, flexibilité à traiter les cas particuliers
	Modalité 6.1.2 : qualité des prestations (valeur, délais de traitements, qualité de conseil fourni)
	Modalité 6.1.3 : niveau de participation ou contribution à l'amélioration des services publics
	Processus 6.2. : déterminer des indicateurs de mesure de la satisfaction des usagers
	Modalité 6.2.1 : nombre de réclamations et délais de traitement de celles-ci
	Modalité 6.2.2 : nombre de requêtes en justice
	Modalité 6.2.3 : niveau de confiance accordé à l'administration par les usagers
Etape 7 : Résultats pour le personnel	
	Processus 7.1. : mesurer la perception du personnel sur la qualité des prestations administratives
	Modalité 7.1.1 niveau de motivation du personnel (engagement, responsabilité)
	Modalité 7.1.2 niveau de satisfaction du personnel (reconnaisances, salaire et avantages, conditions de travail, etc.)
	Processus 7.2. : déterminer des indicateurs de mesure de la satisfaction et de performance du personnel

		Modalité 7.2.1 taux d'absentéisme ou de maladie, grèves, niveau d'engagement ou d'implication
		Modalité 7.2.2 niveau d'utilisation des technologies par le personnel
		Modalité 7.2.3 efficacité et efficience dans la réalisation des prestations rendues
Etape 8 : Résultats pour la société		
	Processus 8.1. : mesurer la perception de la société sur la qualité des prestations administratives	
		Modalité 8.1.1 prise de conscience et connaissances des droits et devoirs en matière de prestations des services administratifs
		Modalité 8.1.2 réputation de l'administration
	Processus 8.2. : déterminer des indicateurs de mesure de performance pour la société	
		Modalité 8.2.1 nombre de recours en justice
		Modalité 8.2.2 nombre de crises au niveau social
		Modalité 8.2.3 engagement ou comportement civiques des citoyens
Etape 9 : Résultats des performances-clés		
	Processus 9.1. : mesurer les résultats atteints en matière de qualité des prestations administratives	
		Modalité 9.1.1 amélioration intrinsèque apportée aux produits et services rendus après évaluation des inspections techniques
		Modalité 9.1.2 efficacité et efficience dans la production des services rendus
	Processus 9.2. : déterminer des indicateurs portant sur les performances-clés	
		Modalité 9.2.1 niveau d'utilisation des technologies dans les processus de production des services publics
		Modalité 9.2.2 gestion efficace des ressources disponibles

Source : DAHOUROU, 2013 inspiré de Kuseh et Risk (2002) et référentiel Tunisien de la qualité (2009)

L'outil construit à l'aide des travaux de Kuseh et Risk (2006) et du référentiel national Tunisien de la qualité des prestations administratives (2009) comprend au total 9 critères, 16 processus et 49 modalités. Comme relevé plus haut, cet outil vient combler le vide qui existe parmi les outils utilisés et qui ne définit pas clairement un référentiel de qualité des prestations administratives. C'est un outil qui selon Kuseh et Risk (2006) doit être utilisé « pour promouvoir une bonne gouvernance, de pratiques de gestion modernes, de l'innovation et des réformes, ainsi qu'une responsabilité accrue » (p. 43).

Signalons toutefois que cet outil n'est pas une fin en soi, car la perfection n'est pas de monde. Il mérite d'être peaufiné et testé dans une structure ou d'un service dans les années à venir en vue de son appropriation.

CONCLUSION

Cette étude a permis d'analyser la gouvernance publique sous l'angle de l'amélioration de la qualité du service public. Les mécontentements des citoyens vis-à-vis de la qualité des services publics a suscité notre intérêt sur la question. Ainsi, l'objectif de l'étude portée sur la bonne gouvernance publique par une meilleure qualité des services publics était de montrer en quoi l'amélioration de la qualité des services publics contribue à changer la perception des citoyens sur le mode de gouvernance.

Il a été question pour nous de vérifier que la confiance des citoyens à la gouvernance publique est soumise à leur satisfaction par les services publics reçus. Afin de soutenir cette proposition, nous avons opté pour une approche méthodologique basée sur une recherche documentaire et de type qualitative mais aussi sur une enquête.

