

---

# Les Citoyens D'Abord 2000

## Rapport Sommaire

*George Spears*  
*Kasia Seydegart*

**Erin Research Inc.**

pour le

**Conseil sur la prestation des services du secteur public**

et

**L'Institut d'administration publique du Canada**

La version intégrale de ce rapport est disponible en français et en anglais.  
Pour s'en procurer, contactez le bureau de l'IAPC.

© L'Institut d'administration publique du Canada, 2001  
The Institute of Public Administration of Canada, 2001

ALL RIGHTS RESERVED / TOUS DROITS RÉSERVÉS

### **L'Institut d'administration publique du Canada**

L'Institut d'administration publique du Canada (IPAC) est la principale institution canadienne qui s'intéresse à la théorie et à la pratique de la gestion publique tant au niveau local qu'au niveau mondial. C'est une association composée de groupes régionaux actifs à travers tout le pays. L'Institut reconnaît et promeut les deux langues officielles du Canada.

IPAC/IAPC

1075, rue Bay Street, Suite/Bureau 401

Toronto, Ontario, M5S 2B1 CANADA

Tel./Tél.: (416) 924-8787

Fax/Bél.: (416) 924-4992

e-mail/courriel : [ntl@ipaciapc.ca](mailto:ntl@ipaciapc.ca)

Internet : [www.ipaciapc.ca](http://www.ipaciapc.ca)

### **Institute of Public Administration of Canada**

The Institute of Public Administration of Canada (IPAC) is a leading Canadian organization concerned with the theory and practice of public management. Its scope covers governance from the local to the global level. It is an association with active regional groups across the country. The Institute recognizes and fosters both official languages of Canada.

**Ce projet de l'IAPC a été rendu possible grâce à l'appui de**

La ville de Montréal  
La ville de Toronto  
La ville de Vancouver

La territoire du Yukon

La province de l'Alberta  
La province de la Colombie-Britannique  
La province du Manitoba  
La province du Nouveau-Brunswick  
La province de Terre-Neuve  
La province de la Nouvelle-Écosse  
La province de l'Ontario  
La province de l'Île-du-Prince-Édouard  
La province de Québec  
La province de la Saskatchewan

Le gouvernement du Canada

*et*

Les membres de l'IAPC, tous voués à l'amélioration de  
l'administration publique

**Merci**

[page iv is BLANK]

# Avant-propos

*Les citoyens d'abord 2000* est un sondage de classe mondiale sur la prestation des services publics et un outil indispensable pour améliorer le service dans le secteur public. C'est également la culmination d'alliances et de partenariats innovateurs forgés au cours de plusieurs années. En 1998, le Réseau du service axé sur les citoyens (RSAC), commandité par le Centre canadien de gestion (CCG), a travaillé de concert avec plusieurs organismes fédéraux et quatre gouvernements provinciaux en vue d'entreprendre une étude sur ce que pensent les citoyens des services qu'ils reçoivent du gouvernement. Il a publié un premier rapport, *Les citoyens d'abord*, qui a posé un jalon et marqué un tournant décisif dans la prestation de service au Canada. L'initiative *Les citoyens d'abord* a été reconnue à l'échelle nationale et internationale lorsque le Réseau du service axé sur les citoyens a remporté la Palme d'or de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) en 1999 et la Palme d'argent de la Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM) à l'automne 2000.

Ce sondage *Les citoyens d'abord* permet aux gouvernements dans tout le Canada d'élaborer des stratégies plus efficaces d'amélioration des services et d'établir des données de référence communes. Aussi, le Conseil chargé de la prestation de service du secteur public et l'IAPC reconnaissent-ils le besoin de poursuivre régulièrement cette initiative en conduisant tous les deux ans un sondage qui permettra d'enregistrer les progrès et d'approfondir la compréhension de la prestation de service dans le secteur public. Avec l'IAPC en tant qu'agent catalytique et imprésario du projet, plusieurs ministères et organismes du Gouvernement du Canada, tous les gouvernements provinciaux, le Territoire du Yukon et les villes de Vancouver, Toronto et Montréal ont choisi de participer au sondage de l'An 2000. Nous sommes fiers de ce partenariat étendu et du rapport qui a

découlé, lequel servira à nouveau d'instrument important pour renforcer et affiner les stratégies élaborées dans le domaine de la prestation des services publics au Canada.

Nous sommes redevables à de nombreuses personnes, en particulier aux agents de tous les ordres de gouvernement qui s'intéressent à l'amélioration de la qualité des services publics offerts aux citoyens; à George Spears et Kasia Seydegart de Erin Research Inc. pour leur expertise dans l'orientation du projet de recherche et de l'étude analytique; à Art Daniels et Brian Marson, co-présidents du sous-comité de recherche du Conseil chargé de la prestation de service du secteur public, pour mener à bien ce projet; ainsi qu'au personnel de l'Institut d'administration publique du Canada pour gérer cette grande entreprise avec finesse.

