

Strasbourg, 6 décembre 2013

CEPEJ(2013)15

**COMMISSION EUROPÉENNE POUR L'EFFICACITÉ DE LA JUSTICE  
(CEPEJ)**

**ENQUÊTES DE SATISFACTION USAGERS :  
CHECKLIST POUR LA FORMATION DES TRIBUNAUX**

Approuvé par la CEPEJ  
lors de sa 22<sup>ème</sup> réunion plénière  
(5 – 6 décembre 2013)

Préparé sur la base d'un rapport rédigé  
par  
Fabio Bartolomeo et Roberto Calabrese  
(Italie)

# ENQUÊTES DE SATISFACTION USAGERS: CHECKLIST POUR LA FORMATION DES TRIBUNAUX

*PROPOSITION DE FABIO BARTOLOMEO ET ROBERTO CALABRESE*

## *ITALIE*

L'outil est destiné à être utilisé par des équipes de spécialistes et des personnes ayant une expérience de la conduite d'enquêtes de satisfaction client auprès des usagers des tribunaux, afin qu'elles aident les Etats membres du Conseil de l'Europe à évaluer l'organisation de telles enquêtes préalablement à leur administration. À l'image d'autres documents et manuels élaborés par le Groupe de travail de la CEPEJ sur la qualité de la justice (GT-QUAL), cet outil ne se veut pas une simple liste de contrôle de ce qui a été fait ou non sur le site du projet, mais plutôt un guide détaillé permettant à une équipe de personnes en charge de l'examen par les pairs de proposer des formations à celles qui souhaitent conduire une enquête de satisfaction client.

| AVANT LA CONDUITE DE L'ENQUÊTE  |  |
|---|--|
| Item  | Activité   |
| 1.  | ✓ Y a-t-il un responsable de projet ou une personne référente chargée de diriger et de coordonner toutes les activités à chaque étape ?  |
| Il est recommandé d'identifier une personne membre du groupe de travail ayant un pouvoir décisionnel, ce qui contribue à garantir la bonne administration de l'enquête et la réalisation des objectifs. |  |
| 2.  | ✓ Toutes les équipes et les personnes nécessaires pour conduire l'enquête ont-elles été associées à l'organisation du projet ?   |
|   | L'un des principaux enseignements tirés des enquêtes menées avec succès en Europe est l'importance de faire participer des acteurs de la justice aussi nombreux que possible. Sur la liste suivante figurent des exemples d'acteurs de la justice qu'il pourrait être nécessaire d'associer à l'organisation d'une enquête de satisfaction auprès des usagers des tribunaux : <ul style="list-style-type: none"><li>• le président du tribunal et/ou le chef du parquet,</li><li>• les magistrats,</li><li>• le personnel,</li><li>• des représentants du Barreau / des avocats,</li><li>• des universitaires,</li><li>• l'entreprise privée ou l'équipe chargée de la conduite opérationnelle des entretiens,</li><li>• le ministère de la Justice ou une autre autorité nationale responsable de l'administration des tribunaux.</li></ul> |
| 3.  | ✓ Un groupe de travail a-t-il été mis en place ?   |

Il est nécessaire de mettre en place un groupe de travail, composé de personnes ayant des compétences différentes, qui travaillera de manière plus ou moins intense selon les étapes du projet. Outre les personnes dotées d'une expertise spécifique dans le domaine étudié, on pourra envisager d'associer divers professionnels dont l'aide sera nécessaire à une ou plusieurs étapes de la recherche. Par exemple, les personnes mentionnées ci-dessous pourront être associées aux principales étapes du projet :

| <b>Etapes de l'enquête</b>           | <b>de</b>                       |                                   |                                    |                                   | <b>et</b>                        |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| <b>Compétences / Professionnels</b>  | <b>Définition de l'objectif</b> | <b>Définition du groupe cible</b> | <b>Définition de l'échantillon</b> | <b>Rédaction du questionnaire</b> | <b>Analyse et traitement des</b> | <b>Evaluation des résultats</b> |
| - <b>Statisticiens</b>               | X                               | X                                 | X                                  | X                                 | X                                | X                               |
| - <b>Magistrats</b>                  | X                               | X                                 |                                    | X                                 |                                  | X                               |
| - <b>Avocats</b>                     | X                               | X                                 |                                    | X                                 |                                  | X                               |
| - <b>Universitaires</b>              | X                               | X                                 |                                    | X                                 |                                  | X                               |
| - <b>Psychologues/sociologues</b>    |                                 | X                                 |                                    | X                                 |                                  | X                               |
| - <b>Experts de la communication</b> |                                 |                                   |                                    | X                                 |                                  |                                 |

4.