Les résultats obtenus ont été analysés en lien avec la revue documentaire. L'étude a montré que les citoyens burkinabè sont exigeants sur la qualité des services reçus tout comme les autres citoyens du monde. Nous sommes parvenus à montrer que les usagers comme les prestataires de services (agents publics) s'accordent sur les déterminants qui caractérisent la qualité d'un service. Cependant, il est à noter que ces deux publics cibles de notre travail ne s'accordent pas sur la qualité du service livré ou reçu. Quant à la proposition principale, nous avons pu montrer que 75% de la population interrogée portait un grand score aux principaux aspects de la gouvernance publique. C'est-à-dire : la transparence, la responsabilité, la culture de rendre compte et la redevabilité (reddition de compte). Ce qui nous a permis de valider nos hypothèses de départ.

Aussi, l'analyse de ces résultats nous a permis de saisir la question de la qualité des prestations publiques dans sa globalité. Cette analyse d'ensemble fait ressortir les forces et faiblesses de tout le processus de production des services. L'implication de la confirmation de nos propositions nous a conduits à la proposition d'un référentiel de la qualité du service public, mais aussi d'aller vers une gestion intégrée de la qualité du service public. Ce mode de gestion devrait permettre à toutes les parties prenantes d'exprimer leurs besoins raisonnés au regard des ressources disponibles.

D'une manière générale, cette étude a permis de faire le lien entre la gouvernance publique et la qualité du service public. Ainsi, la satisfaction des citoyens vis-à-vis de la qualité des services délivrés peut s'avérer donc être un outil de mesure de la bonne gouvernance. Dès lors, nous sommes amenés à nous poser la question de savoir : quel niveau d'implication des acteurs assurerait une meilleure qualité des services publics capable de garantir une bonne gouvernance administrative ?

Toutefois, il serait assez intéressant que d'autres études soient menées pour mieux mesurer la perception des citoyens sur la gouvernance des services publics. Aussi, il s'est avéré nécessaire pour nous de relever des limites de notre étude afin qu'une étude plus approfondie sur la gouvernance des services publics soit menée afin de situer les rôles et les responsabilités de tous et de chacun. Les résultats permettraient une meilleure prise en compte des besoins et permettre une imputabilité des rôles et des responsabilités de tous. Comme nous pourrions le dire : « la bonne gouvernance n'est pas l'apanage des gouvernants ».

Références bibliographiques

Ouvrages généraux

LECLERC J. (2002) : Gérer autrement l'administration publique, la gestion par résultats. Les Presses de l'Université du QUEBEC, 373 pages.

MAZOUZ B. (2008) : le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats, Presses de l'Université du Québec, Québec, 558 pages.

MAZOUZ B., et LECLERC J. (2008) : La gestion intégrée par résultats : concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique, Presses de l'Université du Québec, Québec, 440 pages.

MERCIER J. (2006). L'administration publique : de l'école classique au nouveau management public. Les Presses de l'Université Laval, Québec, 518 pages.

MINTZBERG H. (1982), Structure et dynamisme des organisations. Edition organisation, Paris 434p.

MINTZBERG H. (1982), Le management, Voyage au centre des organisations. Edition organisation, Paris, 434p.

NGUYEN N. (2006)., Gestion de la qualité, Edition de la Chenetière éducation , Montréal (Québec) 527 pages.

PERRIEN J. (1998), Recherche en marketing : méthodes et décisions, Edition Gaetan Morin, Québec, 612 pages

KUSEH Z.J., et RAY C. R. (2006). Vers une culture du résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. Edition. St-Martin, Montréal, 218 pages.

Thèses et mémoires

SABADIE W. (2001), Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public, Thèse ès Sciences de gestion, Université de Toulouse I, 510 pages.