Le rapport *Les citoyens d'abord 2000* reprend là où se termine le travail de la première édition. Étayé par un nombre sans pareil de réponses provenant de Canadiens de chaque coin du pays, il offre des données indispensables, des références inestimables et d'importantes nouvelles largeurs de vue qui continueront de servir de base aux politiques et aux initiatives destinées à améliorer les services gouvernementaux.

Ce rapport *Les citoyens d'abord 2000* n'est pas le dernier mot sur la prestation des services publics. Il constitue un énorme pas en avant par les gouvernements du Canada : c'est un instrument novateur et une source d'encouragement pour tous les fonctionnaires, à mesure qu'ils poursuivent leur tâche importante d'améliorer la prestation des services gouvernementaux à l'égard des citoyens canadiens qui sont dignes d'attention.

Errol S. Price  
Président  
Institut d'administration publique  
du Canada

Ralph Heintzman  
Co-président  
Conseil chargé de la prestation de  
service du secteur public

## INTRODUCTION

### Contexte

Le sondage *Les citoyens d'abord 2000* constitue un projet important mené par le Conseil sur la prestation des services du secteur public (CPSSP), un regroupement de leaders en matière de qualité des services au sein des gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux, sous les auspices du Conseil du Trésor du Canada, ainsi que de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC).

Le CPSSP poursuit le travail du Réseau pour la prestation de services axés sur les citoyens (RPSAC), un regroupement de cadres du gouvernement qui a lancé le projet en 1998. Les travaux du RPSAC ont été récompensés en 1999 par une Palme d'or pour l'innovation en gestion, décernée par l'Institut d'administration publique du Canada, et en 2000 par une Médaille d'argent pour l'innovation internationale, décernée par la *Commonwealth Association for Public Administration and Management* (CAPAM).

### *Les citoyens d'abord 2000*

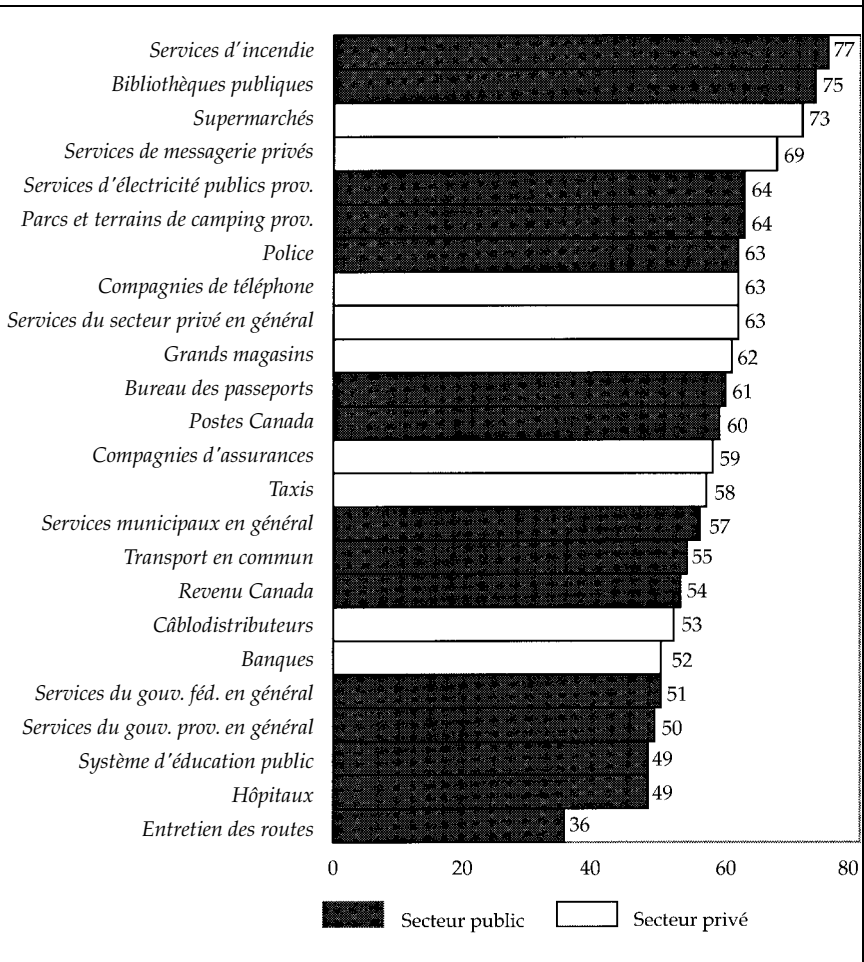
La deuxième recherche s'appuie sur celle qui a été effectuée en 1998, mais sa portée a été considérablement élargie. Les partenaires de ce projet sont le gouvernement du Canada, les gouvernements des dix provinces et un territoire (le Yukon), ainsi que de trois gouvernements municipaux les plus importants (Montréal, Toronto et Vancouver). Avec plus de 6 000 répondants, le sondage est deux fois plus important que la recherche effectuée en 1998, ce qui a permis de recueillir un plus grand nombre de données précises.

