

Introduction

La gestion de la qualité dans le secteur public : a-t-on fait le tour de la question ?

Nassera Touati
Professeure
École nationale d'administration publique
Nassera.Touati@enap.ca

Introduction : **La gestion de la qualité dans le secteur public :** **a-t-on fait le tour de la question ?**

Nassera Touati

Consacrer en 2009 un numéro spécial de la *Revue de l'Innovation dans le secteur public* au thème de la gestion de la qualité peut a priori surprendre plusieurs. Si on se réfère en effet aux thèmes traités durant ces dernières années par la majorité des revues spécialisées en administration publique, la gestion de la qualité ne constitue guère un sujet à la mode, supplantée par d'autres enjeux tels que les enjeux de gouvernance (Frederickson, 2005).

Pour situer ce numéro spécial et évaluer sa pertinence, nous nous proposons de résumer les discours, surtout académiques, entourant ce thème pour dégager ensuite les principaux enjeux qui feront l'objet des analyses proposées dans le cadre de ce numéro spécial.

La qualité des services publics: qu'est ce que qu'on en entend?

Définir la qualité des services publics est doublement problématique. La première difficulté a trait à la notion même de service qui nous oblige à prendre en considération les caractéristiques suivantes (Zeithmal et coll., 1990; Haddad et coll., 1997) :

- Les services sont intangibles
- Les services sont hétérogènes (variation d'un fournisseur à l'autre)
- Les services sont insécables (production et consommation simultanées)
- Les services sont variables dans le temps et l'espace (en fonction des besoins de la clientèle)

Ces caractéristiques font en sorte qu'il est difficile de mesurer la qualité

Au-delà de ce fait, la nature publique des services pose problème. En effet, même si on a tenté de rapprocher la notion de la qualité des services publics de celle en vigueur dans le secteur privé en mettant l'accent sur la satisfaction du client (Beltrami, 1990, cité dans Loffler, 2008), on s'est vite rendu compte des limites de ce rapprochement. Sans reproduire ici le débat, rappelons que des critiques ont été nombreuses. Au-delà du fait que le client ne paye généralement pas pour les services publics obtenus, De QuatreBarbes (1998) cité dans Bartoli et Hermel (2006) mentionne que le client ne correspond pas à un seul acteur dans le secteur public. Il existe en fait différentes catégories de clients: ceux qui passent commande, les prescripteurs, les usagers directs, les usagers indirects (qui bénéficient ou pâtissent des services sans être les destinataires directs), les payeurs, etc. Bartoli et Hermel (2006) attirent aussi notre attention sur

certains effets pervers de cette approche « client », entre autres sur le fait que la focalisation sur le court terme induite par les dispositifs d'écoute du client risque de se faire au détriment des défis à long terme, de l'approche préventive et des choix de solidarité collective. Ces auteurs nous mettent aussi en garde contre les dangers d'une trop grande instrumentalisation de l'approche client, entre autres l'usage abusif des sondages et des enquêtes car comme l'a si bien dit Bourdieu (1973) « l'opinion publique n'existe pas ». Un autre risque d'effet pervers d'une conception clientéliste de la qualité selon Bartoli et Hermel (2006), renvoie à l'amplification des phénomènes de lobbying visant à favoriser des intérêts particuliers. Pour toutes ces raisons, de plus en plus d'auteurs proposent de remplacer la notion de client par celle de partie prenante pour prendre acte de la complexité des enjeux et de la pluralité des représentations de la qualité.

Bref, l'élaboration d'une définition de la qualité des services publics ne saurait se contenter de transposer les concepts à la mode ayant fait leur preuve dans le secteur privé. Il s'agit d'intégrer dans cette définition ce qui fait la spécificité des services publics, à savoir la notion d'intérêt général; même si personne n'ignore toutes les difficultés soulevées par cette dernière notion (Simard et col., 2006)

En somme, Overtveit (2005) résume bien la complexité d'une définition de la notion de la qualité des services publics en soulignant que celle-ci ne peut être technique mais politique : « A quality public services is not one which just produces happy customers, but is one which has to meet other higher level regulations and do so economically » (p. 543).

