



Ligne directrice sur les normes de service

Publié : le 04 juil. 2012

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2012

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N^o de catalogue BT22-169/2012F-PDF
ISBN : 978-0-660-09784-8

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Guideline on Service Standards

Ligne directrice sur les normes de service

Avis de non-reponsabilité

À propos de la *Ligne directrice*

La *Ligne directrice sur les normes de service* fournit une orientation générale sur l'utilisation de normes de service à l'échelle du gouvernement du Canada. D'autres documents provenant d'autres centres décisionnels du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et portant sur des normes de service liées à des types précis de services, comme les subventions et les contributions, les affaires réglementaires et les ressources humaines, viennent compléter le présent document.

La *Ligne directrice* résulte de consultations approfondies menées auprès de ministères et organismes, et elle s'inscrit dans les efforts que déploie le Secrétariat afin d'appuyer l'élaboration et la gestion de normes de service. La présente *Ligne directrice* est l'une d'une série de lignes directrices qui ont pour objet d'appuyer les services axés sur la clientèle, de même que l'excellence en matière de service, et elle s'intègre à la suite d'instruments de politique élaborés par le SCT.

La présente *Ligne directrice* vient appuyer la mise en œuvre de normes de services telle que requise par la [Politique sur les paiements de transfert](#), la [Loi sur les frais d'utilisation](#), la [Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation](#) et la [Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation](#).

1. Introduction

La présente *Ligne directrice sur les normes de service* (« *Ligne directrice* ») devrait être utilisée par le personnel de service et les gestionnaires chargés de la prestation efficace et efficiente de services. Elle énonce les concepts communs et les pratiques exemplaires visant l'élaboration et la gestion réussies de normes de service inhérentes, tant en ce qui a trait aux services internes qu'aux services externes auprès des citoyens et des entreprises. La présente *Ligne directrice* définit les normes de service et décrit les étapes générales de leur élaboration, de leur mise en œuvre et de la surveillance de leur rendement au niveau de l'organisation.

Les normes de service représentent un élément important de l'excellence en matière de gestion des services. Elles aident à préciser les attentes auprès des clients et du personnel, à gérer le rendement et à favoriser la satisfaction de la clientèle. Au fil du temps, la présente *Ligne directrice* servira à accroître la cohérence à l'échelle du gouvernement du Canada dans le domaine des normes de service. Elle vient également appuyer les travaux de la Commission sur la réduction de la paperasse qui a exprimé le désir des intervenants pour l'établissement de normes gouvernementales en matière de service qui soient claires.

Finalement, la présente *Ligne directrice* vient appuyer plusieurs politiques et règlements du SCT qui exigent l'utilisation de normes de service. Elle sera tout particulièrement utile aux organisations qui offrent des services contre des frais et qui sont assujetties aux dispositions de la [Loi sur les frais d'utilisation](#) et de la [Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation](#) de même qu'à la [Politique sur les normes de services pour les frais d'utilisation](#), exigeant toutes des normes de service. Il est recommandé que les ministères qui élaborent des normes de service ayant trait à des programmes de paiements de transfert, à des frais d'utilisation ou à des règlements utilisent la présente *Ligne directrice* conjointement avec d'autres guides ou orientations ayant été élaborés pour ces types de services précis, de même que les exigences énoncées dans les documents que voici :

- [Politique sur les paiements de transfert](#) (article 6.5.9);
- [Loi sur les frais d'utilisation](#) (alinéa 4f);
- [Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation](#) (articles 5i, ii et iii);
- [Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation](#) (articles 4.5 et 4.6).

2. Définition des normes de service

Qu'est-ce qu'une norme de service?

Une norme de service est un engagement public en vue de l'atteinte d'un niveau de rendement mesurable auquel les clients peuvent s'attendre *dans des circonstances normales*.

Que veut-on dire par des « circonstances normales »?

L'organisation qui élabore des normes de service devrait tenir compte de ses ressources et de la demande prévue de services dans le cadre de ses opérations courantes (ce qui correspond aux circonstances normales). Les situations atypiques, c'est-à-dire celles où les normes de service peuvent ne pas s'appliquer, comprennent les jours fériés, la fin du mois d'avril consacrée à la production des déclarations de revenus, les catastrophes naturelles et les situations d'urgence. Une organisation pourra exercer un contrôle relatif sur certaines de ces circonstances, mais pas forcément sur toutes.

Pourquoi une norme de service est-elle importante?

Les normes de service sont essentielles à la prestation efficace de services à la clientèle ainsi qu'à la bonne gestion du rendement. Elles servent à mettre au clair les attentes des clients et des employés, à encourager l'amélioration des services et à faciliter la

gestion axée sur les résultats. Les normes de service renforcent la responsabilisation du gouvernement en veillant à ce que le rendement atteint soit communiqué de façon transparente, et elles rehaussent la confiance des Canadiens à l'égard de leur gouvernement en démontrant que ce dernier est résolu à faire preuve d'excellence en matière de service.

Les normes de service ont deux buts principaux :

- établir des objectifs de rendement pour le personnel (p. ex., répondre au téléphone après trois sonneries tout au plus);
- faire part aux clients de ce à quoi ils sont en droit de s'attendre (p. ex., temps d'attente de moins de 10 minutes).

De nombreuses organisations ont mis en place des normes de service en ce sens. Des exemples sont fournis à l'[annexe A](#).

Une norme de service devrait être liée à une cible de rendement opérationnel ou à la fréquence à laquelle l'organisation prévoit se conformer à la norme de service en question. Cette cible de rendement tiendra compte des risques liés aux délais de traitement et aux incertitudes découlant de multiples facteurs comme les fluctuations de la charge de travail, les mouvements de personnel et les variations saisonnières.

Une telle cible a pour but de faciliter la gestion des activités et d'assurer le suivi des progrès réalisés en fonction des objectifs globaux de prestation. Généralement, une cible de rendement est conçue à des fins de gestion, mais elle peut également être communiquée au public. Le tableau 1 présente des exemples permettant d'établir la distinction entre une norme de service et une cible de rendement opérationnel.

Point à retenir

Les cibles de rendement opérationnel constituent un bon point de départ. Le fait de recourir à une cible de rendement afin de se conformer à une norme de service externe pertinente permet de minimiser le temps et les efforts consacrés à la conception.

Tableau 1. Comparaison entre les normes de service et les cibles de rendement opérationnel

Norme de service	Cible de rendement opérationnel
L'Agence du revenu du Canada a établi une norme prévoyant le traitement des déclarations de revenus des sociétés (T2) dans les 60 jours.	La cible consiste à se conformer à cette norme dans 90 % des cas.
Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO) a établi la norme suivante : « DEO émettra un chèque correspondant à la demande de paiement dans les 15 jours ouvrables [...] suivant la réception d'une demande complète du client, qui comprendra tous les renseignements requis. »	La cible consiste à se conformer à cette norme dans 95 % des cas.

Qu'est-ce qu'un engagement en matière de service?

Une norme de service et un engagement en matière de service sont deux choses distinctes. À proprement parler, un engagement en matière de service est un engagement public à observer un code de conduite de base qui prend généralement la forme d'un énoncé qualitatif dont les paramètres correspondront à des valeurs et à des principes. Il est possible qu'un engagement en matière de service définisse l'orientation d'ensemble d'une organisation au regard de ses services, ainsi que le contexte inhérent au processus d'élaboration des normes de services. L'[annexe B](#) présente une comparaison entre les engagements en matière de service et les normes de service.

Voici des exemples d'engagements en matière de service pris par Développement économique Canada pour les régions du Québec : « Nous nous engageons à vous offrir un service de qualité. » « Nous vous servons avec courtoisie et professionnalisme. » « Nous vous servons dans la langue officielle de votre choix. » (Site Web de [Développement économique Canada pour les régions du Québec](#), page consultée le 25 octobre 2011).

Caractéristiques d'une bonne norme de service

- **Pertinente du point de vue des clients** : Une norme de service concorde avec les priorités des clients et porte sur les aspects des services qui comptent le plus pour eux, compte tenu des allocations des ressources disponibles.
- **Fondée sur des consultations** : Une norme de service est élaborée en consultation avec les clients, les gestionnaires, le personnel et les autres partenaires en matière de prestation de services, de façon à en assurer sa pertinence et sa concordance avec le mandat de l'organisation.
- **Mesurable** : Une norme de service est quantifiable et assortie d'activités de surveillance.
- **Uniforme à l'échelle du gouvernement** : Une norme de service devrait être uniforme dans toutes les organisations fédérales offrant des services semblables. La présence de normes de service semblables pour des services semblables à l'échelle de l'administration publique est avantageuse tant pour les clients et que pour le gouvernement. D'une part, les clients trouveront cela plus facile de traiter avec les différentes organisations. D'autre part, les organisations trouveront elles-mêmes qu'il est plus facile de partager des pratiques exemplaires et d'adopter des approches communes.
- **Ambitieuse, mais réaliste** : Les normes de service sont réalistes, fondées sur des analyses et correspondent aux objectifs. Toutefois, elles présentent un défi suffisamment important aux yeux des fournisseurs de services.
- **Appuyée par la gestion** : Une norme de service est comprise de la haute gestion et appuyée par celle-ci.
- **Communiquée** : La norme de service est communiquée de façon claire à la clientèle, aux employés et aux autres intervenants afin de faciliter la gestion des attentes.
- **Transparente** : Une norme de service fait l'objet d'une surveillance et d'établissement de rapports à la haute direction, et les résultats obtenus sont publiés, de manière à rehausser la transparence et à pouvoir compter sur la confiance de la clientèle.