La recherche confirme les résultats obtenus dans le cadre du projet de 1988, établit les tendances et étend la discussion à de nouveaux secteurs. Elle traite plus en profondeur de l'accès des citoyens aux services gouvernementaux et examine les moteurs de la satisfaction des citoyens à l'égard de modes de prestation particuliers (téléphone et Internet).

### MYTHES ET STÉRÉOTYPES

Depuis des années, on ne cesse de dire aux Canadiens que les services des gouvernements sont très mauvais par rapport à ceux du privé. Cette idée est même renforcée par des sondages qui accordent aux « services gouvernementaux » une note beaucoup plus faible que ceux qui sont offerts par les grands magasins, les entreprises de messagerie, les supermarchés d'alimentation et d'autres entreprises du secteur privé. Cette perception est-elle justifiée? En un mot, non.

**Figure 1**  
**Évaluation des services des secteurs public et privé.**  
*Les citoyens d'abord 2000.*



La recherche *Les citoyens d'abord* sonde en détail les points de vue des citoyens sur les services offerts par les secteurs public et privé. Les répondants au sondage *Les citoyens d'abord* ont noté la qualité des services reçus de la part de 24 organismes publics et privés. Parmi eux se trouvent des services très largement utilisés que la plupart des gens connaissent et qu'ils sont à même d'évaluer à partir d'une expérience personnelle (voir la Figure 1).

Les services du privé ou du public ne forment pas un bloc en haut ou en bas de la liste. Un groupe de services publics (services d'incendie et bibliothèques publiques) arrive en tête de liste, suivi de services du privé et du public en alternance, par groupes ou non.

Ces fausses idées concernant la qualité des services offerts par le gouvernement semblent découler de l'utilisation de deux méthodes d'évaluation des services, ce qui crée une certaine confusion, c'est-à-dire l'évaluation des services *particuliers* et l'évaluation des *services en général*.

L'évaluation des services fournis par les gouvernements *en général* semble favoriser les généralisations abusives ou des opinions stéréotypées sur le gouvernement. Elle peut s'inspirer d'expériences vécues voilà des années ou même des décennies; elle peut aussi découler d'un amalgame d'information (et de mésinformation) que tout un chacun ramasse ici et là dans les médias ou lors de conversations informelles. Quoi qu'il en soit, l'impression générale sur les services gouvernementaux est plutôt négative.

Le mythe de la perception négative des services gouvernementaux est issu en partie des enquêtes qui demandent aux répondants d'évaluer les services *en général*. Le sondage *Les citoyens d'abord* démontre à quel point il est facile d'obtenir de tels résultats, mais aussi à quel point ils peuvent être trompeurs. Les citoyens, si on leur demande d'évaluer des services *particuliers*, posent un regard beaucoup plus positif que si l'évaluation porte sur les services gouvernementaux *en général*.

### *Les attentes des citoyens demeurent élevées*

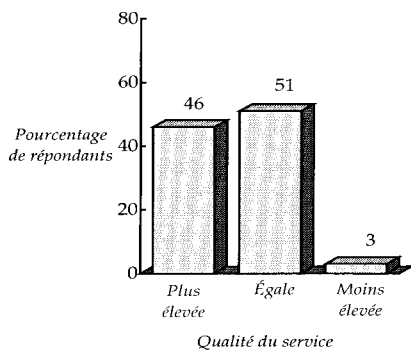
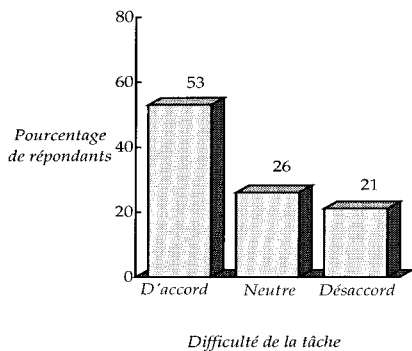
Les citoyens *s'attendent* à ce que les services gouvernementaux soient aussi bons, sinon meilleurs, que ceux qu'ils obtiennent du secteur privé! Deux autres résultats de l'enquête mettent cette conclusion en lumière (voir la Figure 2). Premièrement, 53 p. 100 des répondants reconnaît que « Les gouvernements ont une tâche plus difficile que le secteur privé – ils doivent défendre l'intérêt public tout en comblant les besoins des citoyens ». Deuxièmement, les citoyens estiment que cette plus grande responsabilité ne diminue en rien la responsabilité des gouvernements sur le plan de la prestation de services. Pour 46 p. 100 des répondants, les gouvernements devraient fournir un *niveau de service plus élevé* que le secteur privé; seulement 3 p. 100 croient que le niveau de service pourrait être de moins grande qualité.