Cela étant, de plus en plus d'organismes de régulation responsables de la qualité des services publics, s'efforcent d'intégrer ces différentes dimensions de la qualité. A titre d'illustration, l'Association *France Qualité Publique*, s'est dotée de la définition suivante

« La Qualité Publique est l'aptitude d'une société à répondre aux besoins implicites et explicites d'intérêt général des citoyens.

4 types de besoins à satisfaire :

- Besoins d'usage : eau, sécurité, logement, emploi, transports, éducation...
- Besoins de services associés : information, simplicité, personnalisation, confidentialité, rapidité, réclamation ...
- Besoins sociétaux : cohésion sociale, territoriale, développement durable, citoyenneté...
- au juste coût : besoin du contribuable et/ou du client. »

La transposition de la gestion de la qualité dans le secteur public : quel potentiel ?

La gestion de la qualité a constitué au courant des années 90 une mode managériale, considérée par plusieurs analystes comme étant très prometteuse pour le secteur public. En effet, dans une économie de plus en plus axée sur les services et l'innovation, l'administration publique a été amenée à se préoccuper de la qualité des services, entre autres sous l'impulsion du courant du nouveau management public.

On invite de plus en plus souvent le secteur public à se réorganiser en s'inspirant des réussites du mouvement de la qualité totale dans le secteur privé afin d'améliorer sa performance (Beam, 2001; Harrison et Stupak, 1992; Madsen, 1995). Le Canada n'a pas échappé à ce courant et plusieurs organisations publiques ont entamé des démarches pour bonifier leur performance (Robertson et Ball, 2002).

La gestion de la qualité totale, une notion considérée de plus en plus floue (Zbaracki, 1998), renvoie globalement à l'idée selon laquelle il faut mettre la qualité au centre des référentiels de gestion, que ce soit au travers le contrôle de la qualité, la réingénierie et la formalisation des processus, le travail d'équipe, la gestion participative, l'orientation « client », etc. Théoriquement, cette approche devrait se traduire par une amélioration incrémentale des processus organisationnels, menant ainsi à terme à une transformation radicale.

La transposition de ce « mythe rationnel » à l'administration publique a même donné lieu, dans certains secteurs d'activité, à une institutionnalisation des pratiques d'évaluation de la qualité (cf. accréditation) reposant sur des standards dans le dessein d'encourager l'amélioration de la qualité des services. C'est, entre autres, le cas pour les secteurs de la santé et de l'éducation.

Ceci étant dit la question de l'adéquation de ce courant managérial à l'égard des spécificités des organisations publiques a très vite émergé. De l'avis de plusieurs ((Madsen, 1995), (Godfroij, 1995), (Radin et Coffee, 1992), (Stupack et Garity, 1993) si les organisations publiques présentent des caractéristiques qui compliquent l'implantation de la gestion de la qualité, il n'en demeure pas moins que cette dernière revêt encore un grand intérêt pour le secteur public. Parmi les contraintes fréquemment citées, on peut nommer: la culture organisationnelle (axée entre autres sur le principe de la jurisprudence) (Madsen, 1995); Swiss, 1992), les modes de contrôle (ex. le monopole, le non contrôle des facteurs de production, etc.) (Swiss, 1992), la difficulté de parler d'une approche « client » (Swiss, 1992), les jeux politiques (Madsen, 1995), la nécessité d'aller au-delà d'une conception technique de la performance en intégrant par exemple des notions de démocratie (Godfroij, 1995), les structures organisationnelles qui peuvent être peu orientées vers la gestion horizontale (Lozeau, 2002; Madsen, 1995)), un contexte incertain (Radin et Coffee, 1993; Stupack, et Garity, 1993), l'absence d'incitatifs (Baker et coll., 2007) etc.

Désormais, selon plusieurs auteurs (Swiss, 1992), il s'agit d'inventer un modèle de gestion de la qualité propre au secteur public.

La gestion de la qualité : est ce encore un sujet d'actualité ?