- **Constamment mise à jour** : Une norme de service est examinée périodiquement et fait l'objet de mises à jour, s'il y a lieu.

Nota : Il s'agit de caractéristiques générales et les praticiens devraient se référer aux exigences particulières des politiques lorsqu'ils élaborent leurs normes.

Les types de normes de service

Il existe trois types de normes de service, c'est-à-dire les normes en matière d'accès, de rapidité et d'exactitude. Pour déterminer le type de norme à établir, les organisations sont invitées à miser sur les aspects qui sont les plus importants pour leurs clients et pour les objectifs du programme ou du service.

Tableau 2. Types et exemples de normes de service

Types de normes de service	Accès	Rapidité	Exactitude
Définition	Engagement portant sur la facilité et l'aspect pratique que le client devrait avoir lorsqu'il tente d'accéder à un service.	Engagement portant sur la période d'attente à laquelle le client peut s'attendre avant de recevoir un service, une fois qu'il a accédé à ce dernier.	Engagement précisant que le client recevra un service ou un produit à jour, complet et libre de toute erreur.
Exemples	<p>Service Canada</p> <p>« Nous offrons à 90 % de la population canadienne l'accès à nos services dans un rayon de 50 km de leur domicile. »</p> <p>Centre de services aux entreprises Canada-Ontario</p> <p>« L'information que vous souhaitez obtenir vous sera transmise par télécopieur, par la poste ou par courriel, selon ce que vous choisissez. Les télécopies et les courriels sont envoyés dans un délai de trois heures suivant votre appel. Le courrier est quant à lui expédié le jour même de votre appel, à condition de recevoir votre appel avant 15 h (heure de l'Est). »</p>	<p>Développement économique de l'Ouest Canada</p> <p>« DEO informera le client de la décision concernant le financement dans les 90 jours ouvrables suivant la réception d'une proposition de financement complète. Si le Ministère n'est pas en mesure de respecter la norme des 90 jours concernant un projet, nous communiquerons avec le client pour l'informer du délai. »</p> <p>Anciens Combattants Canada</p> <p>« Vous serez informé par écrit de notre décision [au sujet de l'admissibilité au Régime de soins de santé de la fonction publique] dans un délai de quatre semaines suivant la réception de votre demande dûment remplie et signée. »</p>	<p>Agence du revenu du Canada</p> <p>« Répondre aux demandes écrites [de prestations ou de crédits], et aux renvois d'appels provenant des centres d'appels, avec les renseignements appropriés, et traiter avec exactitude les renseignements des nouveaux bénéficiaires, y compris l'émission d'un paiement, d'un avis ou d'une lettre. »</p> <p>Le ministère de l'Immigration et de la Citoyenneté de l'Australie</p> <p>« Nous examinerons et mettrons à jour régulièrement l'information pour veiller à ce qu'elle soit exacte et qu'elle réponde à vos besoins et à vos attentes. »</p>

Est-ce que les clients ont des obligations?

Dans le cas de nombreux services fournis par le gouvernement du Canada, les clients doivent satisfaire certaines obligations. Les normes de service peuvent être conditionnelles au respect de ces obligations par les clients. Si tel est le cas, cette information devrait être incorporée aux normes.

3. Portefeuille de normes de service

Un portefeuille de normes de service est constitué de l'ensemble des normes de service en vigueur d'une organisation. L'examen des normes de service en tant que portefeuille intégré accroît la transparence des normes, ce qui contribue en revanche à l'uniformité à l'échelle de l'organisation. Cela facilite également l'élaboration d'approches cohérentes en matière de normes de service entre les divers secteurs et directions. Enfin, l'examen des normes de service sous la forme d'un portefeuille veille à ce que la totalité des principaux services et groupes de clients soient pris en compte.

En quoi les normes de service contribuent-elles à la gestion de l'organisation dans son ensemble?

Les normes de service, lorsque intégrées dans les activités de planification et liées à l'établissement de rapports de l'organisation, constituent un outil utile pour appuyer la gestion d'ensemble de l'organisation :

- Aux termes de la [Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats](#) du Conseil du Trésor, les ministères

doivent établir une architecture d'alignement des programmes (AAP) qui « cerne et regroupe des activités de connexes et établit des liens logiques entre elles et les résultats stratégiques qu'elles soutiennent » et qui « sert de cadre permettant d'établir un lien entre les résultats attendus et les mesures de rendement et chaque programme à tous les niveaux de l'Architecture d'alignement des programmes et pour lesquels les résultats réels sont déclarés ». **Les normes de service sont une source d'information servant à établir un cadre de mesure du rendement en ce qui a trait aux services.**

- Aux fins de la partie III du budget des dépenses, les ministères doivent préparer des plans de dépenses, lesquels prennent la forme d'un *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) et d'un *Rapport ministériel sur le rendement* (RMR). **Les normes de service aident à formuler les objectifs de rendement et devraient être incorporées au processus de planification opérationnelle.** L'établissement de rapports sur le rendement en regard des normes de service aide à faire état des progrès en vue de l'atteinte des résultats escomptés.
- Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) expose les attentes du Conseil du Trésor en ce qui a trait au rendement en matière d'efficacité. L'un des dix éléments qui composent le CRG est celui des services axés sur les citoyens. **Les normes de service sont un élément essentiel pour atteindre l'excellence en matière de service, et elles contribuent directement à l'avancement des activités de gestion axée sur les résultats.**

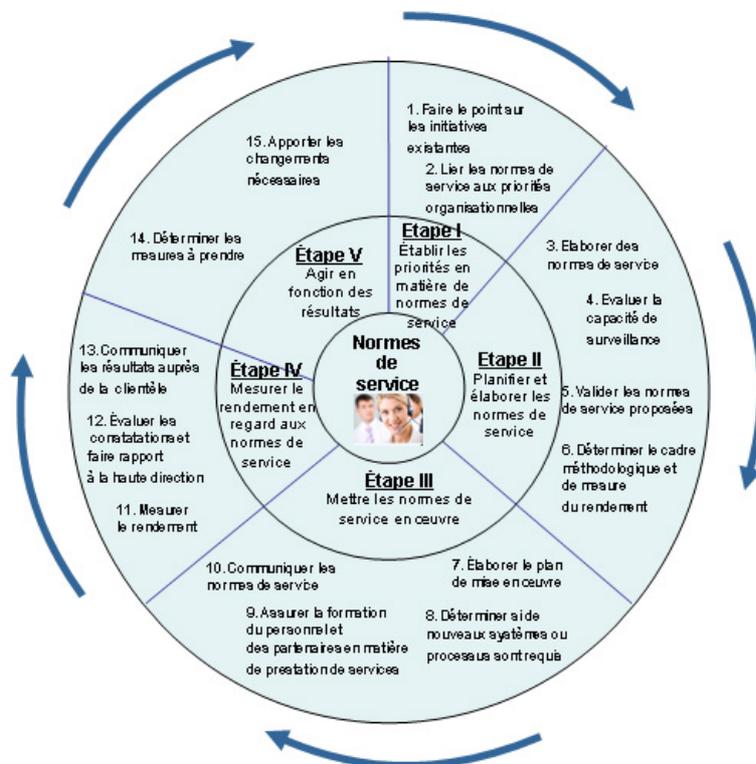
4. Gestion du cycle de vie des normes de service

Les cinq étapes de la gestion des normes de service qui suivent viennent appuyer la création, la mise en œuvre et l'évaluation des normes de service d'un point de vue organisationnel:

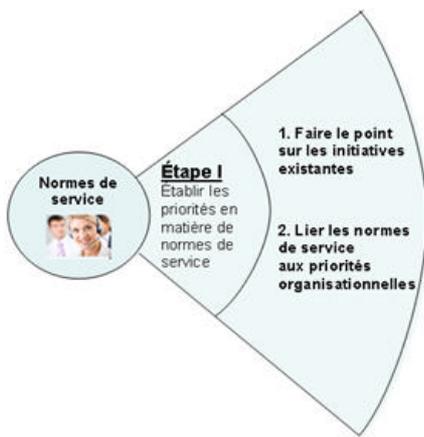
1. Établir les priorités
2. Planifier et élaborer des normes de service
3. Mettre les normes de service en œuvre
4. Mesurer le rendement en fonction des normes de service
5. Prendre les mesures nécessaires à la lumière des résultats

La figure 1 expose le processus général (cercle intérieur) ainsi que les activités propres à chaque étape (cercle extérieur). Bien que les cinq étapes et les quinze activités soient présentées dans un ordre séquentiel, certaines peuvent être exécutées de façon simultanée. La suite de la présente *Ligne directrice* donne un aperçu de cette méthodologie et fournit des conseils et des outils utiles en vue de bien appliquer les normes de service tout au long de leur cycle de vie. Quelques organisations ont expérimenté des défis et des possibilités communs. Ceux-ci sont soulignés à l'[annexe C](#).

