



**issa**

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION  
ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE  
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL  
INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

## Bonnes pratiques en sécurité sociale

Bonne pratique mise en œuvre depuis: 2015

---

### **Enquêtes de satisfaction des utilisateurs: être à l'écoute des usagers**

**Ministère de l'Emploi et de la Protection sociale**  
Irlande

Publié en 2019

[www.issa.int](http://www.issa.int)

## Résumé

*Le ministère de l'Emploi et de la Protection sociale (Department of Employment Affairs and Social Protection – DEASP) est l'organisme de paiement le plus important d'Irlande. Il gère également les services publics pour l'emploi, finance directement un large éventail de programmes pour l'emploi ainsi que des services de conseil aux citoyens.*

*Depuis 2015, le DEASP a mené des enquêtes de satisfaction auprès de ses utilisateurs dans le but de comprendre la manière dont ces derniers interagissent avec les services d'aide en cas de chômage et avec les services pour l'emploi proposés sur la page Jobseekers par l'intermédiaire de son propre système de prestation de services et de fourniture de services sous contrat. Ainsi, près de 20 000 personnes ont participé aux enquêtes de satisfaction depuis leur lancement. Ces enquêtes fournissent un retour essentiel sur les impressions de ces personnes et façonnent la manière dont le DEASP adapte et développe ses services tout en lui permettant d'être averti rapidement des problèmes et défis émergents.*

*L'approche innovante du DEASP par rapport à la prestation de services a récemment été récompensée du prix «Best use of innovation in customer or employee engagement» (meilleure utilisation de l'innovation pour l'implication des clients ou des employés) décerné par Confirmit lors de la remise des prix d'excellence pour la satisfaction des clients, en reconnaissance des travaux de l'enquête visant au développement de l'indicateur «Voix du client».*

*Forte de son succès auprès des demandeurs d'emploi, l'enquête de satisfaction des utilisateurs sera étendue à d'autres groupes d'utilisateurs en 2019.*

## Problème ou défi

*Quel problème ou défi votre bonne pratique devait-elle permettre de résoudre ou de relever? Veuillez fournir une brève description.*

Le service Intreo a été mis en place en 2011, avant de devenir le point de contact unique pour les paiements et les services publics pour l'emploi en Irlande. Lors de la crise économique, le taux de chômage y a augmenté de 300 pour cent, atteignant son point culminant au début de l'année 2012, avec un taux de 16 pour cent. Cette situation faisait peser une lourde charge sur les services sociaux et les services pour l'emploi de l'Etat, qui a eu besoin d'un important programme de transformation afin de remanier les processus opérationnels et de réorganiser la prestation des services. Les statistiques opérationnelles internes ont montré une amélioration significative après le lancement d'Intreo. Toutefois, la voix des usagers eux-mêmes restait largement absente. Par conséquent, la mise en place d'un programme formel et structuré d'enquêtes auprès des utilisateurs a été décidée afin de recueillir leurs impressions et suggestions et de contribuer au façonnement des réformes des services en cours. Cela était particulièrement important dans un contexte où la crise se résorbait, et avec elle la pression extérieure qui poussait à identifier et à stimuler une amélioration continue, nécessaire à toute organisation.

Lancé en 2015, JobPath est un programme d'activation de l'emploi dont le but, dans un premier temps, consistait à apporter une aide aux chômeurs de longue durée. Le modèle JobPath constitue une approche innovante de l'activation en Irlande qui comprend le recours à des prestataires de services sous contrat établi sur le principe de rémunération au rendement. L'importance de comprendre, d'effectuer le suivi et d'améliorer ou de maintenir le taux de satisfaction à l'égard du service des participants au programme JobPath, mais aussi de conserver un taux de satisfaction élevé des usagers représente un critère essentiel du contrat de services passé avec les prestataires.

Le paiement de ces prestataires dépend donc de la bonne performance de leur service dans les enquêtes de satisfaction des utilisateurs.