Si, dans les années 90, la gestion de la qualité a été considérée par plusieurs comme étant la voie de l'avenir dans une économie axée sur la qualité des services, on peut se demander néanmoins si cette proposition tient toujours la route en 2009. En effet, certains pourraient très bien penser que les problèmes de qualité sont probablement réglés. La réalité des faits démontre malheureusement le contraire. Sans prétendre faire un diagnostic de la situation, nous nous contenterons d'illustrer certains problèmes de qualité dont plusieurs défraient les manchettes médiatiques.

Si on se réfère au secteur de la santé, on ne peut ignorer les problèmes récurrents d'infections nosocomiales et de sécurité des soins de façon plus générale (Blais, 2007). L'abus et négligence des personnes âgées continuent malheureusement de faire partie de la réalité de plusieurs centres d'hébergement (Shinan-Altam et Cohen, 2009). On ne saurait également ignorer les problèmes d'accès aux services médicaux spécialisés (CIHI, 2006) et aux soins de première ligne, se traduisant notamment par un engorgement des urgences (CIHI, 2005).

Dans le domaine du social, les temps d'attente sont aussi loin d'être négligeables, et des présidents d'associations d'établissements ont même demandé à ce que la loi de la garantie d'accès s'étende au Québec aux services sociaux pour les clientèles vulnérables (personnes alcooliques et toxicomanes, déficients intellectuels et physiques, jeunes en besoin de protection) (Bernier et col., 2006).

Les problèmes d'itinérance se révèlent aussi très problématiques, sur le plan de la santé publique, de la « sécurité », de l'insertion sociale, etc. (Roy et Hurtbrise, 2007), et plusieurs analystes critiquent les pratiques actuelles (Bellot, 2005).

Le secteur municipal n'échappe pas non plus aux critiques sur le plan de la qualité des services: à titre d'illustration, les problèmes d'entretien des piscines publiques et des centres sportifs ont été à certains moments préoccupants, du moins au Québec (Breton, 2007). Dans les milieux urbains, la population se dit insatisfaite de la qualité des services de déneigement (Joliceour et Associés, 2009)

Dans le domaine de l'environnement, personne n'a oublié la crise de l'eau contaminée à Walkerton (Jones, 2003) et on continue de penser qu'il y a des risques sérieux au niveau de la qualité de l'eau (Francoeur, 2007).

Les services offerts en sécurité publique laissent à désirer selon certains: les problèmes de gangs de rue persistent (Hugo, 2008). On commence au Canada à se questionner sérieusement sur l'utilisation des pistolets électriques (Baptiste, 2007). On prend conscience également des problèmes de qualité de vie dans les centres de détention (Cameron et Chouinard, 2009).

Les milieux de l'éducation font face à leur lot de problèmes. Pour ne citer qu'un exemple, on se contentera de citer le problème de décrochage scolaire (De Brocuker, 2006) A travers ces quelques exemples, nous pouvons prendre conscience que les problèmes de qualité des services sont toujours aussi présents et ce dans plusieurs secteurs d'activité.

Ceci démontre clairement que les administrateurs publics ont encore a priori besoin de se préoccuper de la gestion de la qualité et ce d'autant plus que tous les facteurs à l'origine de l'émergence de ce mouvement dans le secteur public (Redman et col., 1995) sont toujours en vigueur. En effet, les pressions liées au renforcement de la concurrence (entre le secteur public et privé, entre les villes, etc.), aux contraintes de contrôle des coûts, aux attentes de plus en plus élevées des usagers, sont toujours d'actualité.

La gestion de la qualité dans le secteur public: a-t-elle- fait ses preuves?

La question qu'on peut se poser à bon escient est: dans quelle mesure, la gestion de la qualité a-t-elle confirmé son potentiel? En nous basant sur les études empiriques, il apparaît que les évidences concernant l'impact de la gestion de la qualité sont plus ou moins concluantes et donnent lieu à de grandes controverses.