Une majorité écrasante de 97 p. 100 des Canadiens souhaite que les services gouvernementaux soient de qualité égale ou supérieure aux services du privé.

**Figure 2**  
**Attentes des citoyens à l'égard des services gouvernementaux.**  
*Les citoyens d'abord 2000.*

« Les gouvernements ont une tâche plus difficile que le secteur privé – ils doivent défendre l'intérêt public tout en comblant les besoins des citoyens. »

« Quelle qualité de service devriez-vous recevoir de la part des gouvernements en comparaison au secteur privé? »



## L'ACCÈS

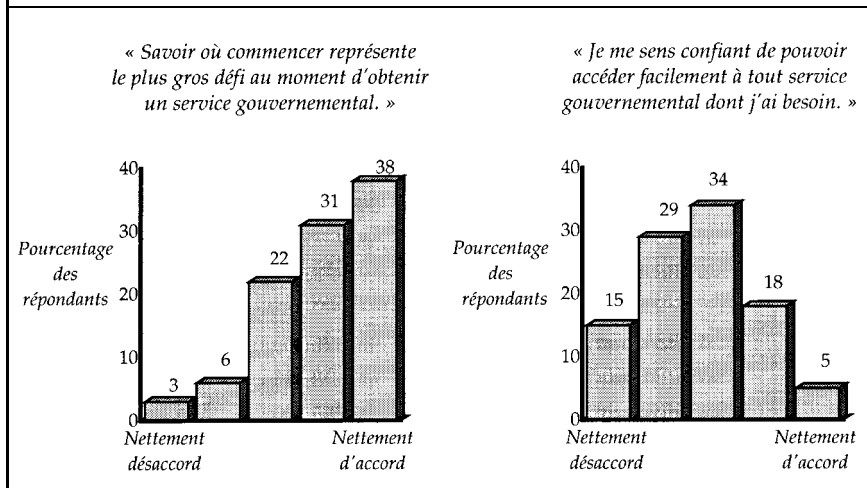
Pour beaucoup, la seule idée de trouver où s'adresser pour obtenir un service gouvernemental apparaît titanesque. La Figure 3 illustre très clairement à quel point cette attitude est généralisée : 69 p. 100 des citoyens sont d'accord ou nettement d'accord avec l'énoncé « Savoir où commencer représente le plus grand défi au moment d'obtenir un service gouvernemental ». Seulement 9 p. 100 rencontrent peu ou ne rencontrent pas de difficultés quand il s'agit de trouver où s'adresser pour obtenir un service, et 22 p. 100 se trouvent entre les deux extrêmes.

Quelque 23 p. 100 souscrivent à l'énoncé « Je me sens confiant de pouvoir accéder facilement à tout service gouvernemental dont j'ai besoin ». Il reste donc une grande majorité – 77 p. 100 – de personnes qui se situent quelque part entre l'énerverment et la déroute!

Savoir où commencer représente le plus grand défi. Les citoyens des zones urbaines et rurales, toutes classes confondues, partagent cette opinion. Les citoyens travaillant dans le secteur privé, aussi bien que les citoyens travaillant dans le secteur public, estiment qu'il est tout aussi difficile d'avoir accès aux services.

Puisque de nombreux citoyens abordent les services gouvernementaux

**Figure 3**  
**Deux croyances courantes concernant l'accès. Les citoyens d'abord 2000.**



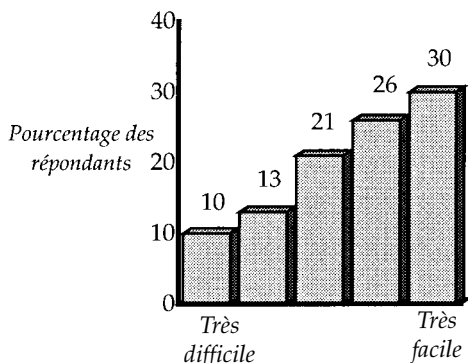
dans le doute et l'inquiétude, le premier contact avec le personnel de première ligne revêt une importance capitale. Ce contact, qu'il prenne la forme d'un sourire, d'un mot de bienvenue gentil, d'une attention intéressée et d'une offre d'aide, peut faire beaucoup pour dissiper l'appréhension initiale.