Figure 1. Étapes et activités de la gestion du cycle de vie des normes de service



5. Étape I : Établir les priorités en matière de normes de service



Activité 1 – Faites le point

La première chose à faire lorsque vous élaborez une norme de service est de passer en revue les services offerts par votre organisation. Veuillez tenir compte des questions suivantes :

- Y a-t-il des priorités gouvernementales en matière de service qu'il conviendrait de prendre en considération?
- Quelles sont les normes de service déjà en vigueur au sein de l'organisation? Y a-t-il des lacunes qu'il conviendrait de combler en premier lieu?
- Est-ce que d'autres organisations offrent des services semblables à l'égard desquels des normes de service existent déjà ou sont en cours d'élaboration?
- Est-ce que l'organisation se conforme aux politiques et aux lois en vigueur en matière de normes de service?
- Est-ce que d'autres secteurs de l'organisation procèdent actuellement à l'examen ou à l'élaboration de normes de service?

Cet examen vous aidera à comprendre le contexte, y compris les priorités du gouvernement en matière de service. Il vous permettra également de prendre connaissance des services semblables offerts par d'autres ministères et organismes fédéraux. Là où il est possible de le faire, des normes de services comparables devraient être prises en considération lorsqu'il est question de services semblables, et les pratiques exemplaires devraient être partagées à l'échelle de l'organisation.

L'adoption d'une approche de gestion intégrée en ce qui a trait à l'élaboration, à l'examen et à la surveillance des normes de service peut favoriser davantage la conception d'un portefeuille équilibré en matière de service. Un inventaire de service ou un catalogue des services offerts par une organisation peut contribuer dans ce domaine. Une ligne directrice distincte est dédiée à ce sujet.

Le saviez-vous?

L'élaboration et la mise en œuvre de normes de service peuvent concerner les services internes et externes. Gardez à l'esprit que l'ensemble des ministères offrent des services à leurs employés et, dans certains cas, à d'autres organisations fédérales. En outre, les services internes peuvent influencer sur la capacité du personnel de première ligne à offrir des services au public.

Activité 2 – Liez les normes de services aux priorités organisationnelles

Une fois que vous aurez fait le point, la prochaine activité consiste à déterminer les services pour lesquels il pourrait être prioritaire d'élaborer des normes. Pour ce faire, il sera utile de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les services de l'organisation qui ont la plus vaste portée, ceux qui ont l'incidence la plus importante sur les clients, ou ceux qui traitent de droits ou d'avantages sociaux?
- Y a-t-il des services pouvant comporter un risque important pour les clients et pour le gouvernement si les attentes et le rendement inhérents à leur prestation ne sont pas établis clairement?
- Combien de services sont déjà assortis de normes? Sont-elles à jour et sont-elles publiées?
- Est-ce qu'il y a des services de premier plan s'adressant à des groupes particuliers de clients qui ne sont pas actuellement assortis de normes? Si tel est le cas, existe-t-il, dans d'autres organisations, des normes relatives à des services semblables qui pourraient servir de modèle?
- Y a-t-il des politiques du Conseil du Trésor ou des lois ou des règlements applicables exigeant l'établissement de normes de service?

En répondant à ces questions, l'organisation sera en mesure d'établir où elle devrait d'abord miser ses efforts. Le choix des priorités peut reposer sur plusieurs considérations, dont les besoins des clients, les ressources, la concordance avec les priorités gouvernementales ou organisationnelles et l'existence de normes de service comparables en vigueur dans d'autres organisations et susceptibles de servir de modèle (de manière à économiser temps et efforts ainsi qu'à promouvoir l'harmonisation entre organisations). Il peut s'avérer utile d'entamer l'exercice avec un nombre gérable de priorités, et en ce faisant, l'organisation sera en mesure de miser davantage ses efforts et créer une occasion propice à l'obtention rapide de résultats immédiats.

Validez les priorités auprès de la haute direction

Il est essentiel de pouvoir compter sur le soutien et l'engagement manifestes de la haute direction dans l'élaboration des normes de service.

En établissant des normes de service, il faudrait que la haute direction et les gestionnaires de programmes responsables des services prennent part à l'élaboration d'un plan énonçant les travaux requis, les échéanciers de mise en œuvre, les capacités d'exécution et de surveillance (ressources humaines et mécanismes de contrôle), et les rôles et responsabilités de chaque partie. La prise en compte consciencieuse des priorités, des rôles et des ressources est essentielle à l'établissement de normes de service robustes. Au besoin, on pourra désigner un champion pour diriger leur mise en œuvre, et ce dernier pourra contribuer à mener à bien le changement.

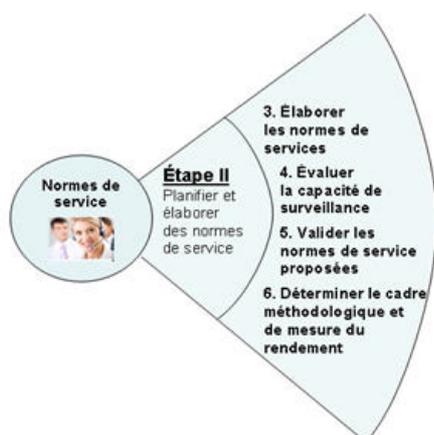
Pratique exemplaire – Adoption d'une approche de gestion de projet

Lorsque jumelé à l'élaboration d'un dossier d'analyse, un énoncé ou une charte de projet contribue à l'obtention de l'approbation de la haute direction dès le début. L'énoncé et la charte expliquent la portée et l'incidence escomptées des normes de service proposées, clarifient les rôles et les responsabilités, décrivent l'échéancier global du projet d'établissement de normes de service, et fournissent les détails essentiels en ce qui a trait aux processus de consultation et d'approbation. La nomination d'un champion ou d'un promoteur des normes de service peut aussi aider à intégrer et à harmoniser les efforts d'élaboration de normes.

Liste de contrôle – Étape I

- Examinez les services et l'environnement de service :
 - Cerner les priorités du gouvernement en ce qui a trait à l'amélioration des services.
 - Cerner les normes de service en vigueur au sein de l'organisation de même que les efforts en cours pour élaborer des normes de service.
 - Vérifier la conformité de l'organisation aux politiques et lois en vigueur.
 - Cerner les services importants ou ayant une forte incidence et qui ne sont pas visés par une norme de service.
 - Cerner les services semblables offerts par d'autres organisations et examinez les normes de service en vigueur susceptibles de servir de modèle.
 - Examinez les exigences découlant de la réglementation ou des politiques du Conseil du Trésor relativement à des normes de service.
- Établissez une liste concise de services prioritaires à l'égard desquels des normes de service devraient être élaborées, et ce, en tenant compte des priorités du gouvernement, des besoins des clients, des obligations prévues par la loi et les politiques, ainsi que des ressources disponibles.
- Mobilisez la haute direction et validez les priorités.
- Préparez un plan pour orienter le processus d'élaboration.
- Désignez un champion ou un promoteur à l'interne pour diriger les efforts.

6. Étape II : Planifier et élaborer des normes de services



La deuxième étape consiste à élaborer des normes de service, à évaluer la capacité de surveillance, à valider les normes de service proposées, et à déterminer le cadre méthodologique et de mesure du rendement.

Activité 3 – Élaborez des normes de service

Examinez le contexte propre à chaque service

Une étape essentielle de l'élaboration des normes de service consiste à examiner et à se familiariser avec le contexte de chaque service comme tel. Cette démarche consiste à examiner comment les normes de service contribueront au mandat et aux activités inhérentes opérationnelles.

Veillez tenir compte des éléments suivants :

- Les lois, les politiques et les lignes directrices liées au service.
- Les particularités d'un service, notamment ses principales caractéristiques, ses modes de prestation, et les variations saisonnières.
- À savoir si d'autres organisations offrent des services semblables pour lesquels des normes de services ont été formulées.

- L'ensemble des services que votre organisation offre. Un inventaire des services (voir l'activité 1) peut contribuer à ce processus.
- Les données de base sur les niveaux de rendement actuels.

Menez des consultations

Outre l'examen du contexte de prestation de services, la tenue de consultations peut permettre de recueillir des renseignements utiles en vue de concevoir et de gérer des normes de service. Les commentaires peuvent mettre en lumière les aspects des services qui sont considérés comme les plus importants, tels que le degré actuel de satisfaction de la clientèle, les changements dans les besoins et les attentes des clients, et les rôles et les responsabilités de chaque partie. Les groupes de discussion, les sondages téléphoniques et en ligne, les formulaires de commentaires et les rencontres individuelles constituent autant de moyens de mener des consultations.

Important — Communiquez avec le coordonnateur ministériel de la recherche sur l'opinion publique

Avant d'entamer des consultations, consultez le coordonnateur de la recherche sur l'opinion publique de votre ministère ou organisme afin d'obtenir conseils et orientation, et de vous conformer à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#).