Selon certains auteurs Lozeau (1996, 2002, 2005), l'implantation de la gestion de la qualité dans les organisations publiques est extrêmement fragile, du moins dans le milieu hospitalier, étant donné l'écart qui existe entre les principes de la gestion de la qualité et la nature des organisations en question. Ses études longitudinales laissent penser que les cas réussis d'implantation de la gestion de la qualité sont plutôt des exceptions. La majorité des établissements étudiés se sont « enlisés à l'interne sous le poids des actions bureaucratiques, des rituels administratifs et de la résistance de plusieurs acteurs ». Ainsi, les hôpitaux se contentent généralement de répondre aux pressions institutionnelles, sans véritablement changer profondément leurs pratiques. Ce constat d'échec est partagé par des auteurs tels que (Adnolfi, 2003; Davies et col., 2007) qui se sont intéressés à d'autres systèmes de soins.

A l'inverse, certains auteurs sont plutôt positifs quant aux impacts des démarches de gestion de la qualité. Selon des études associées au secteur de la santé, les démarches de gestion de la qualité apportent une plus value notable, à différents niveaux : A titre d'illustration, la mobilisation des méthodes d'amélioration continue de la qualité ont favorisé la compréhension des rôles dans le cadre de la préparation pour des pandémies (Lostein et col., 2008). Les démarches d'accréditation en particulier peuvent apporter plusieurs bénéfices : le renforcement de la collaboration inter-professionnelle (François et Rehaume, 2001 ; Pomey et col., 2004); la clarification des procédures et règles (Fraise et col., 2003) ; le développement d'un sentiment d'appartenance (Dougnet et col., 2005) ; une meilleure gestion de l'information (François et Pomey, 2005); etc.

Au-delà du secteur de soins, quelques études touchant divers secteurs activités, révèlent que les démarches de la gestion de la qualité laissent des traces organisationnelles. Ainsi, une enquête de Robertson et Ball (2002) dans le milieu municipal Canadien fait état de plusieurs initiatives concrètes pour améliorer la qualité: implantation de services en ligne, d'un guichet unique pour les usagers ; etc. Une étude réalisée en Australie dans le même secteur confirme que ces démarches se traduisent par des progrès notables au niveau de la satisfaction des citoyens (Scharitzer et Koruncka, 2000). Toujours dans le milieu municipal, l'accréditation des départements des travaux publics a un impact sur la qualité

de la communication et sur la clarification des responsabilités et par ricochet sur la qualité des services aux citoyens (Tzoumis et Delaney, 1999). La standardisation des postes de travail dans le cadre de la perception fiscale a aussi augmenté la satisfaction des usagers (Hsieh et col., 2002). Enfin, une étude plus générale sur la gestion de la qualité des services (Redman et col., 1995) suggère que malgré certaines difficultés d'implantation, le développement d'initiatives d'amélioration de la qualité dans le secteur public se compare tout à fait à ce qu'on trouve dans le secteur privé. D'ailleurs, les enquêtes de l'Institut des services axés sur les citoyens semblent montrer que les Canadiens évaluent de plus en plus positivement la qualité des services gouvernementaux (ICCS, 2003, 2005, 2008), et ce à tous les niveaux de gouvernement (fédéral, provincial et municipal)

Concernant les facteurs de succès des démarches qualité, on retrouve les facteurs classiques liés au changement organisationnel, à savoir (Hsieh et col., 2002 ; Robertson et Ball, 2002 ; Robinson, 1997) : clarté des objectifs, implication des employés, un suivi régulier, la formation, alignement des différents programmes organisationnels, la communication, l'implication de la Haute direction, le leadership, etc.

La gestion de la qualité : les questions soulevées

En définitive, à l'issue de ce portrait général, il apparaît qu'il ne s'agit ni d'être complètement euphorique ni complètement pessimiste sur les pratiques de la gestion de la qualité dans le secteur public. Une analyse critique, basée sur les évidences scientifiques, laisse penser que la réalisation du plein potentiel de la gestion de la qualité ne va pas de soi. Il en est de même pour son ancrage et sa pérennité. Cela étant, ceci ne signifie pas que la gestion de la qualité n'a aucun avenir dans le secteur public. Il est donc question d'analyser finement les processus de déploiement des démarches qualité.