### *Qu'est-ce qui rend l'accès facile ou difficile?*

Le sondage demandait aux citoyens de choisir une expérience qu'ils ont vécue récemment avec un service gouvernemental et de la décrire de façon détaillée. On a ainsi recueilli 6 000 expériences positives et négatives qui avaient eu lieu à tous les niveaux gouvernementaux et dans le cadre de divers programmes gouvernementaux.

Parmi les 6 000 expériences de services rapportées, les citoyens ont évalué en moyenne la facilité d'accès à 63 p. 100. Comme l'indique la Figure 4, certains citoyens ont trouvé le service très facile d'accès tandis que d'autres l'ont trouvé très difficile d'accès. La différence entre la facilité et la difficulté d'accès repose essentiellement sur trois facteurs. Chacun de ces facteurs représente un incrément dans l'évaluation de la facilité d'accès. Ensemble ils comptent pour 36 p. 100 de la variance dans les cotes sur la facilité d'accès. Ces facteurs sont décrits selon leur ordre d'importance.

**Figure 4**  
**Facilité d'accès. Les citoyens d'abord 2000.**



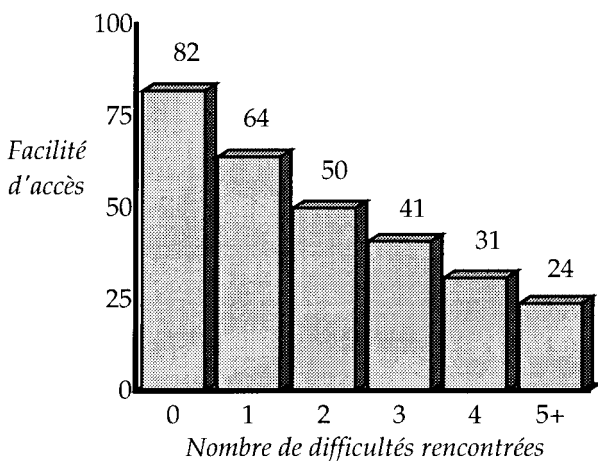
**Facteur 1. Problèmes que le citoyen doit surmonter pour obtenir le service**

Plus une personne doit surmonter des problèmes pour accéder à un service, plus elle a de la difficulté à l'obtenir. Ces problèmes sont des difficultés pratiques familières telles que les obstacles au téléphone, la distance, le jeu de chaise musicale d'un agent à l'autre, etc. Soixante et un pour cent des répondants ont eu à surmonter au moins un problème (voir la Figure 5), plus particulièrement au téléphone.

**Figure 5**  
**Difficultés d'accès. Les citoyens d'abord 2000.**

<i>Difficulté d'accès</i>	<i>Pourcentage des répondants ayant eu des difficultés</i>
1. Lignes téléphoniques occupées	27
2. Transfert d'une personne à l'autre	27
3. Problèmes avec les systèmes de répondeurs ou de messagerie vocale	16
4. Incapacité de trouver le service dans les pages bleues	12
5. Ignorance par rapport à l'endroit où chercher	11
6. Difficulté à trouver un stationnement	12
7. Difficulté à trouver le service dans Internet	5
8. Déplacement sur une trop grande distance	6
9. Autre (p. ex., long délai d'attente)	11
<i>Pourcentage qui a rapporté une difficulté d'accès</i>	<i>61</i>

**Figure 6**  
**Incidence du nombre de difficultés sur la cote accordée à la facilité d'accès.**  
*Les citoyens d'abord 2000.*



Comme l'indique la Figure 6, jusqu'à quel point ces problèmes ont-ils eu une incidence sur la facilité d'accès? Un seul des problèmes énumérés dans la Figure 5. Difficultés d'accès fait passer la cote de facilité d'accès de 82 p. 100 à 64 p. 100. Il est évident qu'un *service accessible est un service qui ne présente aucun problème d'accès!*