✓ Si l'enquête englobe tout un territoire ou l'ensemble du système judiciaire, et concerne donc plus d'un tribunal, un comité de pilotage a-t-il été créé pour coordonner l'activité ?

Il importe que l'organisation mise en place pour réaliser l'enquête de satisfaction soit adaptée à l'échelle / la portée du projet. Si l'enquête concerne un grand nombre de tribunaux, il est souhaitable d'établir un comité de coordination ou de pilotage qui supervise les équipes de travail des différents tribunaux.

Le comité de pilotage coordonne les efforts et les activités des différentes équipes en créant des synergies et en évitant les doubles emplois, de manière à ce que l'enquête soit réalisée de la manière la plus efficace et la plus efficace possible.

De plus, le comité de pilotage veille à la cohérence des projets, donne des conseils sur une stratégie commune et vérifie que toutes les activités sont pertinentes.

5.

✓ Le périmètre du projet a-t-il été défini du point de vue de ce qui fait l'objet de l'examen ? (un domaine/territoire desservi, un tribunal, plusieurs tribunaux du même type, plusieurs tribunaux d'un même secteur géographique, etc.)

Cette proposition de définition du périmètre renvoie à l'identification des limites de l'initiative et aux éléments du système judiciaire sur lesquels porte l'enquête. En effet, bien que l'enquête soit habituellement conduite dans les locaux d'un tribunal, tous ses services ne font pas nécessairement l'objet d'une évaluation. Si le tribunal en question a compétence sur un vaste territoire, et possède éventuellement d'autres services ou fonctions en différents lieux, il est nécessaire d'évaluer attentivement où les usagers devront être interrogés.

6.

✓ Un plan du projet, comprenant des activités, des documents, des résultats attendus et des échéances, a-t-il été élaboré ?

Une enquête de satisfaction client est une activité relativement complexe, qui exige une organisation en termes de ressources humaines et matérielles et du point de vue de la gestion du temps. La définition d'un plan de projet est une étape indispensable de l'administration de l'enquête, au cours de laquelle la documentation nécessaire à la réalisation du projet est élaborée. Le plan comprend toutes les mesures à prendre pour définir, préparer, conduire et coordonner une enquête de satisfaction client. En outre, le plan de projet définit clairement les modalités de mise en œuvre, de suivi, de contrôle et de clôture du projet.