Comme l'avancent Bartoli et Hermel (2006), nous pensons que les enjeux ne se situent pas tant au niveau de l'utilisation des techniques, ni au niveau de la mobilisation des conditions de succès, facteurs qui sont similaires à ceux qu'on retrouve dans le secteur privé, mais plutôt au niveau de l'adaptation de la démarche au contexte particulier des organisations publiques et au niveau de l'intégration des spécificités de l'action publique dans cette même démarche.

C'est ce que nous tenterons de montrer à travers ce numéro spécial, qui s'appuie d'une part sur des travaux de recherche touchant des secteurs diversifiés de l'administration publique et sur des réflexions de praticiens confrontés aux enjeux de la gestion de la qualité.

Nous avons jugé utile de revenir dans un premier temps encore une fois sur la pertinence du management de la qualité pour la gestion publique. Le texte d'Emery clarifie notamment sur le plan théorique comment le management de la qualité peut contribuer au renouveau du modèle bureaucratique. Plus précisément, il propose un modèle de gestion mariant les principes et valeurs classiques de la bureaucratie et les exigences d'efficacité

de l'approche Nouvelle gestion publique. Il montre comment les principes du management de la qualité (orientation client, approche systémique, exploitation des opportunités d'apprentissage, la maîtrise des processus et l'implication du personnel) pourraient constituer les fondements de ce nouveau modèle.

Divay s'attache aussi à réfléchir sur l'intégration des spécificités de l'action publique dans les démarches de gestion de la qualité, en s'appuyant sur le cas de la gestion municipale. Son texte défend l'idée que la recherche de qualité dans les services locaux devrait inclure des critères de qualité sur l'exercice de la citoyenneté locale. Il propose plus exactement 4 critères (Une contribution personnelle reconnue, Une conscription volontaire délibérée, Des compétences civiques et civiles renforcées, équité dans les bénéfiques). Il s'attache ensuite à analyser de façon critique les courants d'amélioration de la qualité dans les services locaux pour voir dans quelle mesure ils intègrent justement ces critères de citoyenneté.

Goyette et Jetté questionnent les définitions et les démarches qualité adoptées par les organismes de régulation, en se référant aux pratiques sociales communautaires. Leur examen partira de la définition même de la mission des organismes communautaires afin d'identifier leur spécificité et les conditions dans lesquelles elles peuvent contribuer au niveau microsocial (dans une organisation ou un réseau local), au niveau mésosocial (dans une région, sur un territoire, dans un secteur) et macrosocial à l'innovation sociale. Ainsi, la discussion portera sur les enjeux de la mesure de la qualité lorsque la solidarité, la citoyenneté et la démocratie sont au cœur de pratiques sociales axés sur le relationnel.

Les trois prochains textes se proposent d'ouvrir la boîte noire de l'implantation de la gestion de la qualité.

Le texte de Corriveau, Boyer et Fernandez se penche sur les enjeux de collaboration du personnel enseignant dans les établissements scolaires, collaboration essentielle à l'amélioration de la qualité de l'éducation. Leur analyse s'appuie sur une étude réalisée en 2002-2003 dans une école primaire et secondaire du Québec et sur un cadre d'analyse référant à trois processus de structuration concourant au travail coopératif et à la collaboration, à savoir : la structuration organisationnelle, la structuration identitaire et la structuration relationnelle. Cette analyse met en exergue les obstacles à la collaboration.

Boudreau s'intéresse plus spécifiquement au rôle des technologies de l'information. Son texte vise mieux comprendre les liens entre, d'une part, l'utilisation des technologies de l'information et de communication (TIC) dans les processus d'arrière-guichet et, d'autre part, la qualité de la prestation des services. Il analyse le fonctionnement de six programmes ou services offerts en ligne par des administrations publiques du Québec associés à l'impôt sur le revenu des particuliers, au Régime québécois d'assurance parentale, au système de gestion de la destination touristique (bonjourquebec.com), au Registre foncier, au Régime public d'assurance médicaments et au système québécois de changement d'adresse. Cette analyse permet de montrer comment certains leviers technologiques (ex. automatisation des processus,

personnalisation de masse) améliorent les axes de la qualité (ex. la facilité et l'étendue des accès à l'information et aux services; la fiabilité des données et l'objectivité des décisions administratives; la rapidité de traitement des demandes). Bien entendu, l'utilisation des TIC comporte également des risques que l'auteur met également en exergue.