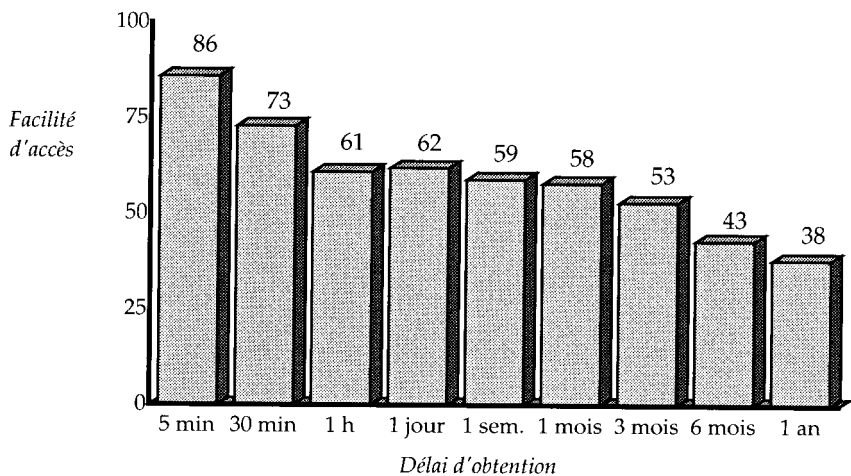
### **Facteur 2. Expérience antérieure avec le service**

Les répondants qui savaient déjà comment accéder au service ont eu plus de facilité à l'obtenir. Une majorité des répondants, qui affirmaient connaître la façon d'obtenir le service qu'ils cherchaient, ont évalué la facilité d'accès à 73 p. 100. La minorité qui ne savait pas comment obtenir le service a évalué la facilité d'accès à 48 p. 100. Un troisième groupe croyait savoir comment obtenir le service mais a découvert qu'il ne le savait pas. Ce groupe frustré a accordé la cote la plus basse, soit 36 p.100.

### **Facteur 3. Délai d'obtention du service**

Les citoyens estiment qu'il existe un lien étroit entre la facilité d'accès et le délai d'obtention du service. Environ 10 p. 100 des citoyens ont obtenu le service dont ils avaient besoin en 5 minutes et ont évalué la facilité d'accès à 86 p. 100 (Figure 7. Le délai d'obtention influe sur l'évaluation

**Figure 7**  
**Le délai d'obtention influe sur l'évaluation de la facilité d'accès.**  
*Les citoyens d'abord 2000.*



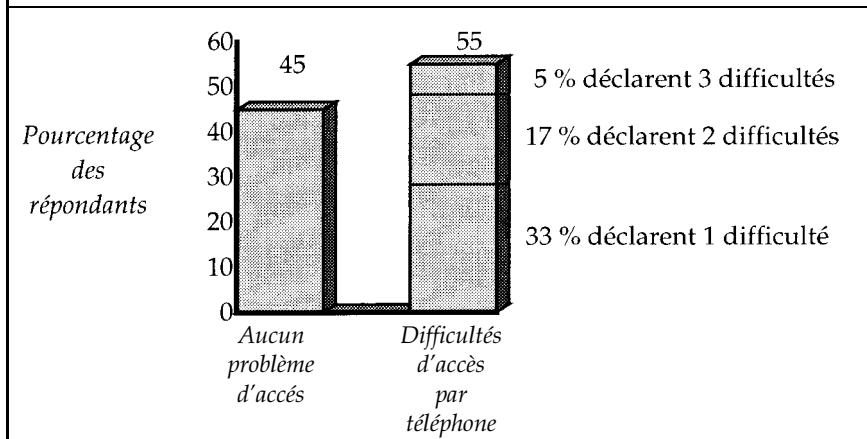
de la facilité d'accès). On a également accordé une bonne cote aux services obtenus en moins de 30 minutes.

Parmi les résultats intéressants obtenus, on a constaté que les services pour lesquels le délai d'attente se situait de une heure à un mois avaient obtenu pratiquement les mêmes cotes, à un ou deux points près de 60 p.100. Soixante pour cent n'est pas une très bonne cote, ce qui signifie encore une fois que pour l'ensemble des services gouvernementaux, un *service accessible est un service obtenu en moins de 30 minutes*.

Il est à noter que les tiges du graphique de la Figure 7 représentent des services très variés. Les services qui sont obtenus dans un délai de 5 à 30 minutes sont souvent des transactions courantes; ceux qui exigent plus de temps sont susceptibles d'être plus complexes.

Les résultats obtenus en ce qui concerne l'accès ne devraient surprendre personne. Nous savons tous qu'il est plus facile d'obtenir un service lorsque nous connaissons les problèmes qu'il présente. La valeur de cette analyse repose sur la capacité à évaluer leur incidence sur l'ensemble des services gouvernementaux. Ces résultats viennent confirmer notre intuition et forment une base raisonnable avec laquelle on peut aller de l'avant. Les services accessibles sont ceux que l'on obtient rapidement et qui ne présentent aucun problème. Alors, que pouvons-nous faire à ce sujet?