Les responsables politiques de haut niveau ont reconnu la valeur ajoutée que représentait l'élaboration d'un mécanisme de collecte d'impressions axé sur les utilisateurs et visant à 1) assurer le suivi des niveaux de satisfaction à l'égard du service, 2) éclairer les programmes d'amélioration en cours et 3) contribuer à plaider en faveur de tels programmes en recourant à la fois aux acteurs externes (par exemple le système politique) et internes (par exemple les membres du personnel).

## **Relever le défi**

*Quels étaient les principaux objectifs du projet ou de la stratégie mis en œuvre pour résoudre le problème ou relever le défi? Veuillez énumérer et décrire brièvement les principaux éléments de ce projet ou de cette stratégie en mettant plus particulièrement l'accent sur ses aspects innovants et ses effets attendus ou visés.*

L'une des actions clés de la stratégie «Pathways to Work 2016–2020», principal cadre d'Irlande en matière d'activation du marché du travail, consiste à commander et à publier régulièrement des enquêtes de satisfaction réalisées auprès des utilisateurs.

Plus généralement, l'objectif des enquêtes auprès des demandeurs d'emploi est:

- de mesurer les niveaux globaux de satisfaction des utilisateurs à l'égard des bureaux publics du DEASP et des services du programme JobPath à travers le pays;
- d'identifier les obstacles qui empêchent un indice élevé de satisfaction des usagers à l'égard:
  - des agents de service,
  - des processus,
  - des emplacements;
- d'identifier les raisons particulières derrière les niveaux faibles ou élevés pour chacun des éléments mentionnés ci-dessus;
- d'utiliser les suggestions et les informations des chercheurs d'emploi pour modifier et améliorer les services et processus actuels et d'étayer l'élaboration des politiques futures ainsi que les changements au niveau des prestations de services;
- de déterminer dans quelle mesure les individus qui ont depuis retrouvé un emploi stable estiment que les services Intreo et JobPath les ont aidés à trouver un poste.

La grande importance accordée aux impressions des participants constitue une approche innovante pour le façonnement de la prestation de services, l'élaboration des politiques et la compréhension des services proposés actuellement en Irlande.

Les enquêtes présentent ainsi un certain nombre de mesures innovantes qui dépassent la seule analyse statistique, telles que:

- des tableaux de bord interactifs qui permettent aux gestionnaires de division d'analyser en détail les résultats classés selon un certain nombre de caractéristiques (âge, sexe, durée du chômage, mais aussi région/emplacement des bureaux/prestataires JobPath);
- des infographies dynamiques traçant les résultats de toutes les phases d'enquête en vagues longitudinales, permettant aux utilisateurs de se concentrer sur des années ou des régions particulières et de suivre l'évolution des tendances au fil du temps;
- l'inclusion de témoignages d'utilisateurs dans les analyses d'enquête et les tableaux de bord, permettant de rendre la recherche plus vivante et de placer l'expérience des utilisateurs au premier plan. Ces récits sont particulièrement utiles pour l'identification des possibilités d'amélioration des performances.

Un *reporting* conçu spécialement, des analyses adaptées et des rapports d'enquête consolidés sont produits en vue d'être exposés au conseil de direction et aux principaux intervenants du ministère et d'être publiés sur le site web de ce dernier. Les résultats des enquêtes ont été utilisés efficacement pour mettre en perspective le «taux d'adhésion» à certaines politiques et initiatives en matière de service et leurs mérites, et pour soutenir les évolutions en cours.

## Objectifs à atteindre

*Quels objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs ou indicateurs clés de performance avaient été définis pour le projet ou la stratégie? Veuillez les décrire brièvement.*

Les enquêtes sont réalisées par un important cabinet d'intelligence marketing pour le compte du DEASP. Les résultats finaux de la recherche comprennent des analyses à la fois empiriques et de *verbatim*. Les niveaux élevés de satisfaction des utilisateurs représentent un critère essentiel du contrat initial pour la prestation du service JobPath, et le suivi des résultats constitue une mesure de gouvernance du programme JobPath. Le taux de satisfaction à l'égard du service Intreo du ministère est lui aussi étroitement surveillé. Bien qu'il soit difficile de fixer des objectifs numériques pour les enquêtes qui visent à mesurer le niveau de satisfaction des utilisateurs, les résultats ont jusqu'à présent dépassé les attentes initiales et l'accent a été mis sur le maintien de ce standard élevé. Comme le prévoit l'un des points d'action de la stratégie *Pathways to Work*, les résultats obtenus par rapport aux actions entreprises font l'objet d'un rapport trimestriel au Gouvernement.