Lozeau, en s'appuyant sur plusieurs études dans le milieu hospitalier, études s'étalant sur plusieurs années, propose une modélisation des processus d'ancrage de la gestion de la qualité, en utilisant la notion d'archétype organisationnel qui réfère à un ensemble cohérent de structures et de processus auquel correspond un «schème interprétatif» partagé par les acteurs adhérant à cet archétype (Greenwood et Hinings, 1996). L'hypothèse avancée par l'auteur est que la gestion de la qualité tendrait à s'ancrer dans une organisation lorsqu'elle s'inscrit dans un courant managérialiste plus profond – l'archétype du Nouveau Management Public – quand celui-ci réussit à s'y tailler une place par ajustement mutuel avec l'un ou l'autre de deux archétypes (institutionnel et corporatiste) largement contradictoires qui cohabitent déjà dans ce milieu organisationnel. Par la modélisation de ces éléments et de leur interaction, l'auteur propose une synthèse des mécanismes impliqués dans l'ancrage de la gestion de la qualité en révélant la complexité et les paradoxes à l'origine des difficultés ainsi que des limites qui semblent associées à ce processus

Pomey, Pierre et Ghadi proposent une réflexion sur la question de la participation publique en se référant au rôle des comités des usagers et des résidents dans les centres de santé et de services sociaux du Québec. Leur étude réalisée en 2008, basée sur des études de cas multiples, analyse : 1) les déterminants de la participation; 2) les structures 3) les effets de la participation sur, entre autres, les démarches de la gestion de la qualité. Cette étude montre les acquis de cette participation mais également les défis à relever pour que celle-ci prenne plus d'ampleur.

Enfin, ce numéro spécial a tenu à donner une voix aux praticiens qui sont confrontés aux enjeux de la gestion de la qualité.

Legris, à travers une étude de cas, décrit l'expérience d'un centre de réadaptation spécialisé en déficience physique dans le domaine de la gestion de la qualité. Plus spécifiquement, il décrit les efforts déployés pour élaborer un référentiel « qualité » cohérent avec la mission de l'établissement. Cette étape est jugée essentielle dans un cycle de gestion de la qualité.

Boisclair, à travers un article d'opinion, soulève la question de la qualité de la formation continue dans le secteur universitaire. Selon lui cette qualité passe par un véritable partenariat entre le dispensateur de la formation et le « client ». Dans cette optique, il propose une grille d'évaluation de la santé des partenariats, basée d'une part sur les travaux de Landry (1994) et d'autre part sur ses propres réflexions, tirées de son expérience de praticien de la formation continue.

Remerciements : L'auteur tient à remercier G. Divay pour ses précieux commentaires sur une version préalable de ce texte.

Profil de l'auteur :

Dr Touati est professeure à l'École Nationale d'Administration Publique (Québec) depuis Juin 2005. Elle détient un doctorat en ingénierie et gestion de l'École des Mines de Paris. Ses travaux de recherche s'inscrivent essentiellement dans le champ de l'administration de la santé et portent sur la mise en œuvre et l'impact des réformes. Elle a publié de nombreux articles dans des revues avec comités de pairs.