**Figure 8**  
**Problèmes d'accès au téléphone. Les citoyens d'abord 2000.**



***Une solution à la difficulté la plus importante***

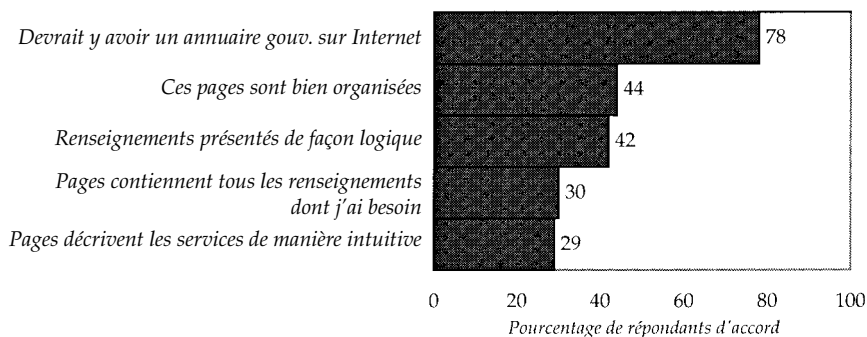
Dans le sondage de 1998 aussi bien que dans celui de 2000, sans égard à l'échelon de gouvernement, les problèmes liés au téléphone arrivent en tête de liste des difficultés rencontrées.

Une majorité de citoyens qui ont rejoint le gouvernement par téléphone ont rencontré une difficulté ou plus d'accès! Le téléphone est la « voie du peuple » – le moyen privilégié pour communiquer avec le gouvernement – et il est primordial d'en faire une avenue appropriée et fiable d'accès aux services (Figure 8).

Des citoyens ont suggéré plusieurs autres solutions pour résoudre les problèmes d'accès au téléphone :

- Quarante-vingt-quinze pour cent des répondants estiment que les systèmes automatiques devraient comporter une option qui permettrait de quitter le système pour parler à quelqu'un.
- Quarante-vingt-six pour cent des répondants estiment que les systèmes automatiques devraient donner des renseignements généraux tels que l'adresse du bureau et les heures d'ouverture.
- Quarante-vingt-deux pour cent des répondants estiment que les systèmes téléphoniques devraient informer le demandeur du délai d'attente avant qu'un agent ne lui réponde.
- Cinquante-huit pour cent des répondants estiment que les systèmes téléphoniques devraient donner l'adresse d'un site Internet où l'on peut obtenir de l'information.

**Figure 9**  
**Pages bleues.\* Les citoyens d'abord 2000.**



\* Dans certaines régions, elles sont grises.

### *Appréciation des pages bleues*

On a demandé aux répondants de noter les pages bleues en se fondant sur une expérience de l'année précédente. Les résultats sont illustrés à la Figure 9. Plusieurs gouvernements tentent présentement d'améliorer les pages bleues, mais cela n'a pas encore eu d'effets notoires sur les citoyens.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. À l'heure actuelle, certaines collectivités n'ont pas accès aux nouvelles pages bleues; cette nouvelle version restera donc encore inconnue pendant un certain laps de temps. Cela entraînera également un décalage dans les perceptions des citoyens puisque certains d'entre eux n'utilisent pas les pages bleues fréquemment. Il y aura également une période de transition si, par exemple, une personne utilise un type de pages bleues à la maison et un autre type au travail. Des améliorations dans les cotes ne seront peut-être pas apparentes tant que tous les changements n'auront pas tous été mis en oeuvre.

## LES MOTEURS DE LA SATISFACTION

La question empirique est la suivante : certains citoyens sont très satisfaits des services gouvernementaux qu'ils obtiennent tandis que d'autres obtiennent les mêmes services et sont très insatisfaits. Pourquoi une si grande divergence d'opinion?

Si vous demandez l'opinion de dix personnes sur cette question, vous obtiendrez probablement dix réponses différentes. Posez la même ques-

tion à 30 ou à 40 personnes (par exemple, dans le cadre d'une recherche par groupes de discussion) et les modèles commencent à se préciser. Posez la même question à des milliers de citoyens, et il est alors possible d'obtenir une réponse quantitative précise.

Dans le cadre de la recherche *Les citoyens d'abord* de 1998, on a demandé aux répondants un ensemble de questions détaillées concernant une expérience récente qu'ils avaient vécue avec le gouvernement. Les Canadiens ont décrit leurs expériences lors de la prestation de divers services obtenus auprès des trois ordres de gouvernement ce qui a donné naissance à cinq nouveaux moteurs de la satisfaction – ces éléments qui font en sorte que le client accorde une cote élevée ou une cote faible à un service.

