

ACCUEIL DES USAGERS DANS LA FONCTION PUBLIQUE AFRICAINE: UN ESSAI DE MODELISATION PAR LE RESPECT ET L'EMPATHIE POUR L'EFFICACITE PUBLIQUE EN CONTEXTE CAMEROUNAIS

Mireille Bityé MENDOMO*

Abstract: *User Reception is now part of the new language codes for public innovation. The purpose of the article is to examine the contribution of the reception of the users on the managerial efficiency of the Cameroonian administrations. Our theoretical construct is inspired by both the work of Bitner & Booms (1981), the analytical framework of the Marianne Referential (SGMAP, 2013-2016) and the OQM1 model (Provencher, 2008). The borrowed methodological framework combines complementary qualitative and quantitative approaches. The results reveal that the "Respect" and "Empathy" dimensions modeled in research are levers of public efficiency in the Cameroonian sphere. An evaluation of the Home tool is proposed in the search for the optimization of the quality of services in Cameroon and more broadly, the African context.*

Keywords: *user reception; respect; empathy; public effectiveness; users;*

Introduction

Le managérialisme dans le domaine public est à l'aune du temps (Djélic, 2004) et invite les fonctionnaires à agir de plus en plus comme des managers, avec des contraintes explicites de performance publique et autres pratiques du secteur privé (Hood, 1991); le but étant de répondre prioritairement aux exigences de qualité des services publics (Cluzel-Metayer, 2006). Face à cette situation, le secteur public fait l'objet, depuis un peu plus de trois décennies, à une profonde remise en question (Lisein, 2003), dans la mesure où de nombreux États, s'orientent progressivement vers une politique générale de modernisation de leurs administrations publiques (Politt & Bouckaert, 2000). Au centre des préoccupations, l'utilisateur occupe une place de choix (Weller, 1998) et apparaît comme l'un des points focaux du management public actuel (Darbon, 2001; Bartoli et Hermel, 2006) parce qu'ils deviennent de plus en plus exigeants (Weller, 1996; Gagnon, 1994). Les usagers des services publics réclament aujourd'hui que, l'on puisse également se préoccuper de la satisfaction de leurs besoins et de la qualité des prestations (Loroy, 2004); deux indicateurs importants, source d'efficacité

* Enseignant-Chercheur CEREG, FSEG, Université de Yaoundé II, Cameroun, mbity@yahoo.ca

¹ OQM: Outil Québécois de Mesure de la satisfaction des usagers et d'évaluation de la qualité des services; conçu par le gouvernement canadien dans le cadre de la mise en œuvre des politiques d'amélioration des performances publiques (Provencher, 2008).

managériale dans le domaine public (Butler & Collins, 1995; Kotler & Dubois, 2003).

Grâce aux refontes publiques actuelles, axées sur la Nouvelle Gestion Publique (NGP) et la Gouvernance Démocratique, l'utilisateur est repositionné à un statut différent (Weller, 1998), celui de client ou consommateur des services publics (David, 2006; Chevalier, 2008). D'où la nécessité d'être plus réactif à leurs attentes dans une logique managériale et économique (Clarke, 2004), en tant que des coproducteurs des politiques et des services publics (Spanou, 2003). A cet égard, les administrations publiques sont désormais contraintes d'innover pour combler leur retard par rapport au secteur privé. En outre, face à la complexité croissante des réglementations, aux diverses formalités administratives qu'elles génèrent et à la multiplicité des administrations qui les gèrent, les usagers ont de plus en plus besoin d'un accompagnement dans leurs relations avec les administrations.

Dans cette perspective, l'Accueil des usagers, positionné sous l'angle marketing des services (Langeard & Eiglier, 1994, Bitner & Booms, 1981), constitue indéniablement une attente, à laquelle la modernisation de l'État doit nécessairement répondre, pour faciliter les démarches de ses acteurs qui réclament sans cesse le respect. Une dimension qui rend compte de l'image positive du service public. D'où l'intérêt de notre réflexion dont la question de recherche est formulée comme suit: quelle est l'apport de l'outil Accueil des usagers via le respect et l'empathie sur l'efficacité managériale des administrations africaines en général, le Cameroun en particulier?

Les réflexions portant sur le concept d'Accueil des usagers dans le contexte africain sont encore peu nombreuses. Quelques recherches sont tout au moins perceptibles, surtout dans le domaine de la santé. Les travaux de Sanogo (2014), ceux de Diagne (2010) ou encore ceux de Maïga (2007), en témoignent quelques réalités récentes sur le sujet. Au regard de la littérature, quelques rares travaux comme ceux de M'bol (1980) ou de Garga et d'Ongolo Zogo (2013) sont également visibles au Cameroun. Si certains travaux sont déjà visibles dans le domaine de la santé, le champ précis des administrations publiques reste quasi non investi, surtout pour le cas de l'Afrique subsaharienne. La présente recherche viendrait donc enrichir les débats en cours en matière d'amélioration de la politique sociale touchant les conditions d'offres des services auxquelles, sont exposés les individus surtout dans le secteur public africain, resté à la traîne pour les questions d'accueil des usagers.

Le plan du travail prend en compte les points suivants: (i) cadre théorique et conceptuel. (ii) le cadre le cadre empirique duquel, sera présenté une justification du contexte d'étude d'une part et l'approche méthodologique d'autre part. le dernier point exposera (iii) les résultats de la recherche et les discussions desquels, nous dévoilons les implications managériales.

1.Cadre théorique et conceptuel

Deux points essentiels vont être abordés à ce niveau: le recadrage théorique de la question de l'usager dans sa relation de service en contexte public (i) et l'état de l'art sur la relation Accueil des usagers et efficacité publique (ii).