SAWADOGO A. (2003), Les cercles de qualité comme moyens d'amélioration de la qualité des prestations du service public : Cas de la fonction publique, Mémoire Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (Burkina Faso), 128 pages

Rapports et articles scientifiques

BUREAU D., MOUGEOT M., (2007) : Rapport sur la performance, incitations et gestion publique. In La documentation française, 136 pages

COULIBALY B. (2003), Cahier du participant, Séminaire de formation en Management de la qualité du service public.

TOUATI N. (2009), la gestion de la qualité du service public : a-t-on fait le tour de la qualité ? Revue de l'innovation dans le secteur public, vol. 14(3), 2009, article 1

TROSA S. (2006) : Modernisation du management public : le pari de la qualité, Les notes de Benchmarking International, Institut de l'entreprise, 53 pages.

Association des établissements de réadaptation en déficience physique au Québec, Guide pour une gestion intégrée de la qualité, 36 pages.

Fonds International de Développement Agricole (1999), conseil d'administration Soixante-septième session, 10 pages.

Plan national de bonne gouvernance : Programme d'investissement 2000-2003 (2000), Ministère de la Fonction Publique et du Développement Institutionnel, 34 pages.

Premier ministre Tunisien (2009), Référentiel national de la qualité des prestations administratives, Appui du bureau PNUD en Tunisie

Rapport sur le recensement biométrique des fonctionnaires (2013), Ministère de la fonction publique, du travail et de la Sécurité Sociale.

Rapport de la Troisième Conférence Panafricaine des Ministres de la Fonction Publique, La charte de la Fonction Publique Africaine, Namibie (Windhoek février 2001).

5^{ème} conseil de modernisation des politiques publiques (2011), Le baromètre de la qualité, deuxième édition

ANNEXES**Annexe 1****Tableau 1** : Caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtes

Salariés du public	24	10	34
Salariés du privé	0	4	4
Autres	0	4	4
Total des enquêtés	24	18	42

N.B : Il ya 5 responsables de services parmi les prestataires enquêtés

Tableau 2 : Perception des enquêtés par rapport aux déterminants de la qualité

Eléments	Prestataires	Consommateurs
Délai d'attente	21	15
Accessibilité	17	13
Courtoisie du personnel	11	10
Coût du service	9	4
Respect du personnel	7	5
Traitement égalitaire	7	4
Autre	0	1
total	24	18

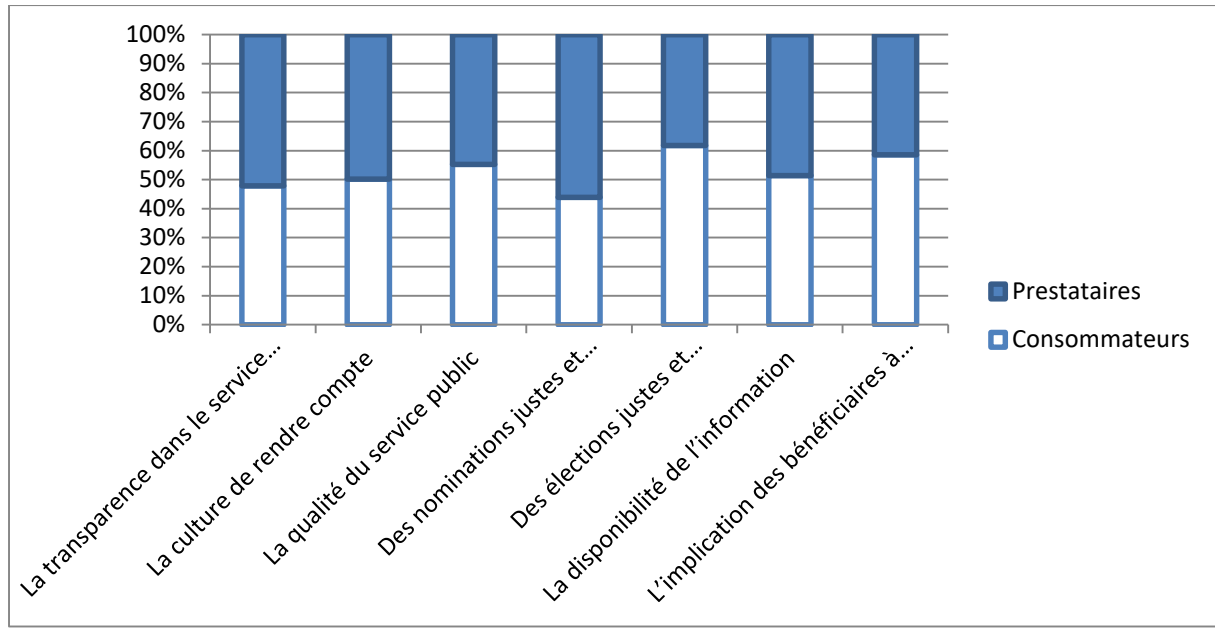
Tableau 3 : Niveau de satisfaction des enquêtés