|   |  |
|---|--|
| 7.  | ✓ L'objectif de l'enquête a-t-il été défini ? (suivi du taux de satisfaction des usagers, mesure de la performance des tribunaux, amélioration de la prestation des services, réforme du système judiciaire, etc.)   |
| L'objectif du projet correspond au bénéfice que l'organisation espère retirer de l'enquête. Il est important de définir clairement cet objectif, car la conduite d'une enquête de satisfaction client requiert à la fois du temps et des efforts. Il est recommandé qu'une des questions du questionnaire « traduise » (reflète) l'objectif de l'enquête. Un but, s'il n'est pas formulé clairement, bien défini ou mesurable, aboutit à une investigation confuse et imprécise.  |  |
| 8.  | ✓ La méthodologie de l'enquête a-t-elle été choisie et évaluée ? (observation des usagers, entretiens, questionnaires, etc.)   |
| Les lignes directrices de la CEPEJ sur la conduite des enquêtes de satisfaction client incluent les principales méthodes à utiliser pour ce type d'activité. Il est important d'indiquer à l'équipe quelles techniques d'entretien ont été sélectionnées et pourquoi.   |  |
| 9.  | ✓ Le groupe de travail comprend-il un statisticien professionnel ou une personne ayant des connaissances techniques (expérience de la conduite de ce type d'enquête) ?   |
| La présence d'un statisticien au sein de l'équipe est indéniablement bénéfique, en particulier s'il possède une expérience de la conduite d'enquêtes. Ce point doit absolument être évoqué lors de l'examen.  |  |
| 10.   | ✓ La marge d'erreur admissible pour l'estimation de la variable cible et du niveau de confiance a-t-elle été définie ?   |
| Deux paramètres sont nécessaires pour estimer la taille de l'échantillon représentatif. Le premier définit la largeur de l'intervalle de confiance. La marge d'erreur admissible est une notion plus complexe. Dans une enquête aléatoire, rien ne garantit que la quantité estimée est exactement celle de la population. Il y a toujours une marge d'erreur, qui peut être réduite mais ne peut être éliminée. Un niveau de confiance de 95 %, par exemple, signifie qu'il y a une probabilité de 95 % que l'intervalle contienne la vraie valeur de la population. Il y a donc aussi 5% de chances que l'échantillon choisi soit si extrême que les données qui en sont dégagées ne reproduisent pas la vraie valeur de la population. |  |
| 11.   | ✓ La méthode sur laquelle repose le questionnaire a-t-elle été approuvée par le groupe de travail ?<br>✓ Dans la négative, quelle autre méthode a été adoptée ?  |
| Le questionnaire figurant dans le « Manuel pour la réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des usagers des tribunaux des Etats membres du Conseil de l'Europe » est fondé sur la méthode SERVQUAL, mise au point par Zeithaml, Parasuraman et Berry (1985). Ce cadre conceptuel repose sur l'idée que, pour évaluer la qualité d'un service, il faut mesurer l'écart entre l'importance accordée par le client à chaque attribut de service et la perception effective du service reçu par le client. La qualité d'un service est bonne si la perception correspond aux attentes ; inversement, la qualité est mauvaise si l'expérience est inférieure aux attentes concernant ce service.  |  |
| 12.   | ✓ Le questionnaire de base proposé par la CEPEJ a-t-il été examiné ?<br>✓ A-t-il été modifié ou adapté aux besoins locaux ?<br>✓ Si vous y avez apporté des changements, quels sont-ils et pourquoi ?  |
| Il s'agit probablement de l'un des points essentiels de l'examen, puisqu'il concerne le questionnaire lui-même. Il est important de comprendre de quelle manière le questionnaire modèle contenu dans les lignes directrices de la CEPEJ a été utilisé et, s'il a été modifié, comment et pourquoi il l'a été.  |  |
| 13.   | ✓ L'échelle de réponses a-t-elle été évaluée et définie ? (par exemple de 1 à 5, 0 à 10, etc.)   |
| Une échelle de Likert est une échelle psychométrique utilisée dans les études reposant sur des questionnaires. Il s'agit de l'échelle la plus utilisée pour les réponses aux enquêtes, de sorte que le terme est souvent confondu avec celui d'échelle de mesure.   |  |
| 14.   | ✓ Le groupe cible a-t-il été défini ? (par exemple tous les usagers d'un tribunal donné, un type particulier d'usagers tels que les victimes, les personnes engagées dans une procédure de divorce, les membres d'une profession tels que les avocats, etc.) |
| Il est important d'identifier la population qui sera interrogée lors de l'enquête. En effet, si l'échantillonnage aléatoire a été fait convenablement, l'enquête fera apparaître des caractéristiques de l'ensemble de la population.   |  |