1.1. Le repositionnement de l'usager dans la relation de service dans le public: un aperçu théorique

Dans le domaine public, l'usager traduit l'avènement d'une nouvelle représentation de la relation administrations /citoyens et le développement d'une administration « *de service* » (warrin, 1999), transformant l'administré d'objet passif, aboulique et docile de l'époque en un sujet actif, volontaire et réactif; soit, le référent ultime de l'action administrative (Chevallier, 1984). La fin des années 80, a apporté une nouvelle impulsion au changement du statut de l'usager. Pendant cette période, les signes de la mondialisation et les nouvelles technologies de l'information et de la communication se sont intensifiés dans la sphère publique et ont provoqué, un vent d'évolution des services publics essentiellement orientée vers le renouvellement dans l'ensemble des pratiques organisationnelles, via le slogan « *New Public Management* » (NPM) (Hood, 1991). La modernisation du secteur public en vogue, va donc mettre sur la table des discussions, la problématique de l'amélioration des rapports administration/administrés, parmi les sujets débattus sur le terrain (Delauney, 1993). Il est donc question de resserrer l'étau autour des préoccupations des usagers tant, il est entendu que les services publics ne justifient leur existence que par rapport à ces derniers (Pélamourgues, 2010). Sans oublier que dans ce contexte, la figure de l'usager se transforme progressivement, pour se rapprocher finalement de celle de client, comme dans le secteur privé (Thomas, 1999; Lisein, 2003).

Partant de là, penser la relation avec l'usager n'est plus un simple questionnement dans la gestion des activités administratives. Actuellement, elle intègre non seulement les préoccupations de performances administratives mais aussi, son évaluation à partir des attentes des usagers, devenus plus exigeants (Waintrop, 2011). Aux fins d'améliorer la vie des citoyens par l'optimisation de la qualité de service et de pérenniser les valeurs de l'administration (Waintrop, op.cit.). Si pour mieux répondre aux besoins des usagers, la finalité est d'améliorer la qualité de service (Sabadie, 2003; Trosa, 2006), la nécessité de disposer de moyens plus crédibles devient alors un impératif indéniable, pour connaître les aspirations réelles et apprécier la satisfaction des usagers. A cet égard, Lamarque (1992), recommande que les services publics soient capables de flexibilité, pour s'adapter aux besoins des populations de plus en plus différenciées. Raison pour laquelle, l'auteur propose la solution de l'Accueil du public, comme un domaine

privilegié d'application du principe de flexibilité. C'est-à-dire, l'établissement nécessaire d'un lien étroit entre la qualité du service rendu, la gestion des ressources humaines et l'organisation du service (Lamarque, 1992).

Tout compte fait, les travaux axés sur l'amélioration des rapports administrations/ Administrés ont largement consacré une grande partie de la recherche, en positionnant la qualité des services au cœur de la résolution globale des problèmes de l'utilisateur dans la sphère publique administrative (Cluzel-Metayer, 2006). Mais, compte tenu des pressions issues de la dynamique du changement organisationnel vécu dans le secteur public (Bryson, 2004), certains aspects de la qualité du service mériteraient d'être réévalués dans ce cadre. En vue, d'apporter des réponses plus personnalisées aux préoccupations spécifiques des clients des administrations publiques, aux visages multiples (De Quatre Barbes, 1998). Dans cet esprit, la qualité du service via l'accueil des usagers, apparaît actuellement comme étant un point de discussion pertinent, permettant d'optimiser l'efficacité des administrations dans leur relation avec les usagers en contexte des services publics.

1.2. Accueil des usagers et efficacité publique: état de l'art

Le débat sur l'optimisation des performances n'est pas méconnu dans la sphère publique (Van de Walle et Bouckaert, 2003). Expliquée autour de trois principales variantes: l'efficacité, l'efficience et la pertinence (Alazard et Separi, 1998; Castelnau, Daniel et Mettling, 2001), il est néanmoins admis que le point de départ pour évaluer la performance d'une organisation est son efficacité, laquelle traduit la capacité de l'organisation à atteindre ses buts (Audigier, 2008). Dans le domaine public précisément, la performance se résume prioritairement à deux aspects: la satisfaction des usagers et la qualité des services (Warin, 1999). Mais, Emery (2009) insiste particulièrement sur la variable qualité des services, qu'il appréhende comme le symbole de l'efficacité managériale dans le public soit, la capacité de l'appareil administratif à fournir des prestations, répondant aux exigences internes et aux besoins des bénéficiaires directs (Emery, op.cit.).

Cependant à la lumière de la littérature, force est de constater que, ce qui fait problème avec le concept de qualité des services comme modèle d'évaluation des services publics, est qu'une grande majorité des travaux concentrent leurs efforts, au traitement de la qualité globale dans le sens d'une satisfaction plus généralisée des usagers (Sabadi, 2003; Trosa, 2006). Tout en reconnaissant aussi que, de nombreuses recherches sont plutôt axées sur la démarche qualité dans les services publics (Amiel, 2003; Barouch, 2010), pour très peu d'elles réservées au traitement parcellisé des problèmes des usagers. Or, l'utilisateur étant désormais repositionné au rang de client des administrations (OCDE, 1987, Darbon, 2001), il y a donc urgence de changement de méthodes. S'il est perçu que, la qualité publique est une dimension déterminante dans la gouvernance des services publics (Emery, 2009), il semble également cohérent d'émettre l'hypothèse selon laquelle, ladite qualité

devrait désormais être appréciée en fonction de l'importance de chacune des dimensions du service en contexte public (Sauvé, 2005); pour atteindre une satisfaction plus personnalisés des besoins de la clientèle, conformément au respect du principe de l'intérêt général (Loroy, 2004).

En conséquence, la qualité des services via l'Accueil des usagers apparait donc, comme un instrument en vogue, pour l'amélioration de l'efficacité publique; soit, un indicateur pertinent d'optimisation de la relation administrations-usagers dans les services publics (Wiener, 1991). Ce point de vue corrobore ainsi avec les propos de Gourrand (2009, p.14), selon lesquels, si l'Accueil tient une place aussi importante dans notre société, « *c'est vraisemblablement parce que, la plupart de nos besoins matériels étant, en général, satisfaits, le besoin d'une meilleure qualité de vie a déplacé le centre d'intérêt de l'objectif (le matériel) vers le subjectif (la relation humaine)* ».

Par ailleurs, en contexte des services public, le concept d'accueil est un terme clé, désormais employé dans la gouvernance des administrations en matière de qualité des services et qui joue un rôle déterminant dans les rapports Administrations/ usagers (Olivero-Tissot, 1993). Les écrits existants sur le sujet, témoignent bien à suffisance, l'intérêt consenti par la communauté scientifique à ce débat. C'est par exemple, le cas des travaux de Barbason (1988), qui mettent en évidence le rôle fondamental de la mise en place du processus d'accueil des usagers dans l'amélioration des relations entre fonctionnaires /usagers en France. Ceux de Brachet (1988-1989), qui proposent une nouvelle lecture de la modernisation des services publics, dans le sens de l'égalité de la relation de service par la revalorisation de l'accueil des usagers. Bref, que ce soit dans les recherches de Butler, Colonna & Dutoit (1982), de Perkins & Texier (1988) ou encore celles de Flipo et Magnin (1990) et bien plus, le débat sur la relation de service à l'utilisateur par l'Accueil apparait de manière récurrente, comme étant un des leviers d'amélioration de l'efficacité publique.