Au cours du processus de consultation, veuillez prendre en considération les tâches suivantes :

- Consultez le personnel de première ligne et faites preuve d'ouverture à l'endroit des idées innovatrices visant l'amélioration des services.
- Consultez les partenaires en matière de prestation de services, notamment les autres ministères et organismes, et les partenaires du secteur privé, pour bien comprendre les rôles, les responsabilités et les contraintes opérationnelles.
- Déterminez les aspects de la prestation de services qui sont les plus importants pour les destinataires des services.
- Déterminez les aspects à l'égard desquels les clients proposent des changements et les éléments problématiques nécessitant des améliorations.
- Déterminez les priorités des clients en ce qui a trait au niveau de service visé.

Déterminez les types de normes de service

Lorsque vous aurez examiné le contexte de prestation des services et mené des consultations auprès des principaux intervenants, vous comprendrez davantage en quoi consistent les éléments qui comptent le plus selon les clients. De plus, vous aurez déterminé ce qui peut être réalisé ou non par l'organisation. Vous aurez donc une meilleure idée du type de norme de service qui présente la plus grande pertinence.

Comme le décrit plus haut le tableau 2, il y a trois types de normes de service : celles qui sont fondées sur l'accès, sur la rapidité et sur l'exactitude. Par exemple, lorsque l'on songe aux clients qui présentent une demande de subvention ou de contribution, on peut présumer que l'élément le plus important pour eux est le délai de réponse inhérent à leur demande, que la réponse prenne la forme d'une approbation ou d'un refus. Dans ce cas, une norme de service portant sur la durée du traitement de la demande sera celle qui répondra le mieux à leurs besoins. Vous trouverez en [annexe D](#) des conseils à titre indicatif concernant l'élaboration de normes de service applicables aux subventions et aux contributions.

Rédigez des normes de service

Les normes de service devraient être fondées sur les besoins des clients et formulées d'une façon qui soit facile à comprendre. Elles devraient également tenir compte des ressources humaines et financières disponibles et viser un juste équilibre entre les attentes des clients et la capacité interne de l'organisation et les priorités de cette dernière. Le fait d'adopter une approche de gestion du risque représente une importante étape à l'établissement de normes de service robuste.

Le saviez-vous?

Au cours de la dernière décennie, l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) a effectué des recherches portant sur les besoins et les attentes des clients en matière de service. Le chapitre 5 de sa publication, *Les citoyens d'abord 5*, porte sur les normes de service et sur la conception des Canadiens de la rapidité des services.

Au cours de la rédaction des normes de service, veuillez prendre en considération les tâches suivantes :

- Rédigez un énoncé clair concernant l'engagement public en matière de service en tenant compte des renseignements recueillis dans le cadre des consultations et des échanges avec les équipes des services juridiques et des communications de votre organisation, ainsi que de la stratégie de communication et l'approche globale de surveillance du rendement de votre organisation. Dans le cas des services dont l'exécution nécessite davantage de temps avant de donner des résultats (p. ex., une décision en matière d'appel), on peut instaurer des normes de services intermédiaires portant sur le déroulement des différentes étapes du processus, de manière à faciliter la gestion des attentes des clients.
- Formulez des objectifs internes réalistes pour chaque norme.
- Élaborez une stratégie en matière de surveillance.

Prévoyez des mécanismes de rétroaction et de recours

Il est impératif de mettre en place un processus permettant de recueillir des renseignements constructifs et de régler les questions soulevées par les divers intervenants. Veuillez prendre en considération les éléments suivants :

- Établissez des processus internes afin de gérer les commentaires, les préoccupations et les plaintes. Songez par exemple à un mécanisme de règlement au point de service.
- Mettez au point un système de suivi des commentaires et des plaintes des clients. Envisagez ce système de suivi comme un élément crucial de la stratégie de surveillance de la norme de service. En outre, l'information stockée dans le système peut être très utile pour évaluer la satisfaction de la clientèle. Il peut s'agir, par exemple, d'un registre des plaintes dans lequel sont consignées la nature, la source et la description de chaque plainte.
- Veillez à ce que le mécanisme de recours soit publiquement accessible et veillez à ce qu'il soit facile à repérer.
- Informez les clients, après l'examen des commentaires, des préoccupations et des plaintes, des modifications apportées à la prestation des services ou à la norme à la lumière des résultats du mécanisme de recours.

Activité 4 – Évaluez la capacité de surveillance

L'établissement de normes de service suppose l'exécution d'un suivi régulier du rendement atteint par rapport à ces mêmes normes. Une organisation devrait veiller à ce qu'elle soit en mesure de surveiller et d'évaluer le rendement, et qu'elle puisse signaler toute infraction par rapport aux normes de service. En outre, votre organisation devrait disposer de ressources et de l'infrastructure adéquates pour procéder à l'évaluation du rendement.

Lorsque vous procédez à l'évaluation de la capacité de mesure du rendement, tenez compte des points suivants :

- Est-ce qu'il se fait suffisamment de surveillance, y compris de l'analyse des données sur le rendement?
- Procède-t-on à la collecte de données pouvant être utiles à la surveillance de la norme de service proposée? Dans l'affirmative, quelles méthodes sont utilisées?
- Dispose-t-on d'ensembles de données fiables et exactes nécessaires pour évaluer le rendement? Sinon, on devra cerner d'autres sources de données potentielles.

La direction de l'évaluation de votre organisation ou certaines unités chargées de mener des analyses statistiques ou des vérifications internes peuvent contribuer à cerner des approches éprouvées et pratiques en matière de mesure du rendement.

Activité 5 – Validez les normes de service proposées

Prenez soin de valider les normes de service proposées en les mettant à l'essai avant leur mise en œuvre à grande échelle. Ainsi, vous pourrez évaluer les normes de sorte à minimiser le risque d'interruption des activités ou les effets sur la prestation de services.

Important – Faites appel aux services juridiques de votre organisation

L'équipe des services juridiques de votre organisation devrait participer au processus d'élaboration des normes de services dès le début et revoir périodiquement le libellé proposé afin d'éliminer les responsabilités légales potentielles.

Assurez-vous que les normes proposées soient réalistes, réalisables et mesurables. L'exécution d'un projet pilote ou d'un test peut contribuer à l'obtention du soutien des gestionnaires et du personnel, ainsi qu'à la vérification du caractère pertinent de la norme du point de vue de la clientèle.

Le processus de validation englobe les tâches suivantes :

- **Vérification des normes de services** de concert avec les cadres supérieurs, les gestionnaires de programmes liés aux services, le personnel de première ligne et l'équipe des services juridiques de votre organisation.
- **Consultations auprès des intervenants**, des clients et des partenaires en matière de prestation de services afin de valider les priorités et les normes proposées.
- **Sollicitation de commentaires auprès des tiers indépendants**, notamment des associations professionnelles, des groupes consultatifs et d'autres administrations publiques ou organisations non gouvernementales (ONG), lesquels sont en mesure de procéder à des évaluations objectives.

Activité 6 – Déterminez le cadre méthodologique et de mesure du rendement

Le rendement est mesuré afin de déterminer la mesure dans laquelle les normes inhérentes à un service quelconque sont respectées. Les exemples contenus dans le tableau 3 peuvent vous aider à définir les critères d'évaluation.

Tableau 3. Exemples de critères d'évaluation

Norme	Généralement, les personnes dont la demande est approuvée reçoivent leur subvention en moins de X semaines.
Question	Quelle proportion de demandeurs ont effectivement reçu leur subvention en moins de X semaines?
Norme	L'information contenue dans cette base de données sera mise à jour toutes les 48 heures.
Question	Au cours du dernier trimestre, à combien de reprises la mise à jour de la base de données a-t-elle été effectuée dans les délais impartis?

Lors de l'élaboration de la méthodologie de mesure du rendement et du calendrier pour une série de services, posez-vous les questions suivantes :

- Comment seront recueillies les données sur le rendement?
- À quelle fréquence examinera-t-on les données sur le rendement (chaque année, chaque trimestre, chaque mois)?
- Quels sont les critères de rendement à utiliser?

Une fois que des indicateurs de rendement auront été cernés pour les normes de service, on devra les intégrer dans un cadre de rendement. Le cadre devrait traiter de chacune des normes de service et indiquer clairement la façon que l'organisation évaluera leur progression. Le but devrait être de fournir une image claire et complète des réalisations de l'organisation et on devrait les lier au cadre de rendement global de l'organisation.

Rappelez-vous que les activités d'évaluation du rendement devraient être pertinentes, effectuées en temps opportun, systématiques, abordables et fondées sur des paramètres d'évaluation. De plus, elles devraient cadrer avec les autres activités de planification, de surveillance et de responsabilisation (se reporter à l'[annexe E](#)).