Libellés	Prestataires	Consommateurs	Total
Satisfaits	17	4	21
Insatisfaits	7	14	21
Total	24	18	42

Tableau 4 : Perception des enquêtés par rapport aux déterminants de la gouvernance

Eléments	Prestataires	Consommateurs
La transparence dans le service public	20	13
L'implication des bénéficiaires à la prise de décisions	11	6
La culture de rendre compte	14	10
Des élections justes et transparentes	7	8
La qualité du service public	8	7
La disponibilité de l'information	8	9
Des nominations justes et transparentes	9	5

Figure 1: Perception des enquêtés par rapport aux déterminants de la gouvernance (rapporté à 100)



Ce graphique met en exergue la différence d'appréciation des deux populations cibles.

Annexe 2

Questionnaire 1 adressé aux prestataires

Etude sur la qualité des prestations de services publics offerts aux citoyens/usagers de l'administration publique.

De plus en plus au Burkina Faso, les citoyens se plaignent de la qualité des services publics reçue de l'administration publique. Afin de mieux comprendre les raisons sur ce phénomène, nous avons entrepris de mener une étude dont le thème est : L'amélioration de la qualité du service public au Burkina Faso : un devoir de bonne gouvernance dans un cadre universitaire. Nous osons croire que les résultats de cette étude pourraient aider l'administration burkinabè à améliorer la qualité de ses prestations de services aux citoyens par la modification ou la correction certains aspects. Ainsi, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

1- Quel est votre situation professionnelle ?

- Salarié du public
- Salarié du privé
- Autre :

2- si vous êtes salarié du public, occupez-vous un poste de responsabilité ?

- Oui
- Non
- Autre :

3-Etes-vous satisfait du travail de vos collaborateurs (agents et responsables) ?

- Oui
- Non

Justifier

4- Si vous êtes responsable de service, sanctionniez-vous (récompenses, blâmes, etc.) vos collaborateurs dans le cadre du travail ?

- Oui
- Non

Si oui, comment ?

Si non, pourquoi ?

5- A quoi pensez-vous quand on parle de qualité du service public ?

cochez 4 éléments

- Courtoisie des agents
- Respect des usagers
- Respect du personnel
- Délai d'attente
- Traitement égalitaire de tous
- Confidentialité
- Coût du service
- Accessibilité (distance)
- Autre :

6- Selon vous, qu'est-ce qui peut favoriser une implication ou une motivation du personnel à une amélioration de la qualité du service public ?

Cochez-vous 3 éléments

- Bon salaire
- Bureau bien équipé
- Opportunités de promotion
- Récompenses
- Opportunités de formations
- Coaching des supérieurs
- Opportunité de missions
- Autre :

7-Seriez-vous d'avis pour dire que les responsables doivent sortir quelques fois des textes pour résoudre des problèmes administratifs ou de types particuliers qui leur sont soumis par les usagers ?

- D'accord
- Plutôt d'accord
- Pas d'accord

8- Selon vous, le personnel a-t-il les compétences requises pour l'accomplissement du travail d'une manière efficace ?

- D'accord
- Plutôt d'accord
- Pas d'accord

9- Pensez-vous que l'amélioration de la qualité passe par la satisfaction du personnel ?

- Oui
- Non

Justifier

10- Selon vous, l'implication des usagers à la détermination des spécifications des services peut contribuer à améliorer la qualité du service public et leurs satisfactions ?