Si le débat relatif à la question de l'Accueil des usagers est largement avancé dans les économies occidentales, beaucoup reste à faire dans la fonction publique africaine. A cet effet, en tenant compte des dires de Bourdieu (1980) pour qui: « *chaque milieu social transmet un habitus², qui n'est autre chose qu'un code de pratiques sociales, assimilé par chaque individu et dans lequel l'accueil est un des éléments du code* », la question mériterait donc d'être également posée dans le contexte africain. Surtout, lorsqu'on constate que la gouvernance publique est encore caractérisée par des rapports malsains (corruption, lenteurs administratives, mauvais accueil des usagers avec une absence de politesse et de courtoisie, etc.) entre agents publics et usagers des administrations (Ndi Zambo, 2014). Sans omettre de préciser, la forte influence d'un management calqué sur les reliques de

² Habitus: ensemble de dispositions durables, acquises, qui consiste en catégories d'appréciation et de jugement et engendre des pratiques sociales ajustées aux positions sociales. Acquis au cours de la prime éducation et des premières expériences sociales, il reflète aussi la trajectoire et les expériences ultérieures: l'habitus résulte d'une incorporation progressive des structures sociales (Wagner, 2012).

la bureaucratie coloniale (Darbon, 1985) et des spécificités socioculturels propres à ce contexte (Kamdem, 2000).

Bien que, certains efforts soient déjà visibles sur le terrain, l'urgence actuelle est néanmoins telle qu'il faut faire avancer la science dans ce domaine, quel que soit le lieu où l'on se trouve. Lorsque l'on peut constater que les recherches sur l'Accueil des usagers restent rares dans le champ des services publics en Afrique. La prise en compte de tous ces aspects motive donc l'intérêt porté à notre préoccupation de recherche proposant un essai de modélisation de l'Accueil par le respect et l'empathie dans les administrations camerounaises. Une problématique pouvant se généraliser à l'ensemble des pays africains.

Avant d'aborder le cadre empirique de cette recherche, il nous semble prudent de situer brièvement le concept d'Accueil dans la littérature en tant que concept pluridisciplinaire ayant fait l'objet de débats, tant en psychologie qu'en sociologie. Dans ces domaines, l'Accueil signifie: *l'ouverture du lien social, ritualisé avec et par des automatismes sociaux et culturels* (Fischer, 1996; Formarier et al. 2012). En marketing des services, angle sous lequel nous positionnons cette recherche, le concept d'Accueil est un débat permanent dans le domaine de la servuction (Eiglier et Langeard, 1987; Bitner et booms, 1981) et largement déployé dans de nombreux secteurs d'activités (tourisme, transport, santé, services publics, etc.). Cependant, les travaux consacrés à l'explication de l'Accueil restent assez rares, même si l'on peut tout au moins observer un vaste déploiement dans le domaine du marketing touristique (Gouirand, 1988; Tremblay et Stanley, 1991; Leblanc, 2001; Kotler, Bowen et Makens, 2016; etc.) En dépit de certaines autres approches (Béchar, 1987; Chaspoul et Tomatis, 1987) et pour des raisons propres à cette article, nous retenons néanmoins l'explication de Balfet (1991, p.14), pour qui: « l'Accueil est *l'ensemble des activités, marchandes ou non, dont la finalité principale est l'accueil des individus hors de leur domicile principal, dans un référentiel utilitaire* ».

2.Cadre empirique de la recherche

Il est question ici, de présenter quelques éléments de contexte, justifiant la problématique posée d'une part, le cadre théorique et méthodologique d'autre part.

2.1. Eléments de justification du contexte d'étude

Quelques éléments consignés dans la littérature, nous permettent de justifier le cadre d'étude de ce travail. Pour résumer la situation en contexte camerounais, il ressort des résultats issus d'un diagnostic réalisé dans la sphère ministérielle³, que cet environnement est fortement marqué par des comportements peu éthiques et

³ Source: Via sources secondaires (analyse documentaire) et primaire (entretien semi-directif, administré à une quinzaine de décideurs publics).

professionnels des agents publics au contact des usagers (corruption, fraude, détournements des biens publics, l'irresponsabilité administrative, etc.). Le problème de l'Accueil et d'écoute des usagers reste aussi un fait indéniable dans les administrations camerounaises. Les usagers sont permanemment exposés à une sorte de clientélisme voire, un marchandage des services publics et une forme d'escroquerie contre les usagers, expressément organisée dans cet environnement précis. Ces résultats corroborent bien avec les analyses préalablement menées par Ndi Zambo (2014) et Amama (2008) dans le même contexte.

Dans la suite de ce débat, Bityé (2015) souligne également que, la situation dans cet environnement est telle que, l'ensemble des moyens mobilisés pour répondre attentes des usagers, restent un impératif à parfaire dans ce contexte. Notamment: le personnels affectés à la mission d'accueil, nécessitent des formations à la tâche, les modes de contact utilisés pour accueillir les usagers sont encore peu orthodoxes (78,1% sont réalisés par contact physique); les horaires de services sont toujours non harmonisés; les canaux de distribution de l'information (seulement 8,3% par internet et 5,1% pour les autres) ainsi que, les facilités d'obtention de l'information (estimés à 21,8%) sont des éléments à améliorer; sans oublier que les problèmes d'accessibilité aux services publics et de délais des procédures sont toujours d'actualité dans ce contexte précis, etc. Cette situation révélatrice d'une qualité de service à l'Accueil des usagers très peu favorable révèlent sans contestation que, la relation agent public-usagers reste un sujet très préoccupant et un défi qu'il importe de relever dans ce contexte.

La réponse à cette préoccupation nécessite alors de présenter au préalable le cadre théorique et méthodologique de la recherche.