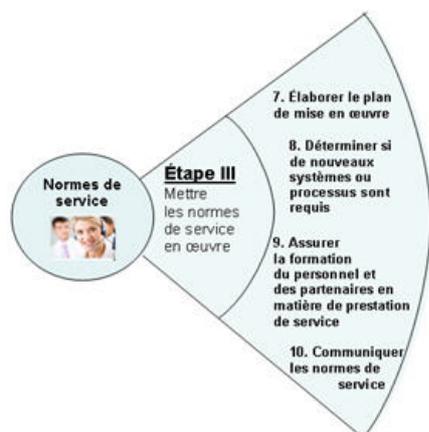
Important – Rappelez-vous de solliciter l'approbation de la haute direction

Une fois qu'on a défini les normes de service et qu'un plan pour assurer le suivi du rendement et mesurer les réalisations a été élaboré, assurez-vous d'obtenir l'approbation de la haute direction. Assurez-vous d'y inclure les prochaines étapes telles qu'un plan de mise en œuvre, la publication des résultats et l'apport de tout changement dans l'avenir aux normes de service.

Liste de contrôle – Étape II

- Examinez le contexte de prestation de services et les principales caractéristiques des types de normes de service applicables à l'organisation.
- Consultez, s'il y a lieu, les clients, les employés, les intervenants et d'autres ministères et organismes afin d'obtenir leurs commentaires et leur apport relativement aux normes de service proposées.
- Formulez clairement les énoncés des normes de services et les objectifs internes connexes.
- Déterminez le processus à adopter en vue de gérer les plaintes et les commentaires divers.
- Évaluez la capacité interne de surveillance des normes de service.
- Élaborez une méthodologie de mesure du rendement.
- Obtenez l'approbation de la haute direction.

7. Étape III : Mettre les normes de service en œuvre



Activité 7 – Élaborez un plan de mise en application

Une fois les priorités établies en ce qui a trait aux normes de services, un plan de mise en œuvre viendra préciser où, quand et comment les normes de services seront appliquées au regard des services ministériels.

Pour élaborer un tel plan, veuillez tenir compte des points suivants :

- Établissez les échéanciers associés aux principaux résultats escomptés et aux jalons clés inhérents à chaque partenaire de prestation de services prenant part au processus.
- Cerner les risques susceptibles de nuire à la mise en œuvre des normes de service et établissez les stratégies d'atténuation à propos.
- Examinez les contraintes et les possibilités en matière d'efficacité liées à la mise en œuvre des normes, et élaborez des stratégies à cet égard.
- Élaborez une stratégie afin de surveiller les progrès.

Activité 8 – Déterminez si de nouveaux processus sont requis

La mise en œuvre de normes de services peut nécessiter la réorganisation de certains processus existants ou l'instauration de nouveaux systèmes. On doit longuement réfléchir avant de prendre une décision qui viendra modifier les procédures ou les systèmes en place ou en introduire de nouvelles. Posez-vous les questions suivantes :

- **Quels sont les outils et les ressources nécessaires?** Pour que la mise en application des normes de service soit aussi efficace que possible, prenez soin de déterminer les outils (p. ex., une base de données pour le suivi) et les ressources (p. ex., la personne chargée de la collecte des données) dont vous avez besoin pour donner suite au processus.
- **Est-ce que le changement est à propos?** La décision devrait reposer sur une analyse du risque et tenir compte des

conséquences pour l'organisation, y compris des incidences financières. Envisagez la possibilité d'associer ce changement avec un autre outil ou système afin de réduire autant les efforts que les coûts.

- **Quand et avec quelle rapidité le changement devrait-il être mis en œuvre?** Lorsque vous déterminez le moment approprié pour modifier des systèmes ou en instaurer de nouveaux, tentez d'établir un équilibre entre les catalyseurs du changement et la capacité en ressources humaines et financières de votre organisation de mener à bien le changement.
- **Quels renseignements et quelle formation sont requis? À qui sont-ils destinés?** Afin de favoriser la mise en œuvre harmonieuse des normes de service, communiquez clairement les avantages escomptés et le justificatif inhérents au changement. Assurez-vous également de cerner tout besoin en matière de formation.

Activité 9 – Assurez la formation du personnel et des partenaires en matière de prestation de services

Les activités de formation font en sorte que les employés et les partenaires en matière de prestation de services sont en mesure de se conformer aux normes de service et de mieux comprendre les attentes à leur égard. La formation représente l'occasion de préciser les rôles et les responsabilités et de répondre aux questions ayant trait aux normes et à leur mise en œuvre.

Veillez tenir compte des éléments suivants dans le cadre de l'élaboration des activités de formation :

- Évaluez la mesure dans laquelle une formation à proprement parler est requise. L'apport de changements mineurs aux services nécessite des séances de formation de nature informelle, tandis que des changements complexes requièrent des activités de formation sophistiquées. Une formation en bonne et due forme peut consister par exemple en un programme accrédité, tandis qu'une formation informelle peut prendre la forme de présentations par des pairs.
- Déterminez l'approche la plus appropriée : cours donnés par un instructeur, ateliers, modules de formation autodirigée, séances d'information, séances de questions et réponses, et journées de réflexion à l'intention des employés.
- Mettez sur les connaissances et les compétences essentielles, notamment les processus, les mécanismes de traitement des plaintes et les capacités en matière de communication et d'analyse nécessaires afin de se conformer aux normes de service.

Formation sur les normes de service

Les organisations intéressées à recevoir de la formation spécialisée relative aux normes de service sont encouragées à communiquer avec l'École de la fonction publique du Canada ou l'Institut sur les services axés sur les citoyens pour en apprendre davantage sur les cours offerts.

Activité 10 – Communiquez les normes de service

La dernière activité de la mise en œuvre des normes de service consiste à instaurer une stratégie de communication permettant de s'assurer que les normes sont connues et bien comprises. La stratégie devrait énoncer clairement comment l'organisation prévoit informer ses clients, ses partenaires en matière de prestation de services et ses employés au sujet des normes de service et de leur entrée en vigueur. La direction des communications de votre ministère peut vous fournir une aide précieuse dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de communication.

Une stratégie de communication efficace vous permettra de cibler les éléments suivants :

1. Planifiez les points à communiquer, notamment la description des services, la norme de service et les mécanismes de traitement des plaintes.
2. Déterminez le public cible et positionnez les messages en conséquence.
3. Déterminez les modes de communication à préconiser, par exemple des sites Web, des médias sociaux, des allocutions, des conférences ou des communiqués de presse.
4. Faites connaître l'orientation d'ensemble et les échéanciers au personnel et aux partenaires en matière de prestation de services au moyen de modes de communication particuliers, par exemple des courriels, des médias sociaux, des bulletins et des notes de service pour préciser les objectifs de l'initiative. Une façon efficace de communiquer ces renseignements au personnel est d'adopter la forme d'une liste de questions et de réponses.
5. Assurez-vous que la haute direction appuie votre stratégie de communication.

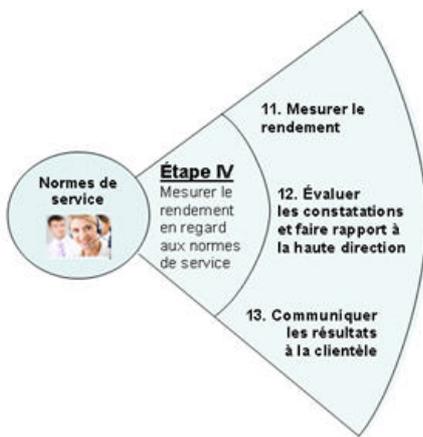
À retenir :

Utilisez toujours un langage clair et simple lorsque vous faites part de vos normes de services aux clients. Assurez-vous que les normes sont clairement énoncées, faciles à comprendre et facilement accessibles à la clientèle.

Liste de contrôle – Étape III

- Élaborez un plan de mise en œuvre des normes de service.
- Examinez les systèmes et processus, et apportez les changements requis, le cas échéant.
- Fournissez au personnel la formation et les outils nécessaires pour qu'il puisse se conformer à la norme de service.
- Préparez une stratégie de communication pour bien faire connaître et comprendre la norme de service auprès du personnel et de la clientèle.

8. Étape IV : Mesurer le rendement



La mesure du rendement d'une norme de service rend possible l'analyse des tendances et l'identification de secteurs offrant des possibilités d'améliorations. Un processus de mesure du rendement bien conçu aide à déterminer ce qui suit:

- si le service est offert uniformément peu importe le mode de prestation (p. ex., en personne, au téléphone, par la poste ou par le biais du Web);
- l'efficacité avec laquelle le service est offert lorsque comparé avec les services semblables offerts par d'autres organisations (analyse comparative);
- si le rendement augmente au fil du temps et, le cas échéant, la mesure dans laquelle il augmente.

Activité 11 – Mesurez le rendement

Le rendement devrait être mesuré périodiquement de manière à évaluer les progrès par rapport à des données de référence. La mesure du rendement afférente à une norme de service devrait être incorporée à la stratégie globale de mesure du rendement. Votre travail devrait s'harmoniser avec le cadre de mesure du rendement élaboré à l'activité 6. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter l'[annexe E](#) : Activités de mesure du rendement.

Lorsque vous mesurez le rendement, tenez compte des principes suivants :

Objectivité

Recueillez des données à partir de sources impartiales (p. ex., nombre de visites du site Web).

Respect des délais

Examinez périodiquement les données pour veiller à ce que le rendement du service offert corresponde aux attentes, et pour cerner les ajustements requis.

Exactitude

Vérifiez les données et confirmez-en l'exactitude.