- D'accord
- Plutôt d'accord
- Pas d'accord

11- Selon vous, l'administration a-t-elle l'obligation de répondre aux besoins des citoyens et de les satisfaire ?

- D'accord
- Plutôt d'accord
- Pas d'accord

12- Selon vous, l'accessibilité en termes de distance et coût du service et/ou la continuité des services publics sont-ils des éléments primordiaux de la qualité des services et de légitimité de l'Etat ?

- D'accord
- Plutôt d'accord

- Pas d'accord

13- Selon vous, l'administration prend t-il en compte les préoccupations (besoins) des usagers dans ses décisions ou arbitrages pour ses prestations aux citoyens ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non

14- Selon vous, pourquoi les services (structures) ne peuvent pas créer librement les services à offrir ?
C'est pour des questions de :

Cochez 3 éléments

- Transparence
- Rigidité ou rigueur des textes
- Ethique
- Corruption
- Traitement égalitaire des usagers
- Autre :

15- Selon vous, quels sont les éléments d'insatisfaction des usagers vis-à-vis des services reçus de l'administration publique ?

Cochez 3 éléments

- Délai d'attente
- Courtoisie du personnel
- Respect du personnel
- Coût du service
- Qualité intrinsèque du service reçu
- Accessibilité ou disponibilité
- Autre :

16- Selon vous, quels sont les facteurs qui peuvent influencer l'amélioration de la qualité des services publics ?

	Négativement	Pas d'influence	Positivement
-les conditions de travail du personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-les normes et les valeurs associées au	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Négativement	Pas d'influence	Positivement
service public			
-le coût du service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-la compétence des agents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-l'applicabilité des textes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-la participation des usagers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-le respect et la courtoisie des agents publics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-l'information et la communication sur les services offerts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17- Selon vous, quels sont les facteurs qui caractérisent une bonne gouvernance ?

Cochez trois (03) éléments

- La transparence dans le service public
- La culture de rendre compte
- La qualité des services publics aux citoyens
- Des nominations transparentes et/ou justes
- Des élections justes et transparentes
- La disponibilité de l'information (communication interactive et dynamique)
- L'implication des bénéficiaires ou citoyens dans la prise de décisions

18- Selon vous, quels sont les forces et faiblesses de l'administration publique dans ses prestations de services publics ?

19- Quelles propositions feriez-vous pour l'amélioration de la qualité des services publics ?



20- Y a-t-il d'autres points qui n'ont pas été abordés dans ce questionnaire et soulèvent des questionnements en vous ? (Si oui, présentez-les et argumentez)



Touré DAHOUROU

Économiste, Gestionnaire des Ressources Humaines Etudiant en master en développement à Université Senghor, Spécialité Gouvernance et Management Public

Envoyer

N'envoyez jamais de mots de passe via l'outil Formulaire Google.

Questionnaire 2 adressé aux usagers

Etude sur la qualité des prestations de services publics offerts aux citoyens/usagers de l'administration publique.

De plus en plus au Burkina Faso, les citoyens se plaignent de la qualité des services publics reçue de l'administration publique. Afin de mieux comprendre les raisons sur ce phénomène, nous avons entrepris de mener une étude dont le thème est : L'amélioration de la qualité du service public au Burkina Faso : un devoir de bonne gouvernance dans un cadre universitaire. Nous osons croire que les

résultats de cette étude pourraient aider l'administration burkinabè à améliorer la qualité de ses prestations de services aux citoyens par la modification ou la correction certains aspects. Ainsi, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

1- Quel est votre situation professionnelle ?

- Salarié du public
- Salarié du privé
- Autre :

2-A quelles fréquences, avez-vous recours aux services de l'administration publique dans l'année?

- 0 à 15
- 6 à 15
- 16 à 30

3-Etes-vous satisfait des services qui vous sont rendus ?