2.2. Cadre d'analyse théorique et méthodologique

S'agissant du construit théorique,

Nous avons mobilisé trois soubassements théoriques, pour traiter la préoccupation discutée dans ce travail: primo, la théorie de Bitner &Booms (1981) issue du domaine Marketing des Services (Eiglier & Langéard, 1987), pour examiner le concept d'Accueil des usagers à travers la dimension Physical Evidence mise en exergue dans ce modèle. Secondo, le cadre d'analyse du Référentiel Marianne d'amélioration de l'Accueil des usagers (SGMAP, 2013), pour le choix des dimensions permettant de mesurer la qualité de l'accueil des usagers dans le contexte spécifique des administrations camerounaises. Tertio, le modèle Outil Québécois de Mesure de la Satisfation des usagers (OQM) qui a permis d'évaluer la qualité des services publics (Provencher, 2008) et procéder au choix des dimensions de l'Accueil en conformité avec les objectifs de cette recherche. Pour un tel exercice, une matrice importance des dimensions-Qualité perçue des services a été construite pour le choix desdites dimensions. A l'issu de cet exercice, les dimensions « *Respect* » et « *Empathie* » ont été retenues pour

conduire les travaux. La dimension *Respect* traduit le sentiment d'être traité dignement et avec courtoisie alors que la dimension *Empathie* renvoie à l'écoute active et à l'attention personnelle accordée aux usagers.

S'agissant du cadre méthodologique,

Notre recherche est construite autour d'une stratégie de complémentarité des approches qualitative et quantitative. Cette posture méthodologique, nous a conduit à utiliser les sources primaires (entretien semi-directif par le biais d'un guide d'entretien et d'une enquête par questionnaire) et secondaires (utilisation des documents scientifiques et Internet) pour collecter les données de la recherche. Les travaux ont été réalisés sur un terrain expérimental composé de quatre ministères pilotes: le Ministère des Finances (MINFI), le Ministère de la Santé Publique (MINSANTE), le Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC) et le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA). Ce choix étant motivé par le fait que, les administrations retenues, permettent d'apprécier l'efficacité publique camerounaise, en prenant en compte quatre aspects déterminants de politique économique et sociale essentiels dans cet environnement (la santé, l'éducation, la répartition des richesses publiques et l'affectation des compétences dans les unités de production). L'échantillon implique à la fois, une quinzaine de gestionnaires publics et un total de 1167 individus. Les données sont analysées par le biais des méthodes d'analyse de contenu de type descriptif et des statistiques descriptives desquelles, nous sommes parvenus aux résultats de la recherche, présentés à la suite de ce développement.

3. Résultats et discussions

Les résultats de la recherche sont présentés en deux phases tel que précisé à la suite du développement.

3.1. Dynamique des pratiques d'accueil des usagers et effet contributif dans la gestion des administrations camerounaises

Les résultats issus de l'analyse de contenu affichent une photographie de l'expérience camerounaise en ce qui concerne les pratiques d'Accueil des usagers dans les ministères enquêtés, ainsi que l'effet contributif de cet élément sur l'efficacité managériale des administrations.

Tableau 1: Pratiques d'Accueil des usagers et efforts managériaux dans les administrations camerounaises

Administrations	Pratiques d'accueil des usagers dans les ministères:	Evaluation	Contribution managériale
<ul style="list-style-type: none"> ➤ MINFOPRA, ➤ MINFI ➤ MINESANTE ➤ MINESEC 	Service d'accueil et orientation Points focaux d'accueil physique Accueil téléphonique (standards,...) Horaires de service différenciés Plateforme d'information (MINFI) Utilisation du matériel informatique et des supports physiques (formulaires,...) Mise en place d'un SIGIPES Utilisation du WEB Equipe de travail mise en place Formation du personnel	Modernisation des points focaux d'accueil (MINFOPRA, MINFI) Modernisation de la plateforme d'information (ligne verte) (MINFI) Horaires de service différenciés Mode d'évaluation du service traditionnelle (Via attitude des usagers, boîte à suggestion) Technique de diffusion de l'information traditionnelle (contact physique, etc.) Manque de courtoisie et de politesse des agents publics dans les ministères	Effets contributifs acceptables sur l'image organisationnelle et la satisfaction des usagers

Source: construction de l'auteur

Le tableau 1 renseigne de manière générale sur les pratiques actuelles des administrations camerounaises en matière de politique d'Accueil des usagers et de la pertinence de cet outil, sur l'efficacité managériale des administrations. Il en ressort que plus de 80% (16 sur 18) des cadres interviewés pensent que l'aménagement plus efficace de l'accueil des usagers (installations, équipe d'accueil, etc.) optimise l'efficacité publique en termes d'amélioration de l'image organisationnelle des ministères et de satisfaction des usagers en matière d'accessibilité aux services publics.

Toutefois à ce niveau, les moyens jusque-là mobilisés par les managers publics, pour mieux apprécier l'efficacité publique, restent encore assez éloignés des principes de modernisation: espaces d'accueil assez rudimentaires; modalités d'accueil toujours traditionnelles (chrono, fiches de décharges, etc.); affectation des compétences dans les services d'accueil quelque peu inadapté aux différents profils, etc. S'agissant plus précisément, des mécanismes d'évaluation de la satisfaction des usagers de la qualité de l'accueil dans les administrations, la question ayant été posée aux interviewés est la suivante: « sur quelle base appréciez-vous la satisfaction des usagers par rapport l'accueil reçu dans le service? ». Le discours des répondants converge vers la même réalité: l'appréciation de l'accueil des usagers est faite sur la base de leurs attitudes (mécontentement ou non) au moment de la démarche de service. Très rarement les enquêtes de satisfaction ont été effectuées, pour résoudre cette préoccupation bien spécifique (Bityé, 2015). Fort de ces constats, il apparaît