Références

Baker, S., Beitsch, L., Landrum, L. et R., Head. "The Role of Performance Management and Quality Improvement in a National Voluntary Public Health Accreditation System"; *Journal of Public Health Management & Practice* (2007); 13 (4), 427-429

Baptiste, R-C. "Une quinzaine d'enquêtes sur le pistolet électrique Taser en cours au Canada"; In : *Le soleil* (28 novembre 2007)

Bartoli, A. et P., Hermel. "Quelles compatibilités entre « orientation-client » et service public ? "; In : *Politique et management public* (septembre 2006); 24 (3)

Beam, G. "Quality Public Management: What It Is and How It Can Be Improved and Advanced", Chicago: Burnham (2001); 323 pages

Bellot, C. et col. "Judiciarisation et criminalisation des populations itinérantes à Montréal"; Rapport de recherche (2005);
http://www.cicc.umontreal.ca/recherche/chercheurs_reguliers/celine_bellot/rapport_itinerance.pdf

Bernier, P-A., Bouchard, J-M., Frigon, J-G. et J-L., Theriault. "À quand la garantie d'accès pour les clientèles vulnérables au Québec" (2006);
http://www.acjq.qc.ca/Public/a14178bc-45b5-4a12-b27e38017be2da39/mes_documents/publications/lettre_garantie_de_soins_06-0515.pdf?parameters=highlight:attente

Breton, B. "Des lieux pour bouger " ; *Le soleil* (29 septembre 2007); Éditorial

Blais, R. "Les événements indésirables dans les établissements de santé et de services sociaux " ; In : Fleury et col. (Éds.); *Le système sociosanitaire au Québec - Gouvernance, régulation et participation* (2007); 357-369

- Bourdieu, P. "L'opinion publique n'existe pas"; Exposé fait à *Noroit* (Arras) en janvier 1972 et paru dans *Les temps modernes* (janvier 1973); # 318; p. 1292-1309; Repris in *Questions de sociologie*; Paris, Les Éditions de Minuit (1984); 222-235
- Canadian Institute of Health Information – CIHI; "Temps d'attente et soins de santé au Canada : ce que nous savons et ce que nous ignorons"; Rapport de recherche (2006)
- Canadian Institute of Health Information – CIHI; "Comprendre les temps d'attente dans les services d'urgence : Qui sont les utilisateurs des services d'urgence et quels sont les temps d'attente ?"; Rapport de recherche (2005)
- Davies, H., Powell, A. et R., Rushmer. "Healthcare professionals' views on clinician engagement in quality improvement"; A literature review; *The Healthcare Foundation* (2007)
- De Broucker, P. "Le décrochage scolaire. Perspectives internationales et pistes de réflexions"; Présentation dans le cadre du Symposium Pour nous inscrire dans l'avenir; Ottawa (Octobre 2006)
- Douguet F., Muñoz J. et D., Le Boul. "Les effets de l'accréditation et des mesures d'amélioration sur la qualité des soins sur l'activité du personnel soignant"; Direction de la Recherche des Études de l'Évaluation et des Statistiques; (juin 2005)
- Fraise, S., Robelet, M. et D., Vinot. "La qualité à l'hôpital : entre incantations managériales et traductions professionnelles"; *Revue Française de gestion* (2003); 146, 155-166
- Francoeur, L-G. "Eau potable à risque"; In : *Le Devoir* (30 juin 2007)
- François P. et J., Rhéaume. "Les systèmes de gestion de la qualité des soins dans les hôpitaux du Québec"; *Ruptures* (2001); 8 (1), 6-26
- François P. et M. P., Pomey. "Implantation de la gestion de la qualité dans les hôpitaux français, jeux d'acteurs et transformations induites"; *Revue Épidémiologie Santé Publique* (2005); 53 : S 4-11
- Frederickson, H. G. "What happened to public administration? Governance, governance everywhere"; In: Ferlie et col. (Éds.); *The Oxford Handbook of Public management*; Oxford University Press (2005); 282-304
- Greenwood, R. et C. R., Hinings. "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together New and Old Institutionalism"; *Academy of Management Review* (1996); 21 (4), 1022-1055