|   |   |
|---|---|
| 15.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Certaines catégories de répondants ont-elles posé problème concernant leur classification dans un groupe cible ?</li> <li>✓ Si oui, pourquoi ?</li> </ul>                            |
| <p>Quelques catégories de personnes peuvent être traitées différemment selon le pays. Dans certains pays, par exemple, les avocats peuvent être considérés comme des utilisateurs finaux. Dans ce cas, il peut leur être demandé de répondre au même questionnaire. Dans d'autres systèmes, ils peuvent être considérés comme un organe spécialisé, et un questionnaire personnalisé devra alors leur être proposé.</p>   |   |
| 16.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'unité statistique de l'enquête (l'objet sur lequel elle porte) a-t-elle été définie ?</li> <li>✓ Cette unité peut-elle être interrogée en vertu du système judiciaire ?</li> </ul> |
| <p>Cette question est extrêmement simple dans le domaine de la justice, où l'unité statistique est habituellement une personne physique qui se rend au tribunal. Dans d'autres cas, cependant, la situation peut être plus complexe. Par exemple, si les avocats sont le groupe cible, l'unité d'enquête pourrait en théorie être un cabinet juridique et chaque avocat représenterait une unité statistique.</p>   |   |
| 17.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le critère utilisé pour la sélection de l'échantillon est-il aléatoire ?</li> </ul>  |
| <p>Il est très important de souligner que seul un échantillonnage aléatoire permet d'obtenir un groupe représentatif de la population cible. Des règles très précises doivent être appliquées à ce type d'échantillonnage, afin que la sélection des personnes à interroger soit absolument aléatoire</p>   |   |
| 18.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La procédure d'estimation et les estimateurs ont-ils été définis ?</li> </ul>  |
| <p>L'estimateur est une fonction statistique devant être appliquée aux données dégagées de l'échantillon en vue d'obtenir des résultats applicables à l'ensemble de la population. Selon le type d'échantillonnage choisi, l'estimateur peut être plus ou moins complexe.</p>   |   |
| 19.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La taille de l'échantillon a-t-elle été calculée selon la formule appropriée ?</li> </ul>  |
| <p>La taille de l'échantillon doit être déterminée sur la base d'une fonction qui dépend de la marge d'erreur admise et de la population de référence (finie ou infinie). A défaut, en cas de contrainte de temps ou de budget, la taille de l'échantillon peut être définie indépendamment de la fonction appropriée et l'erreur correspondante sera alors calculée.</p>   |   |
| 20.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La méthode de collecte des informations est-elle adaptée à l'objectif ?</li> </ul>   |
| <p>Les lignes directrices de la CEPEJ sur la conduite des enquêtes de satisfaction client incluent les principales méthodes à utiliser pour ce type d'activité (entretiens personnels, entretiens téléphoniques ou postaux, questionnaires à remplir soi-même, en ligne, etc.). Il est important d'indiquer à l'équipe quelles techniques d'entretien ont été sélectionnées et pourquoi.</p>  |   |
| 21.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les coûts de l'enquête ont-ils été estimés ?</li> <li>✓ Correspondent-ils au budget de l'organisation qui commande l'enquête ?</li> </ul>  |
| <p>Les enquêtes de satisfaction client entraînent principalement deux types de coûts : les coûts directs et les coûts indirects.</p> <p>Les coûts directs sont directement liés à l'achat des biens ou services nécessaires : par exemple, l'achat du matériel utile à l'enquête et la rémunération de l'entreprise extérieure qui conduit les entretiens.</p> <p>Les coûts indirects ne se traduisent pas par des dépenses proprement dites, mais correspondent au temps et aux ressources que le tribunal consacre à l'enquête : par exemple, le temps passé par les personnes concernées (magistrats, personnel, etc.) et l'utilisation des locaux et du matériel du tribunal (salles, électricité, papier, etc.).</p> <p>L'examen doit aider le groupe de travail à vérifier que tous les coûts nécessaires ont été pris en considération et estimés.</p> |   |
| 22.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le questionnaire a-t-il été testé sur le terrain ?</li> </ul>  |
| <p>L'expérimentation du questionnaire avant le lancement officiel de l'enquête est essentielle pour s'assurer de son bon fonctionnement en situation réelle. Lors de l'expérimentation sur le terrain, on pourra se rendre compte des défauts éventuels, voir si les questions sont précises et compréhensibles, etc. Cet exercice permet de modifier et de corriger les questions en temps utile.</p>  |   |
| 23.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'enquête a-t-elle été convenablement présentée au groupe cible ?</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>Il est recommandé de présenter l'initiative aux usagers des tribunaux avant le début des entretiens. Par exemple, des affiches présentant l'enquête peuvent être apposées dans les locaux du tribunal. Cette mesure simple peut avoir un effet considérable sur la volonté des répondants de participer au projet.</p>  |  |
| 24.  | <p>✓ Les enquêteurs ont-ils été sélectionnés et formés à l'utilisation du questionnaire ?</p>                          |
| <p>Que les enquêteurs soient des personnels du tribunal, des étudiants ou des employés d'une société externe spécialisée, il est recommandé d'organiser avec eux plusieurs sessions de motivation et de formation avant la conduite de l'enquête.</p>  |  |
| 25.  | <p>✓ Les enquêteurs ont-ils été formés aux techniques d'approche et de dialogue avec les membres du groupe cible ?</p> |
| <p>Les enquêteurs devraient être formés aux techniques d'entretien (prise de contact, questionnaire, clôture), sur les comportements et la conduite à adopter, sur ce qu'il faut faire et ne pas faire lors d'un entretien et sur l'enchaînement des questions (de sélection, de fond et démographiques).</p>  |  |
| 26.  | <p>✓ Une technique particulière a-t-elle été adoptée pour éviter les erreurs indépendantes de l'échantillonnage ?</p>  |
| <p>Des mesures devraient être prises pour corriger les éventuelles erreurs quant à la population étudiée (de telles erreurs peuvent être dues au fait que le registre démographique d'où est tiré l'échantillon n'est pas actualisé). Prévenir les erreurs liées à l'absence de réponse, ou y remédier (notamment en essayant d'obtenir des personnes qui refusent de participer à l'entretien qu'elles acceptent de coopérer). Réduire les erreurs (compréhension des questions, reformulation des phrases par les enquêteurs, structure et vocabulaire des questions, etc.).</p> |  |
| <p><b>APRÈS LA CONDUITE DE L'ENQUÊTE</b></p>   |  |
| <b>Item</b>  | <b>Activité</b>  |
| 27.  | <p>✓ La qualité des questionnaires complétés a-t-elle été vérifiée ?</p>   |
| <p>Avant le traitement des données, il peut être souhaitable d'examiner, au moins dans l'échantillon, la qualité des questionnaires (erreurs, incohérences, données manquantes pouvant être récupérées, etc.). Pour une investigation en cours, cette opération peut permettre d'une part de corriger des comportements faussés de la part des enquêteurs et, d'autre part, de récupérer des informations manquantes qu'il sera difficile de retrouver à un stade ultérieur. Elle améliore aussi la qualité des données intégrées dans la base.</p>                                |  |
| 28.  | <p>✓ Existe-t-il un logiciel ou une procédure pour saisir les questionnaires complétés ?</p>                           |
| <p>Il est recommandé de créer une base de données dans laquelle les réponses au questionnaire seront intégrées. Cette base de données devra comporter des systèmes de contrôle automatique de la qualité des données (par exemple, chaque champ ne sera proposé que lorsque la question précédente aura été renseignée au moyen d'une réponse valide, etc.).</p>   |  |
| 29.  | <p>✓ Les données ont-elles fait l'objet d'un contrôle qualité ?<br/>         ✓ De quel type ?</p>                      |
| <p>Il peut être souhaitable d'examiner, au moins pour un sous-échantillon de questionnaires, la qualité des données saisies en les comparant aux questionnaires modèles sur papier.</p>  |  |
| 30.  | <p>✓ Comment les résultats ont-ils été analysés ?<br/>         ✓ Comment les données ont-elles été présentées ?</p>    |
| <p>Il est important d'employer des méthodes d'analyse, des graphiques et des indicateurs adaptés au type de variable pour évaluer les résultats. De plus, la représentation graphique doit être adaptée et efficace (type de graphique adapté, utilisation de couleurs, cohérence de l'échelle et des valeurs, etc.).</p>  |  |
| 31.  | <p>✓ Un événement a-t-il été organisé pour présenter les résultats de l'enquête ?</p>                                  |