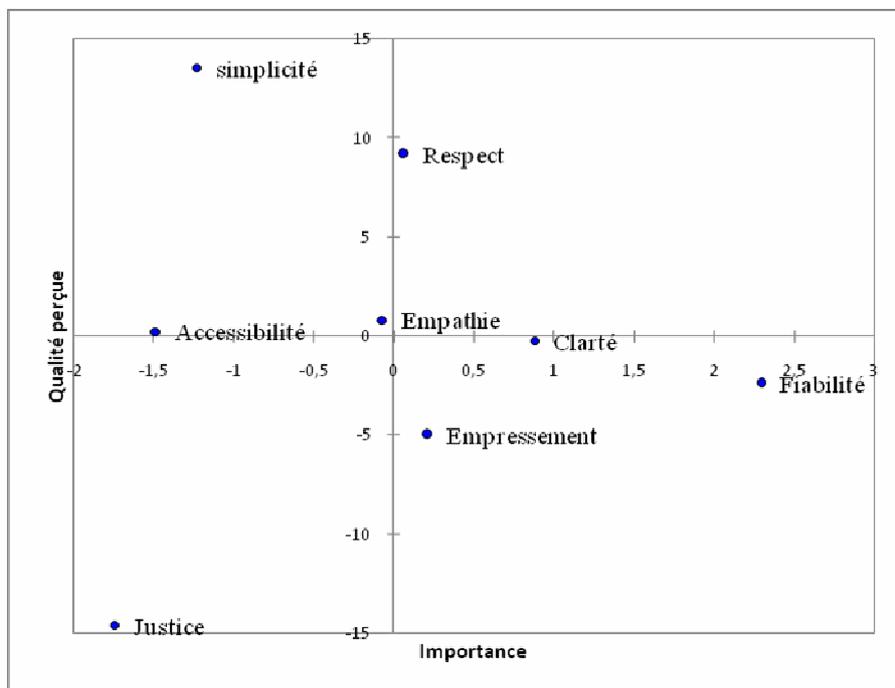
clairement établi que le problème de l'Accueil des usagers dans cet environnement existe bel et bien et qu'il importe donc d'explorer d'autres pistes de réflexion, pour une valorisation de l'Accueil des usagers dans le contexte camerounais.

***3.2. Valorisation de l'Accueil des usagers: une modélisation
par les dimensions « Respect » et « Empathie » pour l'efficacité
publique en contexte camerounais***

Pour compléter les résultats de la recherche, nous avons réalisé une enquête de satisfaction sur la base du modèle OQM, afin d'étudier en profondeur le phénomène exploré. Le travail abattu a premièrement consisté, à dresser une matrice Importance des dimensions-Qualité des services, pour retenir les dimensions pour lesquelles, il peut être recommandé d'agir, afin d'améliorer ou de consolider le niveau de satisfaction des usagers en catégorisant les éléments du service. A cet effet, nous avons recherché la position des dimensions de qualité de services liées à l'Accueil, pour apprécier leur degré d'importance réel de chacune d'elle et de proposer une valorisation de l'outil dans le cadre de la politique de modernisation des administrations publiques camerounaises.

De manière pratique, la matrice a été construite à partir des notes moyennes obtenues pour chaque dimension, dont au totale huit (8) (*Simplicité, Accessibilité, Empathie, Empressement, Fiabilité, Clarté, Justice, Respect*) par rapport au contexte étudié, sur les dix (les dimensions *Apparence et Confidentialité* exclus des huit dimensions) qui sont examinées dans l'Outil OQM. La procédure a consisté à demander à l'utilisateur de donner son évaluation de la qualité pour chaque indicateur du service retenu, ainsi que de l'importance qu'il accorde à la présence de cet élément dans l'expérience de service. La construction de la variable importance pour chacune des huit dimensions retenues du service a donc été réalisée à partir d'une analyse factorielle sur les énoncés qui y sont associés. Une fois, calculés, les éléments sont disposés dans la matrice de la manière suivante: En abscisses, on retrouve la variable « *Importance* » qui mesure l'appréciation que les usagers accordent à chaque dimension. Les dimensions situées dans la partie droite de la matrice sont des dimensions jugées plus importantes que la moyenne. En ordonnées, on retrouve la variable « *Qualité perçue* » qui mesure la qualité perçue de chaque dimension. Les résultats de l'analyse ont conduit à la construction de cette matrice illustrée à travers la figure 1 ci-dessous:

Figure 1: Matrice Importance -Qualité perçue



Source: construction de l'auteur

La lecture de la figure 1 relève que, les dimensions situées dans la partie supérieure de la matrice sont celles pour lesquelles la qualité perçue est plus élevée que la moyenne. Selon le classement établi par la matrice « Importance-Qualité perçue », une dimension qui se trouve dans la case inférieure droite doit être améliorée car, elle constitue un élément déclaré important par le client qui, a cependant reçu une faible note en termes de satisfaction. Diverses conclusions sont donc tirées selon les catégories. Ainsi, la matrice affiche une répartition non uniforme en faveur des cadrant 1 et 4. L'examen de la matrice ainsi obtenue montre à l'évidence que, les dimensions *Respect et Empathie* situées dans la partie supérieure droite et rendant compte de la politique d'Accueil des usagers mise en œuvre dans les administrations publiques enquêtées (selon le cadre d'analyse du Référentiel Marianne, 2013-2016) sont, comparativement aux autres six dimensions, mieux notées par la population des usagers enquêtée. Par conséquent, elles doivent donc être retenues, comme étant des données pertinentes permettant d'évaluer l'efficacité managériale dans les administrations publiques camerounaises.

Cependant, confrontant les résultats statistiques obtenus pour chacune des deux dimensions de politique d'Accueil retenues (respect et empathie) (tableau 2 et 3) avec ceux obtenus par croisements des dimensions aux caractéristiques sociodémographiques de la population enquêtées obtenus (tableau 4), une seconde lecture de la situation se révèle pertinente dans ce travail.

Avec une satisfaction mesurée à partir d'une échelle de Likert allant de 0 (Tout à fait insatisfait) à 10 (Tout à fait satisfait), nous obtenons les résultats des tableaux 2 et 3 comme suit:

Tableau 2: Satisfaction usagers de la dimension Respect

	MINFI (n = 708) %	MINFOPRA (n = 171) %	MINESEC (n = 177) %	MINSANTE (n = 111) %	Total (n = 1167) %
0= Tout à fait insatisfait	0,0%	1,8%	3,4%	2,7%	1,0%
1	2,5%	4,1%	5,1%	0,0%	2,9%
2	11,0%	5,3%	8,5%	0,0%	8,7%
3	11,9%	8,8%	1,7%	2,7%	9,0%
4	16,9%	12,3%	23,7%	5,4%	16,2%
5	23,7%	26,3%	27,1%	21,6%	24,4%
6	15,3%	25,1%	10,2%	16,2%	16,0%
7	11,9%	10,5%	8,5%	32,4%	13,1%
8	2,5%	2,9%	5,1%	8,1%	3,5%
9	3,4%	1,8%	3,4%	10,8%	3,9%
10 = Tout à fait satisfait	0,8%	1,2%	3,4%	0,0%	1,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source: construction de l'auteur

Le tableau 2 exprime les pourcentages de satisfaction des usagers en termes de notes attribuées par les individus en ce qui concerne la dimension *Respect*.