Uniformité au fil du temps

Mesurez toujours le rendement selon la même méthode afin que les résultats de chaque évaluation puissent se prêter à des comparaisons tout au long du cycle de vie de la norme de service.

Clarté

Les données devraient brosser un portrait clair du rendement et faciliter la détermination des tendances futures.

Important – Consultez le chef de l'évaluation de votre organisation

Conformément à la [Politique sur l'évaluation](#), les stratégies de mesure du rendement devraient être examinées par le chef de l'évaluation de l'organisation.

Activité 12 – Évaluez les constatations et faites rapport à la haute direction

L'évaluation des données inhérentes au rendement d'une norme permet de déterminer les forces et les faiblesses de l'organisation, de relever les progrès réalisés et d'établir les priorités pour les mesures à venir.

Dans le cadre de l'évaluation des activités de mesure du rendement, veuillez prendre en considération les activités suivantes :

- Examinez le rendement global en fonction de chaque norme de service telle que l'accès, la rapidité, l'exactitude, suivant le cas.
- Analysez les résultats des activités de surveillance et cernez les tendances, les problèmes et les progrès.
- Comparez les normes et les résultats avec des services semblables fournis par le ministère ou par d'autres organisations (analyse comparative). L'ISAC fournit de l'information et de l'aide relativement aux activités d'analyse comparative (<http://www.iccs-isac.org/>).
- Prenez compte des autres activités d'évaluation telles que la mesure de la satisfaction de la clientèle, les consultations, et les examens opérationnels. Cernez toute lacune ou toute réussite.

On devrait ensuite faire rapport à la haute direction des résultats de cette évaluation afin de la renseigner sur la façon que leur organisation atteint ses objectifs en matière de service. Le rapport devrait mettre en valeur les succès et mettre en évidence les secteurs auxquels on devrait porter la plus grande attention.

Activité 13 – Communiquez les résultats à la clientèle

La communication des résultats inhérents au rendement peut faciliter la gestion des attentes des clients à l'égard du niveau de service et de l'uniformité des services. Elle permet également de fournir au personnel des commentaires objectifs sur la mesure dans laquelle il respecte les normes.

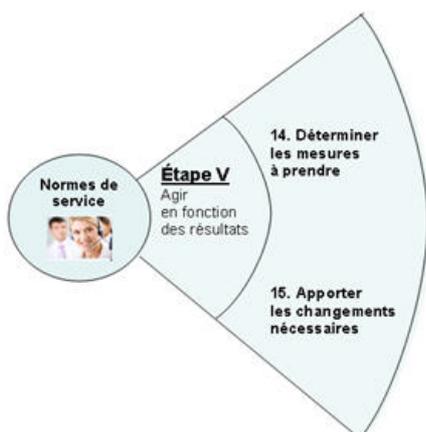
Lorsque vous communiquez ces résultats :

- Assurez-vous que l'information transmise est compréhensible et pertinente pour la clientèle et pour le personnel.
- Déterminez les normes de service clés pour lesquelles vous désirez rendre compte des résultats au public.
- Déterminez les meilleurs moyens de communiquer les résultats et assurez-vous que cette information est facile à consulter. Songez à diffuser les résultats sur le rendement par l'entremise de rapports ministériels sur le rendement (RMR), de points de service et de sites Web.
- Utilisez un langage clair et simple pour présenter l'information afin que les clients et le personnel puissent facilement interpréter les résultats sur le rendement.
- Gardez à l'esprit que les documents de communication doivent être conformes aux exigences du Programme de coordination de l'image de marque et à celles relatives aux langues officielles.

Liste de contrôle – Étape IV

- Mesurez le rendement réel en fonction des normes établies.
- Évaluez les données sur le rendement et cernez les tendances, les réussites et les enjeux.
- Évaluez les constatations et faites rapport auprès de la haute direction.
- Diffusez les résultats relatifs aux services clés de façon à en faciliter l'accès et indiquez toute circonstance qui ne serait pas considérée comme étant « normale ».

9. Étape V : Agir en fonction des résultats



La dernière étape consiste à examiner les constatations suite aux activités de surveillance du rendement et à agir à la lumière de ces résultats afin de rehausser le rendement.

Activité 14 – Déterminez les mesures à prendre

Une fois l'évaluation des résultats inhérents au rendement terminée, déterminez les mesures à prendre, notamment les mesures qui pourraient être prises afin de maintenir ou de hausser la qualité du service. Le tableau 4 présente trois scénarios et des mesures à prendre potentielles.

Marche à suivre lorsqu'une norme de service n'est pas respectée

Lorsque des rapports ou des plaintes font état du non-respect d'une norme de service, déterminez en tout temps ce qui s'est réellement passé. Dans un premier temps, réévaluez la fiabilité du système de mesure du rendement et des données sur le rendement. Dans certains cas, il peut être utile d'interroger quelques employés et quelques clients choisis afin de poser un diagnostic. S'il est établi que la norme n'est pas respectée, cherchez à savoir si cela est attribuable à un problème systémique qui limitera le rendement de façon constante ou plutôt à une situation exceptionnelle ou inhabituelle comme une augmentation subite de la demande ou de la charge de travail, la modification soudaine d'une loi ou d'une pratique, ou un taux d'absentéisme élevé pour cause de maladie.

Tableau 4. Trois scénarios de résultats et mesures à prendre potentielles

Scénario 1 : Résultats supérieurs à ce que prévoit la norme	Scénario 2 : Résultats conformes à la norme	Scénario 3 : Résultats inférieurs à ce que prévoit la norme
1. Déterminez pourquoi les résultats sont supérieurs à ce que prévoit la norme :		

- La méthodologie utilisée pour mettre au point la norme était-elle adéquate?
 - La capacité de l'organisation s'est-elle accrue?
 - La norme est-elle suffisamment élevée?
 - Les prévisions au sujet des tendances et des comportements des clients étaient-elles exactes?
 - Est-ce que les circonstances ont changé, comme une demande plus faible que prévu ou l'adoption de technologies nouvelles?
2. **Décidez des mesures à prendre :**
- Haussez les normes, s'il y a lieu.
 - Réaffectez des ressources aux secteurs donnant un rendement moins élevé.
 - Communiquez les résultats à la clientèle, au personnel et aux partenaires en matière de prestation de services.
 - Diffusez votre savoir, notamment vos pratiques exemplaires et vos leçons retenues, auprès de la collectivité des services.
 - Soulignez les réussites.
3. **Établissez des plans pour traiter les enjeux émergents ou à long terme**, notamment les ressources, la capacité, les changements prévus au chapitre de la demande et les nouvelles priorités.

1. **Confirmez que les clients sont satisfaits des niveaux de service actuels** en obtenant les commentaires des clients et en prenant connaissance des résultats issus des activités de mesure de la satisfaction de la clientèle.
2. **Déterminez s'il est nécessaire ou souhaitable de fixer des normes plus élevées.**
3. **Établissez des plans pour donner suite à des enjeux émergents ou à long terme**, notamment les ressources, la capacité, les changements prévus au chapitre de la demande et les nouvelles priorités.

1. **Établissez les raisons pour lesquelles la norme n'est pas respectée :**
 - La norme est-elle trop ambitieuse?
 - Est-ce que le processus opérationnel manque de clarté ou est trop fastidieux?
 - Y a-t-il eu des changements imprévus en ce qui a trait à la capacité des ressources et à la demande de services?
 - A-t-on porté assez d'attention à l'incidence éventuelle des tendances connues, telles que de nouvelles demandes, la perte de ressources ou le changement des préférences relatives aux modes de prestation?
2. **Décidez des mesures à prendre :**
 - Réévaluez le processus opérationnel.
 - Haussez les capacités.
 - Cervez les pratiques exemplaires adoptées pour des services semblables.
 - Consultez les parties prenantes.
 - Abaissez la norme de service, s'il y a lieu.
3. **Informez les intervenants des mesures que vous entendez prendre pour traiter des problèmes en suspens et améliorer le service.**
 - Rappelez-vous de tenir compte des ressources financières et des changements de priorités de votre organisation.

Activité 15 – Apportez les changements nécessaires

Il peut être difficile d'apporter efficacement des changements à un service établi. Pour augmenter les chances que les changements donnent les résultats escomptés :

- Obtenez le soutien des employés et des partenaires en matière de prestation de services, lesquels peuvent proposer des améliorations et des solutions.
- Surveillez la mise en œuvre des changements afin de repérer rapidement les éléments pouvant poser problème.
- Faites preuve de souplesse et autorisez l'apport de modifications tout au long du processus.

Liste de contrôle – Étape V

- Évaluez quel scénario de résultats inhérents au rendement s'apparie le mieux à votre norme de service.
- Procédez à l'analyse comparative des résultats inhérents au rendement par rapport aux services semblables offerts par le ministère et d'autres organisations.
- Déterminez la marche à suivre pour améliorer la prestation des services de façon continue.
- Apportez toute amélioration nécessaire.