On a également recours à des échelles de Likert pour mesurer les performances dans les domaines clés suivants:

- le niveau de satisfaction à l'égard du service fourni, par exemple l'amélioration des perspectives d'emploi ou les possibilités d'accroître ses compétences;
- le niveau de satisfaction à l'égard des membres du personnel des prestataires Intreo/JobPath, y compris par rapport à leur utilité et à leur efficacité;
- le niveau de satisfaction à l'égard de l'accessibilité des services et des emplacements, y compris par rapport à la facilité d'utilisation de chacun de ces services;
- la mesure dans laquelle les prestataires Intreo/JobPath ont aidé les demandeurs d'emploi à retrouver un poste stable.

## Evaluation des résultats

*La bonne pratique a-t-elle été évaluée? Veuillez fournir des données sur l'impact et les résultats de la bonne pratique à partir d'une comparaison entre les objectifs visés et les résultats réellement obtenus, d'indicateurs avant-après et/ou d'autres types de statistiques ou indicateurs.*

Bien qu'aucun objectif numérique concernant les niveaux de satisfaction des utilisateurs n'ait été fixé, des analyses longitudinales des résultats ont montré un maintien général des taux élevés de satisfaction parmi les usagers. Dans certains cas, des niveaux de satisfaction extrêmement élevés ont été observés, ce que montre la note de 4,81 sur un maximum de 5 attribuée aux membres du personnel pour leur amabilité.

Notre démarche fondée sur la réalisation d'enquêtes est évaluée de manière continue. Des réunions de planification des activités sont régulièrement organisées en collaboration avec l'entrepreneur externe en charge de la réalisation des enquêtes afin d'en évaluer les outils et les modalités. Elles permettent en effet de contrôler en continu la pertinence, la fiabilité et la reproductibilité du questionnaire et de la recherche.

Les résultats des enquêtes sont disponibles sur notre site web, [www.welfare.ie/en/Pages/Customer-Satisfaction-Survey](http://www.welfare.ie/en/Pages/Customer-Satisfaction-Survey).

Le résultat le plus important des approches établies sur la réalisation d'enquêtes telles que celles-ci est leur application visant à une bonne pratique tant au niveau des politiques que des services. Si l'on se concentre d'abord sur l'aspect politique, nombreuses ont été les réformes qui ont fait l'objet de résistances/critiques de la part des représentants des intervenants, notamment ceux qui exigeaient un degré d'engagement plus élevé chez les demandeurs d'emploi; ce jugement se fondait sur l'expérience perçue ou empirique des services et de leurs impacts. Ces critiques sont alors devenues la cible d'un certain nombre d'analyses et d'enquêtes réalisées par la commission parlementaire. Les résultats de ces enquêtes ont mis à l'épreuve ces perceptions et fourni une base statistique rigoureuse pour évaluer l'expérience des utilisateurs par rapport aux changements des services. Cela a permis au DEASP de résister aux pressions mal informées qui le poussaient à modifier son approche de processus en présentant au parlement des données solides tout en permettant d'éclairer les changements en cours. En ce qui concerne les services, la possibilité de désagréger les données de l'enquête au moyen d'un outil interactif en ligne s'est révélée très utile aux gestionnaires; elle leur permet en effet de voir leurs propres résultats et non pas uniquement les résultats du service dans son ensemble. C'est ainsi que la «voix des usagers» prend toute sa place dans notre activité.