Tableau 3: Satisfaction usagers de la dimension Empathie

	MINFI (n = 708) %	MINFOPRA (n = 171) %	MINESEC (n = 177) %	MINSANTE (n = 111) %	Total (n = 1167) %
0= Tout à fait insatisfait	2,5%	2,9%	3,4%	0,0%	2,5%
1	6,8%	4,7%	3,4%	2,7%	5,6%
2	2,5%	6,4%	5,1%	5,4%	3,8%
3	5,9%	7,0%	11,9%	2,7%	6,7%
4	11,0%	9,4%	20,3%	2,7%	11,4%
5	30,5%	24,0%	20,3%	18,9%	26,9%
6	16,9%	20,5%	11,9%	18,9%	16,9%
7	11,0%	14,0%	6,8%	24,3%	12,1%
8	6,8%	6,4%	10,2%	8,1%	7,4%
9	0,0%	1,8%	3,4%	13,5%	2,1%
10 = Tout à fait satisfait	5,9%	2,9%	3,4%	2,7%	4,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source: construction de l'auteur

Le tableau 3 ci-dessus exprime les pourcentages de satisfaction des usagers en termes de notes attribuées par les individus en ce qui concerne la dimension Empathie.

Par ailleurs, une analyse croisée des deux dimensions aux caractéristiques sociodémographiques apportent les révélations suivantes à travers le tableau 4 ci-dessous:

Tableau 4: Satisfaction moyenne des dimensions Respect et Empathie par ministère, par sexe, par lieu de résidence et par âge

Administrations		Dimensions de la Politique d'Accueil des usagers	
		L'empathie	Le respect
		Moyenne sur 10	Moyenne sur 10
	MINFI	(5,2)	(4,8)
	MINFOPRA	(5,1)	(5,0)
	MINESEC	(5,0)	(4,8)
	MINSANTE	(6,2)	(6,2)
Sexe	Masculin	(5,3)	(5,0)
	Féminin	(5,2)	(4,9)
Où résidez-vous?	Yaoundé	(5,0)	(4,7)
	Hors de	(5,5)	(5,3)
	Yaoundé		
Votre classe d'âge	moins de 20 ans	(4,7)	(4,7)
	20-29 ans	(5,4)	(5,0)
	30-39 ans	(4,8)	(4,6)
	40-49 ans	(5,2)	(5,2)
	50 ans et plus	(6,5)	(5,9)
Quel est votre niveau d'étude?	sans niveau	(4,4)	(4,3)
	Primaire	(5,8)	(5,8)
	Secondaire	(5,6)	(5,3)
	Universitaire	(5,1)	(4,8)

Source: construction de l'auteur

Les résultats matriciels montrent dans leur globalité que les usagers des administrations camerounaises accordent un accent très particulier à être écoutés et surtout respectés dans leurs démarches de service et les jugent importants dans ce contexte. Mais, la lecture des résultats de notre enquête, tels que présentés dans les tableaux 2, 3 et 4 révèlent une inadéquation entre le service rendu et les attentes des usagers dans ce domaine. Ce qui nous emmène à penser que des améliorations managériales substantielles, sont encore attendues au sujet de l'Accueil des usagers dans ce contexte précis.

Concrètement, à partir d'une note de satisfaction de 5 sur 10 attribuée par les usagers aux dimensions Respect et Empathie, il ressort clairement de l'analyse statistique que, les notes de satisfaction données par les cibles ont été largement influencées par la confrontation avec les autres dimensions de services examinés. Ce qui sous-entend que, ce volet de l'action administrative mérite d'être reconsidéré

dans la politique de modernisation mise en place à ce niveau. Puisque que, les résultats affichés indiquent des taux de satisfaction pour les dimensions considérées, encore assez faibles dans ce contexte soit 24,4 % (Tableau 2) et 26,9 % (tableau 3). La même tendance est aisément perceptible dans le tableau 4, faisant état de l'appréciation des dimensions examinés, en fonction des par ministère, par sexe, par lieu de résidence et par âge où les notes de satisfaction attribuées par les usagers oscilles pour la majorité entre 4 sur 10 et 5 et 10. Toute chose, qui a donc abouti à une réflexion sur la valorisation l'Accueil des usagers par l'outil Marianne dans cet environnement précis. D'où les résultats du tableau 5 ci-dessous:

Tableau 5: Evaluation Marianne de la qualité de l'Accueil dans la fonction publique camerounaise

Critères	Engagements	résultats	Décisions
I-informations et orientation efficace	1-disponibilité de l'information et mise à jour	Acceptable	Mais à améliorer
	2- Utilisation du WEB	Faible (8,3%)	A valoriser
	3-Orientation et facilité des démarches	Acceptable	Mais à améliorer
II-Accueil aimable et attentionné	4-Accueil avec courtoisie et respect	Très faible (26,9% et 24,4%)	A valoriser
	5-Accessibilité des personnes en difficultés	Acceptable	Mais à améliorer
	6-Dispositions particulières pour les usagers délicats	Acceptable	Mais à améliorer
III-Qualité des réponses dans les délais	7-Traitement des demandes et réclamations	Acceptable	Mais à améliorer
	8-Des réponses téléphoniques claires et rationnelles	Faible	A Valoriser
IV-Ecoute progressive	9-Participation des usagers aux décisions d'amélioration du service	Médiocre	A valoriser
	10-évaluation et communication des résultats	Faible	A valoriser
V-Implication du personnel	11- Formation du personnel et outillage	Acceptable	Mais à améliorer
	12-Auto-évaluation des pratiques d'accueil	Acceptable	Mais à améliorer

Source: Construction de l'auteur

Les résultats de l'outil Marianne ((7 points acceptables sur les 12) révèlent clairement les efforts managériaux des gestionnaires publics en matière de qualité d'Accueil des usagers dans les administrations publiques camerounaises et participent progressivement de l'amélioration de l'image des ministères dans ce contexte. Mais à l'évidence, au regard des écarts négatifs de gestion moderne des services publics qui ressortent du tableau 5, il ressort de l'analyse que les pratiques des managers dans cet environnement, restent encore pour certaines très peu modernes. Ces résultats sont tout au moins perfectibles étant donné que, la fonction publique camerounaise est en pleine restructuration, dans le cadre de la mise en œuvre de son plan de modernisation (PROGRAMAR, 2007; DSCE, 2009). Nous recommandons à cet égard, une valorisation de l'Accueil des usagers dans le cadre de la modernisation plus efficace des services publics, en insistant sur les dimensions « *Respect* » et « *Empathie* » dans ce contexte précis.