- Haddad, S., Roberge, D. et R., Pineault. "Comprendre la qualité : en reconnaître la complexité", *Ruptures* (1997), Québec, 4 (1), 59-78
- Hsieh, A. H., Chou, C-H., et C. H., Chen. "Job standardization and service quality: a closer look at the application of total quality management to the public sector"; *Total quality management* (2002), 13 (7), 899- 912
- Hugo, M. "L'emprise des gangs de rue s'accroît"; *La presse* (13 mars 2008)
Institute for citizen-centered service. "Les citoyens d'abord"; (2003, 2005, 2008)
- Jolicoeur & Associés. "Évaluation de la satisfaction des citoyens de la ville de Montréal concernant la prestation de services municipaux" ; rapport global (2009)
- Jones, K. World Socialist Website, Comité International de la Quatrième Internationale. "Canada : Crise de l'eau contaminée à Walkerton" (26 mai 2003); http://www.wsws.org/francais/News/2003/mai03/060503_Koebel.shtml (consulté le 9 septembre 2009)
- Löffler. "Defining quality in public administration"; Paper for the Session on Quality in Public Administration: Basic Concepts and Comparative Perspective (2001); <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN005013.pdf> (consulté le 21-06-2009)
- Lozeau, D. "L'effondrement tranquille de la gestion de la qualité : résultats d'une étude réalisée dans douze hôpitaux publics au Québec"; *Ruptures* (1996); 3 (2), 187-208
- Lozeau, D., Langley, A. et J.-L., Denis. "The Corruption of Managerial Techniques by Organizations"; *Human Relations* (2002); 55 (5), 537-564
- Lozeau, D. "Le labyrinthe de la gestion de la qualité : entre l'enlisement d'une démarche et l'enracinement d'un archétype"; In : Joffre, P., Rouillard, C. et L. Lemire, *Gestion privée et management public : une perspective québécoise et française*; EMS, Management et Société (2005, Colombelles, France); 171-202
- Madsen, O. N. "Public entreprise and total quality management, Total Quality Management" (1995); 6 (2), 165-173
- Ovretveit, J. "Public service quality improvement" ; In : Ferlie et col. (Éds.); *The Oxford Handbook of Public management*; Oxford University Press (2005); 537-562
- Pomey, M. P., Contandriopoulos, A-P., François, P. et D., Bertrand. "Accreditation as a tool for organisational change"; In : *International Journal Health Care Quality Assurance* (2004); 17 (3), 113-124

- Radin, B. A. et J. N., Coffee. "A critique of TQM : problems of implementation in the public sector"; *Public Administration Quarterly* (1993); 17 (1), 42-54
- Redman et col. "Quality management in services: is the public sector keeping place ?"; *International Journal of Public Sector Management* (1995); 8 (7), 21-34
- Robertson, R. et R., Ball. "Innovation and Improvement in the Delivery of Public Services: The Use of Quality Management within Local Government in Canada"; *Public Organization Review* (2002); 2 (4), 387-405
- Robinson, L. "Barriers to total quality management in public leisure services"; *Managing leisure* (1997); 2 (1), 17-28
- Roy, S. et R., Hurtbise. "L'itinérance en questions" ; Presses de l'Université du Québec (Québec, 2007)
- Scharitzer, D. et C., Korunka. "New public management: evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from the employees' and customers' perspectives"; *Total Quality Management* (2000); 11 (7), 941-953
- Simard, L., Dupuis, A. et L., Bernier "Entreprises publiques et intérêt général à l'heure de la gouvernance"; *Administration publique du Canada / Canadian Public Administration* (automne 2006); # 49; 308-333
- Shinan-Altman, S. et M., Cohen. "Nursing Aides' Attitudes to Elder Abuse in Nursing Homes: The Effect of Work Stressors and Burnout"; *Gerontologist Advance Access* (July 2 2009)
- Stupak, R. J. et R. B., Garity. "Change, challenge, and the responsibility of public administrators for Total Quality Management in the 1990s; *Public Administration Quarterly*" (1993); 17 (1), 3-19
- Swiss, J. E. "Adapting total quality management to government", *Public Administration review* (1992); 52 (4), 356-360
- Tzoumis, K. A. et K. I., Delaney. "Evaluating the effectiveness of public works accreditation on quality of service"; *Public works management & policy* (1999); 3 (4), 333-343
- Zbaracki, M. J. "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management"; *Administrative Science Quarterly* (1998); 43, 602-636
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. et A., Berry. "Delivering quality service, Balancing customer perceptions and expectations"; *The free Press* (New York, 1990).