- Oui
- Non

Justifier

4- A quoi pensez-vous quand on parle de qualité du service public ? Cochez 4 éléments

- Courtoisie des agents
- Respect des usagers
- Respect du personnel
- Délai d'attente
- Traitement égalitaire de tous
- Confidentialité
- Coût du service
- Accessibilité (distance)
- Autre :

5- Comment appréciez-vous les délais d'attente des services sollicités auprès de l'administration publique ?

- Très bon
- Acceptable
- Insatisfaisant

6- Selon vous, le personnel a-t-il les compétences requises pour l'accomplissement du travail d'une manière efficace ?

- D'accord
- Plutôt d'accord
- Pas d'accord

7- Selon vous, l'administration a-t-elle l'obligation de répondre aux besoins des citoyens et de les satisfaire ?

- D'accord
- Plutôt d'accord
- Pas d'accord

8- Avez-vous une fois formulée une plainte à l'encontre d'un service public suite à votre insatisfaction vis-à-vis d'un service reçu ?

- Oui
- Non
- Pas d'accord

Si oui, pour quelles raisons ?

Si non, pourquoi ?

9- Quelle a été la suite de votre plainte ?

10- Selon vous, l'accessibilité en termes de distance et coût du service et/ou la continuité des services publics sont-ils des éléments primordiaux de la qualité des services et de légitimité de l'Etat ?

- D'accord
- Plutôt d'accord
- Pas d'accord

11- Selon vous, l'administration prend t-il en compte les préoccupations (besoins) des usagers dans ses décisions ou arbitrages pour ses prestations aux citoyens ? Cochez 3 éléments

- Oui
- Pas vraiment
- Non

12- Selon vous, pourquoi les services (structures) ne peuvent pas créer librement les services à offrir ? C'est pour des questions de : Cochez 3 éléments

- Transparence
- Rigidité ou rigueur des textes
- Ethique
- Corruption
- Traitement égalitaire des usagers

- Autre :

13- Selon vous, quels sont les éléments d'insatisfaction des usagers vis-à-vis des services reçus de l'administration publique ? Cochez 3 éléments

- Délai d'attente
- Courtoisie du personnel
- Respect du personnel
- Coût du service
- Traitement égalitaire des usagers
- Accessibilité ou disponibilité
- Autre :

- Selon vous, quels sont les facteurs qui peuvent influencer l'amélioration de la qualité des services publics ? Cochez 3 éléments

	Négativement	Pas d'influence	Positivement
-les conditions de travail du personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-les normes et les valeurs associées au service public	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-le coût du service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-la compétence des agents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-l'applicabilité des textes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-le respect et la courtoisie des agents publics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-l'information et la communication sur les services offerts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15- Selon vous, quels sont les facteurs qui caractérisent une bonne gouvernance ? Cochez 3 éléments

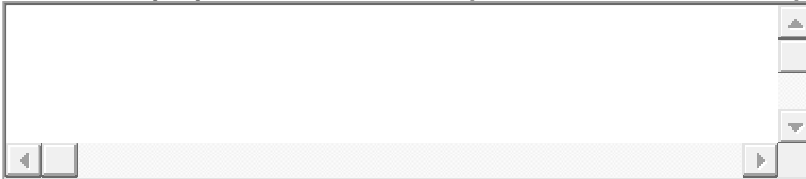
- La transparence dans le service public
- La culture de rendre compte
- La qualité des services publics aux citoyens
- Des nominations transparentes et/ou justes

- Des élections justes et transparentes
- L'implication des bénéficiaires ou citoyens dans la prise de décisions
- La disponibilité de l'information (communication interactive et dynamique)

16- Selon vous, quels sont les forces et faiblesses de l'administration publique dans ses prestations de services publics ?



17- Quelles propositions feriez-vous pour l'amélioration de la qualité des services publics ?



18- Y a-t-il d'autres points qui n'ont pas été abordés dans ce questionnaire et soulèvent des questionnements en vous ? (Si oui, présentez-les et argumentez)



Touré DAHOUROU

Etudiant à l'Université Senghor d'Alexandrie (EGYPTE) Economiste, Gestionnaire des Ressources Humaines Master en développement, Spécialité Gouvernance et Management Public

[Ajouter un élément](#)

Page de confirmation

Message de confirmation