10. Conclusion

Lorsqu'utilisées efficacement, les normes de service peuvent être un outil important pour les organisations afin de gérer leur portefeuille de services au public. La présente *Ligne directrice* décrit un processus clair pour l'élaboration, la mesure et l'amélioration de normes de service d'un point de vue organisationnel. Lors de l'élaboration de normes de service relatives aux programmes de paiement de transfert, aux frais de service ou à la réglementation, veuillez consulter les centres décisionnels pertinents pour obtenir des conseils en particulier.

Les normes de service démontrent l'engagement d'une organisation envers la transparence et l'excellence en matière de service. Elles sont également une source de renseignements pertinents pour la haute direction sur la qualité du service et les difficultés auxquelles une organisation pourrait avoir à faire face. Enfin, cet engagement donne une image positive de l'organisation tant auprès du personnel que du public en général, en démontrant une approche ouverte visant le travail que l'on souhaite entreprendre avec le public pour améliorer la prestation des services.

Annexe A. Exemples de normes de service

- **Agriculture et Agroalimentaire Canada** Dans le cadre de son engagement permanent à l'égard de la qualité du service à la clientèle, Agriculture et Agroalimentaire Canada a renouvelé ses normes nationales relatives à ses programmes.

Étape clé	Norme de service
Réponse à une demande de renseignement téléphonique des clients	D'ici la fin du prochain jour ouvrable
Demande traitée et décision fournie au client	D'ici la fin du prochain jour ouvrable
Première réunion de médiation	Prévue dans un délai de 70 jours civils suivant la réception de la demande
Envoi de la documentation aux créanciers et au producteur	7 jours ouvrables avant la réunion de médiation

Source : Service de médiation en matière d'endettement agricole (SMMEA) [Normes de service du Renouveau](#), site Web d'[Agriculture et Agroalimentaire Canada](#), page consultée le 19 mars 2012.

- L'**Agence du revenu du Canada** s'est engagée à élaborer, à surveiller et à faire état d'un ensemble intégral de normes de service dans des domaines d'importance pour les contribuables et d'intérêt pour les bénéficiaires. Par exemple, les responsables des services d'aide aux contribuables et aux entreprises tentent de répondre aux demandes téléphoniques de renseignements généraux dans un délai de deux minutes. De même, en ce qui concerne l'évaluation des déclarations et le traitement des paiements, l'ARC a pour objectif de traiter les déclarations de TPS/TVH dans un délai de 30 jours. (*Normes de service externe de l'ARC*, site Web de l'[Agence du revenu du Canada](#), page consultée le 19 mars 2012.)
- **Ressources humaines et Développement des compétences Canada** a mené un projet pilote sur l'élaboration de normes de service à l'égard du Programme canadien pour l'épargne-études. L'une des normes ainsi établies et intégrées à ce programme est la suivante : « La Subvention canadienne pour l'épargne-études sera déposée directement dans le REEE de l'enfant, dans un délai de 65 jours après le dépôt d'une contribution. Pour ceci, vous devez bien compléter votre formulaire de demande en fournissant des renseignements exacts. » ([Normes de service](#), Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2012).
- **Passeport Canada** met régulièrement à jour, à partir de son site Web, l'information concernant le temps de traitement des demandes. Par exemple, les demandes de passeport présentées en personne seront traitées dans un délai de 10 jours ouvrables suivant leur réception, tandis que celles envoyées par la poste ou présentées auprès d'un agent réceptionnaire (Service Canada ou Postes Canada) ou de l'Unité de passeport mobile seront traitées dans un délai de 20 jours ouvrables. (Passeport Canada, *Délais de traitement*, site Web de [Passeport Canada](#), page consultée le 19 mars 2012.)

Annexe B. Distinction entre une norme de service, une cible de rendement interne ou opérationnel et un engagement en matière de service

Les normes de service, les engagements en matière de service et les cibles de rendement interne sont trois types d'engagements distincts et complémentaires que peut prendre une organisation au regard de la prestation de services à ses clients. Le tableau qui suit présente les principales caractéristiques de ces engagements.

Norme de service	Cible de rendement interne ou opérationnel	Engagement en matière de service
<ul style="list-style-type: none"> • Axée sur la clientèle – La norme a trait aux aspects du service qui sont importants pour la clientèle. • Publique – Elle est communiquée à la clientèle et au personnel. • Donne lieu à une reddition de comptes à l'externe et à l'interne – On fait part du rendement à la clientèle, à la direction et au personnel. • Concrète – La norme est fondée sur des mesures précises. • Mesurable – Le respect de la norme fait l'objet 	<ul style="list-style-type: none"> • Axée sur la gestion – La cible de rendement porte sur des aspects du service inhérents à la gestion des opérations. • Interne – La cible de rendement est utilisée à des fins internes (gestion) et est rarement rendue publique. • Donne lieu à une reddition de comptes à l'interne – Le rendement fait l'objet de rapports destinés à la direction et au personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • De portée générale – L'engagement a trait à un code de conduite de base.

- **mesurable** – Le respect de la norme fait l'objet d'une évaluation **objective** au moyen d'activités de mesure du rendement.

- **Liée au rendement** – L'accent est mis sur la prestation du service (rapidité, accès et exactitude).

- **De nature qualitative** – Le respect de l'engagement est **évalué de façon indirecte** au moyen d'une évaluation des opinions et de la satisfaction de la clientèle.

- **Fondé sur des principes** – L'accent est mis sur la façon dont les clients perçoivent le service (Ai-je eu droit à un traitement équitable? Le personnel a-t-il fait preuve de professionnalisme?).

Annexe C. Défis et possibilités clés

Des consultations ont permis de cerner un certain nombre de défis récurrents relativement à l'élaboration et à la gestion continue de normes de service ministérielles. Cette section met en relief les défis en question et présente des stratégies pour y répondre.

1. Défi

Obtenir les approbations nécessaires à l'égard des normes de service proposées.

Possibilités

- Il faut comprendre les niveaux d'approbation requis et les étapes à suivre pour un projet de norme de service, et obtenir d'entrée de jeu le soutien de la haute direction au moyen d'un dossier d'analyse, d'un énoncé de projet ou d'une charte de projet.
- Dans les cas où les normes de service doivent être approuvées par le ministre (ou si les services en question comportent des interventions ou des décisions du ministre), il est établi que le fait de collaborer avec le Cabinet du ministre constitue une approche efficace afin d'obtenir un soutien constant.
- La participation de l'équipe des services juridiques dès le début peut aider à repérer rapidement les problèmes éventuels et à réduire le risque connexe.
- La consultation des normes de service existantes (déjà approuvées par la haute direction et l'équipe des services juridiques) peut aussi être utile afin d'établir de nouvelles normes de service, et ce, en trouvant et en reprenant des formulations acceptées et en discutant de la stratégie mise en œuvre afin d'obtenir les approbations nécessaires.

2. Défi

Établir des normes de service nationales pour des services offerts à l'échelle régionale.

Possibilités

- Une organisation qui offre des services à l'échelle nationale (et parfois à l'échelle mondiale) devrait tenir compte des divers niveaux de ressources et de la clientèle visée pour chacun de ses points de service régionaux. Une telle situation peut compliquer les communications, la mesure du rendement et l'établissement de rapports annuels consolidés sur la norme de service. Voilà pourquoi il faut étudier, avant que la norme globale soit approuvée et publiée, l'incidence sur les opérations régionales.
- On recommande aux organisations d'adopter des normes de service nationales étant donné que celles-ci les aident à communiquer un message uniforme à tous les clients. Il faut éviter autant que possible d'envoyer des messages qui varient selon la région ou le groupe de clients, ou encore de donner lieu à des comparaisons indésirables entre les régions relativement au niveau de service.

3. Défi

Rédiger une norme de service en évitant de créer des responsabilités légales.

Possibilités

- L'équipe des services juridiques devrait prendre part au processus, et ce, dès le début. Vous devriez la consulter afin de vous renseigner au sujet du libellé des normes et des risques inhérents aux lacunes en matière de rendement. Les petits caractères, les notes en bas de page et les avertissements divers peuvent permettre une gestion efficace du risque. Toutefois, il faut éviter de réduire à l'excès l'efficacité des normes de service ou de rendre ces dernières difficiles à lire ou à interpréter pour la clientèle. Au besoin, songez à consulter le ministère de la Justice Canada. Rappelez-vous que, dans certains cas, les normes doivent se conformer à d'autres exigences de politique du SCT.

4. Défi

Atteindre un juste équilibre entre le besoin de formuler des normes ambitieuses et celui de fixer des normes sûres et réalistes.

Possibilités

- Le fait d'opter au départ pour des normes réalisables aide une organisation à répondre aux attentes et à acquérir de l'expérience au chapitre de la collecte de données et de l'établissement de rapports sur le rendement. Le fait d'examiner périodiquement les normes de service et de tenir compte du rendement organisationnel constitue une occasion de procéder à

des ajustements et, s'il y a lieu, de hausser les normes. Les organisations qui désirent constamment améliorer leur rendement sont davantage susceptibles de satisfaire plus fréquemment les attentes des clients et, du même coup, d'augmenter le niveau de la satisfaction de la clientèle à leur égard. Il est probable qu'une fois qu'elle a procédé à une évaluation des besoins de la clientèle et des ressources disponibles, une organisation soit tentée de hausser les normes en place depuis un certain temps. Si tel est le cas, celle-ci devrait prendre soin d'augmenter graduellement les attentes de sorte à s'assurer que les employés comprennent les changements et que les systèmes et les processus l'appuient.