Conclusion

Ce travail a permis de remettre sur la table des débats, la problématique de l'Accueil des usagers, un élément assez nouveau et encore très peu exploité dans le management public innovant. Pourtant, porteur d'enjeux majeurs en termes d'amélioration des performances publiques. Il est observé que le traitement de l'aspect qualité des services dans le cadre de la modernisation du secteur public, reste encore traité de manière globale. L'enjeu majeur de la recherche a été de traiter cette préoccupation en profondeur en mettant en exergue le concept d'Accueil des usagers dans les administrations camerounaises, un élément servant de première vitrine de toute organisation. Au regard de tous les aspects théoriques et méthodologiques convoqués dans le travail, un enseignement important se dégage dans ces travaux: les dimensions « *Respect* » et « *Empathie* » sont valorisées comme étant deux éléments fondamentaux, contributifs à l'efficacité publique dans les administrations camerounaises en terme d'amélioration de la qualité des service garantissant le bien être des usagers dans leur relation de service public. Toute chose qui gagnerait à être généralisée dans d'autres contextes surtout en Afrique où les pratiques de gouvernance publique restent peu maîtrisées et les relations de services entre agents publics et usagers encore très tendues dans cet environnement.

Références bibliographiques

- Alazard C. et Sépari S. (1998), *Contrôle de gestion épreuve n°7*, Paris, Dunod, 704p.
- Amiel M. (2003), La qualité de services dans les administrations publiques: un défi du changement, *Pyramides*, n°7, p. 149-164.
- Audigier N. (2008), L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands: quelques éléments de réflexion, *Communication et organisation*, n°34, p. 178-201.
- Balfet M.(1991), La communication clients dans les industries de l'accueil , *Téoros*, vol. 10, n° 2, p. 14-19.
- Barbanson G. (1988), Les usagers et l'administration, *Revue Française d'administration publique*, n° 45, p. 17-19.
- Barouch G. (2010), La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics: une difficile transition, *Politiques et management public*, vol. 27 /2, p.108-129.
- Bartoli A. & Hermel P. (2006), Quelles compatibilités entre orientation-client et service public? *Politique et Management Public*, vol. 24, n° 3, septembre, p. 13-29.
- Bécharde M. (1987), L'accueil décortiqué, *Les Cahiers d'Espaces*, n°8, p. 5-7.
- Bitner M. J. & Booms B. H.(1981), Marketing strategies and Organization Structures for Services, *Marketing of Services*, in Donnelly J. Georges WR.
- Bityé M. (2015), *Efficacité du marketing dans les services publics au Cameroun*, Thèse Doctorat en science de gestion, FSEG, Université de Yaoundé II, Mars, Cameroun.
- Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Paris, Edition de Minuit, 480p.
- Brachet P. (1988-1989), Pour une nouvelle étape dans la modernisation des relations administration-usagers, *Revue de science administrative de la Méditerranée occidentale*, n° 24-25, p. 24-28.

- Bryson J. (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Wiley, & Sons, 368 p.
- Butler P. & Collins N. (1995), Marketing public sector services: concepts and characteristics, *Journal of Marketing Management*, vol. 11, n° 1-3, p.83-96.
- Butler W., Colonna C. et Dutoit R., (1982), l'utilisateur et le service public - In: Séminaires - Voies d'administration générale: l'individu, le groupe et les états, *Rapport*, 54 p.
- Castelnau J., Daniel L. et Mettling B. (2001), *Le pilotage stratégique*, 2^{ème} édition, Paris, Editions d'Organisation, 288p.
- Chaspoul, C. et Tomatis J. (1987), Les dimensions marketing de l'accueil, *Les Cahiers d'Espaces*, n°8, p. 16-18.
- Chevallier J. (2008), *Le service public*, 7^{ème} édition, Paris, Presses Universitaires de France, 48p.
- Clarke J. (2006), Consumers, clients or citizens? Politics, policy and practice in the reform of social care, *European societies*, vol.8, n°3, p.423-442.
- Cluzel-Metayer L. (2006), *Le service public et l'exigence de qualité*, Thèse de Doctorat en science de gestion, Nouvelle Bibliothèque de Thèses, Dalloz.
- Darbon D. (1985), Pour une socio-anthropologie administrative en Afrique, *RFAP*, n°35 Juillet-Septembre, p 457-468.
- Darbon D. (2001), De l'introuvable à l'innommable: Fonctionnaires et professionnels de l'action publique dans les Afriques, In les fonctionnaires du Sud entre deux eaux: Sacrifiés ou privilégiés? Autres part, *Edition de l'Aube*, IRD, p.27-42.
- David A. (2006), Quelques enjeux contemporains de la relation de service public, *Politiques et Management public*, vol.24, n° 3, p.5-12.
- Delaunay B. (1993), *L'amélioration des rapports entre l'administration et les administrés: contribution à l'étude des réformes administratives entreprises depuis 1945*, Paris, LGDJ.
- Diagne O.K. (2010), *Problématique de l'accueil au service de la maternité de l'Hopital principal de Dakar*, Mémoire pour l'obtention du diplôme de 3^{ème} cycle du DESS de Gestion Hospitalière, CESAG, Sénégal.
- Djelic M.L. (2004), L'arrivée du management en France: un retour historique sur les liens entre managérialisme et Etat, *Politiques et Management Public*, vol.22, n° 2, p.1-17.
- Fischer G-N. (1996), *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod, p. 42.
- Flipo J.P., et Magnin B. (1990), La Relation prestataire-client: de la dyade au système d'interfaces - In: 1^{er} séminaire international de recherches en management des activités de service. Aix en Provence: I.A.E, p. 248-268.
- Formarier M. (2003), Approche du concept d'accueil, entre banalité et complexité, *Recherche en soins infirmiers*, n°75, décembre, p. 15-21.
- Formarier M. & Ljiljana J., (2012), *Accueil, dans les concepts en sciences infirmières*, 2^{ème} édition, Association de recherche en soins infirmiers (ARSI), 328p.
- Gagnon, Y-C. (1994), L'orientation clientèle dans les organisations du secteur public, *Sources ENAP*, vol.10, n°3, Septembre-Octobre.
- Garga H. & Ongolo Zogo (2013), Améliorer l'Accueil et la Prise en Charge dans les Services d'Accueil des Urgences (SAU) des Hôpitaux Nationaux et Régionaux au Cameroun , *CDBPS*, note d'information stratégique, février, Cameroun.
- Gourand P.(2009), L'accueil- Entre reconnaissance hospitalité et maternage, *Revue espaces*, n°276, p.11-14.
- Hood C. (1991), A public management for all seasons? , *Public Administration*, vol.69, n° 1, p.3-19.
- Kamdem E. (2000), L'analyse des organisations en Afrique: un champ émergent , *Revue Africaine de Sociologie*, vol.4, n°2, p.92-132.
- Kotler P. et Dubois B. (2003), *Marketing management*, 11^{ème} Edition, Paris, Pearson Education.