|   |   |
|---|---|
| <p>La communication des résultats est importante pour le succès de cette initiative, surtout si l'on considère que la justice est une institution publique et que les enquêtes de satisfaction client présentent un intérêt pour l'ensemble de la société.</p>  |   |
| 32.   | <p>✓ Comment les résultats de l'enquête ont-ils été portés à l'attention du public ? (uniquement au moyen de documents papier, communiqué de presse, site internet, etc.)</p>   |
| <p>Il est recommandé d'utiliser tous les outils disponibles pour diffuser les résultats.</p>  |   |
| 33.   | <p>✓ A-t-il été possible de rencontrer la présidence du tribunal ou l'autorité compétente de l'administration judiciaire afin de tirer les enseignements de l'enquête et de définir des mesures visant à améliorer la situation ?</p> |
| <p>Il est fondamental, en plus de l'organisation de l'enquête, que les tribunaux créent des groupes spécifiques chargés de suivre les domaines critiques et d'apporter les changements nécessaires au vu de l'étude. Tout projet qui n'inclurait pas une telle activité de suivi serait inutile. Il serait en outre une source de mécontentement pour les clients et les commanditaires de l'enquête.</p> |   |
| 34.   | <p>✓ Le groupe de travail prévoit-il d'organiser de nouveau une enquête plus tard, pour voir comment la perception des usagers évolue avec le temps ?</p>   |
| <p>Les enquêtes de satisfaction client ne sont pas conçues comme un exercice isolé. Il faudrait organiser une telle enquête chaque année ou tous les deux ans, pour suivre l'évolution de la perception des usagers et mesurer les réactions des citoyens aux réformes ou aux changements organisationnels intervenus dans un tribunal donné.</p>   |   |