5. Défi

Assurer la mobilisation du personnel au cycle de gestion des normes de service.

Possibilités

- Il faut expliquer les avantages des normes de service pour l'organisation et sa clientèle, établir des liens entre les normes et les priorités de l'organisation en matière d'amélioration des services, et préciser les responsabilités en ce qui a trait à l'élaboration et à l'application de la norme, ainsi qu'au suivi du rendement. Sollicitez des idées auprès du personnel. Le fait de désigner un champion parmi la haute direction peut aussi aider à donner un élan et à mobiliser les ressources nécessaires.
- Le fait d'expliquer aux employés de première ligne l'importance que revêtent les normes et de fournir à ces derniers l'information ou la formation dont ils ont besoin pour satisfaire aux attentes en matière de rendement peut se traduire par une plus grande participation et contribuer à la réussite de l'organisation.

Annexe D. Modèle proposé en ce qui concerne les normes de service applicables aux programmes de subventions et de contributions

Le modèle suivant peut être utile aux organisations qui établissent des normes de service touchant des programmes de subventions et de contributions. Ce modèle est actuellement utilisé au sein du gouvernement du Canada. Il comporte trois normes de service inhérentes aux différentes composantes du processus, soit la réception des demandes, l'avis de décision relativement au financement et la réception des paiements. Le modèle permet également aux clients de formuler des commentaires ou de prendre connaissance du rendement atteint par rapport aux normes. Voici un exemple de norme de service.

notre norme de service

Accusé de réception

Nous enverrons un accusé de réception du formulaire de demande dans les 15 jours civils.

Décision

Nous transmettrons un avis écrit officiel de la décision de financement dans un délai précis établi pour chaque programme.

Consultez notre tableau afin de connaître la norme de service en vigueur pour chaque programme.

Norme de service –

Décisions – *En l'absence d'une date limite*

Notre objectif est de transmettre un avis écrit officiel de la décision de financement dans les XX [Voir la note en bas de page 1](#) * semaines suivant la date de réception de votre demande dûment remplie.

Norme de service – Décisions – *Si une date limite est prévue*

Notre objectif est de transmettre un avis écrit officiel de la décision de financement, après réception de votre demande dûment remplie, dans les XX [Voir la note en bas de page 1](#) * semaines suivant la date limite d'inscription au programme, soit AAAA-MM-JJ.

Paielements

Les paiements seront versés dans les 28 jours civils suivant soit le moment où toutes les exigences énoncées dans l'entente de contribution auront été satisfaites, soit la date de délivrance d'une lettre d'octroi de subvention.

Prenez note que le respect de cette norme est une responsabilité conjointe et dépend en grande partie de la communication en temps opportun, par les clients, de toute la documentation requise au personnel de Patrimoine canadien

[Retour à la référence de note en bas de page 1](#) Remarque : les engagements liés à la norme de service varieront selon le programme, en fonction du processus d'évaluation particulier qui est utilisé

vos commentaires

Nous évaluons notre rendement et prenons l'engagement de présenter chaque année les résultats obtenus. Pour prendre connaissance de ces résultats, consultez le [www...](#) ou communiquez avec ...

Annexe E. Caractéristiques des activités de mesure

Caractéristiques	Interprétation
Pertinence	<p>La mesure du rendement inhérente à la norme de service devrait s'appliquer à la norme en question.</p> <p>La fréquence des évaluations du rendement à l'égard d'une norme de service devrait reposer sur divers facteurs, dont :</p>
Caractère d'actualité	<ul style="list-style-type: none">• la stabilité du service ou du secteur;• les tendances ou les changements influant sur le rendement;• le mode de prestation;• le volume d'activités;• la possibilité de recourir à des processus automatisés aux fins de la mesure du rendement. <p>La méthode de mesure du rendement relative à une norme de service devrait énoncer :</p>
Caractère systématique	<ul style="list-style-type: none">• l'activité de mesure;• l'unité de mesure (volume, pourcentage, etc.);• la période d'évaluation (mensuelle, annuelle, trimestrielle);• le processus employé (responsables de la collecte et de l'approbation des données).
Comparable avec des services semblables	<p>Dans la mesure du possible, afin de faciliter la réalisation des analyses comparatives, on utilisera des mesures comparables à celles utilisées pour des services semblables.</p> <p>Le coût associé à la collecte et à la présentation des données sur le rendement devrait être documenté et faire partie du processus décisionnel afin de déterminer les activités de mesure du rendement adéquates. À cette fin, il convient de se poser les questions suivantes :</p>
Coût raisonnable	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les possibilités de recourir à des processus simples, automatisés ou à faible coût en vue de recueillir des données fiables sur le rendement?• Comment financera-t-on les activités de mesure du rendement?• Quel sera le coût annuel de la collecte des données financières et non financières requises pour faire rapport sur les normes de service? <p>Le calendrier et la structure des activités de mesure du rendement devraient être établis en coordination avec les autres activités pertinentes de planification, de surveillance, d'évaluation et liées à l'établissement de rapports, de manière à faciliter l'intégration du cycle de gestion des normes de service aux pratiques de gestion. Ces activités pourraient inclure :</p>
Concordance avec les activités de planification, de surveillance et liées à l'établissement de rapports	<ul style="list-style-type: none">• la mesure de la satisfaction de la clientèle selon un calendrier précis;• la publication des résultats, notamment dans les rapports sur les plans et les priorités (RPP), les rapports ministériels sur le rendement (RMR) ou d'autres rapports publics;• des vérifications;• un examen périodique des politiques et des processus opérationnels;• des ententes de gestion du rendement (EGR) conclues avec des cadres supérieurs;• d'autres activités visant à favoriser un service de qualité.

Annexe F. Glossaire

Cible interne

Fréquence (souvent exprimée sous forme de pourcentage) à laquelle le ministère prévoit satisfaire la norme de service.

Client

Destinataire prévu d'un service. Les clients peuvent être externes au gouvernement fédéral (p. ex., les citoyens, les entreprises, les non-Canadiens et les organismes à but non lucratif) ou internes au gouvernement (p. ex., des ministères).

Engagement en matière de service

Engagement public lié à un code de conduite de base.

Mesure de la satisfaction de la clientèle

Mesure de la façon que les produits et services fournis par une organisation répondent ou surpassent les attentes des consommateurs.

Norme de service

Engagement public à l'égard d'un niveau de rendement mesurable auquel les clients peuvent s'attendre dans des circonstances normales.

Intervenants

Clients, partenaires en matière de prestation de services, employés et autres groupes, entre autres des groupes consultatifs et des groupes d'intérêts, d'autres administrations publiques, des associations professionnelles, des syndicats, des ONG et des groupes de pression.

Service

Fourniture d'un extrant particulier, y compris de l'information, qui répond à un ou plusieurs besoins d'un destinataire prévu et qui contribue à l'atteinte d'un résultat.

Annexe G. Bibliographie

Agence du revenu du Canada, *Guide des normes de service de l'Agence du revenu du Canada*, Ottawa, 2009.

BMB Consulting Services Inc., *Developing and Implementing Service Standards*, Ottawa, 2001.

Erin Research Inc., *Les citoyens d'abord 5*, rapport préparé pour l'Institut des services axés sur les citoyens et l'Institut d'administration publique du Canada, Toronto, 2008.

Institut des services axés sur les citoyens, *Vers la prestation de services centrés sur les citoyens : Guide pratique pour l'Initiative d'amélioration des services*, document publié avec l'autorisation du gouvernement du Canada, à partir du document du même nom, 2004.

Marson, B. et Heintzman, R., *From Research to Results: A Decade of Results-Based Service Improvement in Canada*, Collection Nouvelles Directions, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, 2009.

Ministère de la Justice du Canada, [Loi sur les frais d'utilisation](#), Ottawa, 2004.

Ontario, Ministère des Services gouvernementaux, *Howto Develop Effective Service Standards*, 2008.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre de politique sur la conception et la prestation des services*, Ottawa (ébauche).

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, [Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation](#), Ottawa, 2007.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, [Examen des publications portant sur les normes de service](#), préparé par Conseils et Vérification Canada pour la Division de l'innovation et des services de qualité, Secteur du service et de l'innovation, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, projet 550-0743, 2001.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, [Guide pour l'établissement du coût de la prestation des services aux fins des normes de service](#), série « Faire plus avec l'argent des contribuables », Revue gouvernementale et services de qualité, Direction de la gestion des finances et de l'information, Ottawa, 1995.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, [Politique sur les normes de service pour les frais d'utilisation](#), Ottawa, 2004.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, [Politique sur les paiements de transfert](#), Ottawa, 2008.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, [Rapport sommaire sur les normes de service](#), rapport préparé par Conseils et Vérification Canada pour la Division de l'innovation et des services de qualité, Secteur du service et de l'innovation, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, projet 550-0743, 2001.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, [Un cadre stratégique pour l'amélioration de la prestation des services au gouvernement du Canada](#), Ottawa, 2000.