- Kotler P., Bowen J. & Makens J. (2016), *Marketing du tourisme et de l'accueil*, Paris, Pearson, 380p.
- Lamarque D. (1992), L apport de l'aménagement du temps de travail à l'amélioration de l'accueil dans les services publics, *Politiques et management public*, vol.10, n° 2, juin , p.178-214.
- Langeard E. & Eiglier P. (1987), *Servuction: le marketing des services*, Paris, Mc Graw-Hill.
- Langeard E. & Eiglier P. (1994), *Relation de service et marketing*, dans De Bandt J. & Gadrey J. *Relations de service, marché de service*, CNRS Editions.
- Loroy D. (2004), La satisfaction des usagers/clients/citoyens du service public, Dans Bertrand De Quatrebarbes, *FQF via les echos.fr*, novembre.
- Lisein O. (2003), Modernisation de l'interface citoyen-Fonction publique: vers une intégration réfléchie des TIC, *Revue Pyramides*, n°7, p.135-147.
- M'bol J. (1980), Les problèmes d'accueil à l'Hôpital, Mémoire de fin d'études CESSI/ CUSS Yaoundé.
- Maiga N. C. (2007), *Contribution à l'amélioration de la qualité de l'accueil à l'Hôpital Gabriel TOURE de Bamako (Mali): cas du service de Pédiatrie*, Mémoire pour l'obtention du diplôme de 3ieme cycle du DESS de Gestion Hospitalière, CESAG, Mali.
- Male E. H. (2007), *Approche stratégique pour l'amélioration de la qualité de l'accueil des urgences dans les Centres Hospitaliers Régionaux de niveau 1: le cas de l'hôpital de DIOUM au Sénégal*, Mémoire pour l'obtention du diplôme de 3ieme cycle du DESS de Gestion Hospitalière, CESAG, Sénégal.
- Ndi Zambo, 2014, De la culture des moyens à la culture du résultat: la modernisation de l'administration publique par la réingénierie des ressources humaines, *Conférence panafricaine des secrétaires généraux et des directeurs des ressources humaines des institutions de l'état* sous le thème: « Le rôle et la place des ressources humaines dans l'atteinte des objectifs du gouvernement et dans l'émergence économique et sociale des pays », Août, Tanger, Maroc.
- OCDE (1987), *L'administration au service du public*, Paris, 145p.
- Olivero-Tissot C. (1993), La Fonction de l'Accueil dans les services publics, *E.N.S.S.F.B.*, Rapport de recherche Bibliographique , Université Claude Bernard, Lyon 1.
- Pélamourgues, B. (2010), Les services publics face à leurs usagers, *Informations sociales*, n°158, mars-avril, p. 4-142.
- Perkins S. et Texier L. (1988), Innovation et développement de services nouveau, In: *MSE Cahiers de recherche de l'IRE*, n° 88, 58 p.
- Pollitt C. & Bouckaert G. (2000), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford, *Oxford University Press*, 314p.
- Provencher D. (2008), *Outil Québécois de Mesure de la satisfaction de la clientèle*, 2^e édition, Québec, Secrétariat du conseil du trésor.
- Sabadie W. (2003), Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public. *Recherche et Applications en Marketing* vol.18, n°1, p.1-18.
- Sanogo D. D. (2014), *Contribution à l'amélioration de la qualité de l'accueil dans les services des urgences médicales du centre de santé de références de SIKASSO*, Mémoire de fin de formation pour l'obtention du Master of business en administration en gestion des services de sante, CESAG, Mali.
- SGMAP (2013), *Le Référentiel Marianne, Les engagements de qualité*, France, Service du Premier Ministre/Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique.
- Spanou C. (2003). *Citoyens et administration: les enjeux de l'autonomie et du pluralisme*, Paris, L'Harmattan, 270p.
- Thomas J.C. (1999), Bringing the Public into Public Administration: The Struggle Customers, *Public Administration Review*, vol.59, n° 1, p83.
- Tremblay S. (1991), L'accueil touristique: le rôle de l'État, *Téoros*, vol.10, n° 2, p. 10-13.
- Van De Walle S. et Bouckaert G. (2003), Comparer les niveaux de confiance des citoyens et

- de satisfaction des utilisateurs en tant qu'indicateurs de bonne gouvernance: difficile d'établir un lien avec les indicateurs de confiance et de satisfaction, *Revue Internationales des Sciences Administrative*, vol.69, n°3, p.383-400.
- Vigoda E. (2002), from responsiveness to collaboration: governance, citizens, and the next generation of public administration, *Public Administration Review*, vol.62, n° 5, p.527-540.
- Wagner A-C (2010), Habitus, in Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je? ».
- Warin P. (1999), La performance publique: attentes des usagers et réponses des ministères, *Politiques et Management Public*, vol.17, n°2, p. 147-163.
- Waintrop, F. (2011), Écouter les usagers: de la simplification à l'innovation, *Revue française d'administration publique*, n°137-138, p. 209-215.
- Weller J. M. (1996), La modernisation des services publics par l'usager: une revue de littérature, *Sociologie du Travail*, n°3/98, p.365-392.
- Weller J.M. (1998), La modernisation du service public: évolution des approches ces dix dernières années, *Revue des politiques sociales et familiales*, n°54, p.85-92.
- Wiener C., (1991), *L'évolution des rapports entre l'administration et les usagers*, Paris, Economica.