## Enseignements tirés

*Veuillez, en vous appuyant sur l'expérience de votre organisation, citer trois facteurs au maximum qui, selon vous, sont indispensables à la reproduction de cette bonne pratique. Veuillez citer trois risques au maximum qui sont apparus/pourraient apparaître lors de la mise en œuvre de cette bonne pratique. Veuillez décrire brièvement ces facteurs et/ou ces risques.*

Facteurs indispensables à la reproductibilité de cette bonne pratique:

- Méthodologie: un échantillon aléatoire stratifié tel qu'utilisé dans les enquêtes de satisfaction des utilisateurs est essentiel pour garantir que le DEASP mesure le niveau de satisfaction réel de la cohorte cible à l'égard de ses services. Les échantillons sont stratifiés sur une base représentative, comme suit:
  - moins / plus de 25 ans;
  - genre;
  - durée du chômage (inférieure ou supérieure à 1 an);
  - region;
  - prestataire JobPath (le cas échéant).

Chaque année, plus de 12 000 personnes sont sélectionnées au hasard en vue de participer à des enquêtes téléphoniques et/ou sur Internet; le taux de réponse moyen est d'environ 25 pour cent pour ce qui concerne les enquêtes téléphoniques, ce qui signifie que la marge d'erreur des résultats se situe entre 3 et 4 pour cent pour chaque cohorte. Le questionnaire fait l'objet d'une révision tous les ans afin de garantir que les questions soient toujours adaptées, reflètent le taux de satisfaction exact par rapport à divers éléments des services et produisent des résultats qui peuvent être analysés sur une base longitudinale.

L'absence d'approche méthodologique rigoureuse pourrait entraîner des résultats non représentatifs ou faussés, ou faire perdre des occasions d'obtenir des retours utiles de la part des personnes interrogées afin d'éclairer les futures prestations de services.

- Conformité avec les normes relatives à la protection des données: la protection des données est une priorité essentielle de toute recherche menée par le DEASP, et des procédures sont mises en place pour garantir le respect des lignes directrices relatives aux bonnes pratiques. En accord avec le prestataire d'enquêtes externe, nous sommes convenus d'un accord sur le traitement des données détaillant:
  - les dispositifs de sécurité pour la protection des données;
  - les procédures pour les transferts de données, comprenant l'utilisation de plateformes sécurisées;
  - les accords relatifs au maintien et à la destruction des données;
  - les procédures pour les rapports d'incident.

Tous les utilisateurs sélectionnés au hasard en vue de participer à l'enquête reçoivent une lettre du DEASP les invitant à y prendre part. Cette lettre précise que la participation n'est pas obligatoire et qu'une participation ou un refus n'auront aucune incidence sur les services ou les paiements dont ils bénéficient. Il est important de noter qu'elle leur indique également qu'il leur est possible de se désinscrire de cette enquête ainsi que de toutes les enquêtes à venir s'ils ne désirent pas y prendre part.

Elle expose en outre:

- les bases sur lesquelles l'enquête est réalisée en vertu de l'article 89 du Règlement général sur la protection des données (GDPR);
- comment et pourquoi son destinataire a été sélectionné pour y participer;
- les coordonnées de la société externe chargée de réaliser l'enquête;
- les détails concernant la façon dont ses données seront utilisées et pourquoi;
- les canaux réservés aux demandes des utilisateurs relatives à l'enquête.

Sans ces mesures rigoureuses, le DEASP risque une violation des données personnelles d'un usager, ce qui pourrait nuire à sa réputation en jetant le discrédit sur lui ainsi que sur l'ensemble du service public.

- Veiller à ce que les résultats aient une suite: l'élaboration et la mise en œuvre de la démarche fondée sur les enquêtes ont été soutenues par la haute direction, qui les utilise pour évaluer les performances de l'organisation. Cela permet alors de garantir l'implication des gestionnaires régionaux et locaux dans le processus et offre la possibilité de les appeler à rendre compte des tendances de performance.

L'utilisation des résultats pour l'ajustement des paiements aux collaborateurs externes est peut-être plus remarquable. En payant les prestataires de services en fonction de la performance que leurs services réalisent au niveau des enquêtes de satisfaction des utilisateurs (les honoraires peuvent être réduits de 16 pour cent par rapport au taux prévu dans le contrat si leurs résultats n'offrent pas satisfaction), nous veillons à ce qu'ils soient attentifs à fournir un service de grande qualité. Les résultats des enquêtes servent également lors des réunions trimestrielles avec nos prestataires pour étayer les discussions concernant l'amélioration des services.