On a effectué la même analyse dans le cadre de la recherche menée en 2000 afin de déterminer si les cinq moteurs initiaux étaient toujours vrais. Ils comptent pour 69 p. 100 de la variance dans les évaluations de la satisfaction, ce qui signifie qu'ils constituent 69 p. cent des éléments faisant en sorte que les clients sont satisfaits ou non.<sup>1</sup>

### Moteurs de la satisfaction des citoyens.

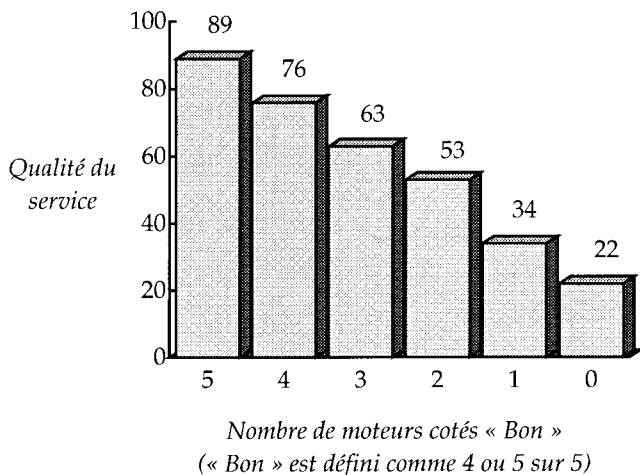
#### *Les citoyens d'abord 2000.*

- |   |  |
|---|--|
| 1. Rapidité   | « J'ai été satisfait du délai d'obtention du service. »  |
| 2. Connaissances, Compétence                                      | « Le personnel était informé et compétent. »   |
| 3. Le Petit Effort Supplémentaire,<br>Le Sourire Qui Fait Du Bien | « Le personnel a déployé tous les efforts possibles pour que j'obtienne ce dont j'avais besoin. » « On m'a traité de façon aimable et courtoise. » |
| 4. Équité   | « On m'a traité de façon juste. »  |
| 5. Résultat   | « J'ai obtenu ce qu'il me fallait. »   |

#### *Le petit effort supplémentaire, le sourire qui fait du bien*

Le sondage effectué en 2000 a permis de mieux cerner de quoi était constitué le troisième moteur, la « courtoisie ». Lors de l'élaboration du sondage mené en 2000, des participants à divers groupes de discussion ont indiqué que le degré de satisfaction augmentait considérablement quand le personnel « fait le petit effort supplémentaire » pour faire en sorte que les citoyens obtiennent ce dont ils ont besoin. Cela ajoute une dimension proactive critique au processus d'accueil des clients qui se fonde sur l'amabilité et la courtoisie auxquelles s'attendent les citoyens.

**Figure 10**  
**Incidence des moteurs. Les citoyens d'abord 2000.**



Cela signifie que le personnel va au-devant du client – de façon proactive – afin que ce dernier puisse obtenir le meilleur service possible.

Le petit effort supplémentaire touche les cadres supérieurs, l'ensemble du gouvernement et chacun des fournisseurs de services. La prestation de services comprend la conception, les ressources, l'élaboration de politiques, le personnel, les services de soutien et la gestion en général. Ce principe exige de l'engagement de la part de tous les niveaux de l'organisation et une vision commune en ce qui concerne l'élaboration de services en fonction des besoins des citoyens. Ce n'est que lorsqu'une organisation se dotera d'une politique visant à promouvoir le petit effort supplémentaire que les citoyens constituent une différence.

### *Incidence des moteurs*

Les cinq moteurs de la satisfaction font-ils vraiment une différence? Lorsque les gouvernements obtiennent de bons résultats pour les cinq moteurs – lorsque du personnel compétent offre un service rapide et va au devant des citoyens, traitent ces derniers avec équité et leur offre le service dont ils ont besoin – les niveaux de satisfaction atteignent 89 p. 100. Ainsi, presque un cinquième des expériences vécues auprès des services du gouvernement satisfait aux normes des cinq moteurs et a ainsi obtenu cette cote de satisfaction élevée.

Si le gouvernement satisfait à quatre des cinq moteurs, le taux de satisfaction baisse à 76 p.100. Si les fournisseurs de services offrent un bon ser-

vice et satisfont à trois des cinq moteurs, le taux de satisfaction général baisse à 63 p. 100.

Comme l'indique la Figure 10, être en mesure d'offrir ou non un bon service tout en tenant compte de ces cinq moteurs permet de définir l'ensemble des cotes de qualité pour tous les services offerts, soit celles variant de 22 p. 100 à 89 p. 100.

Que peuvent faire les gouvernements pour offrir de bons services? Il faut tout d'abord reconnaître que les gouvernements *offrent* souvent d'excellents services. La véritable question est comment peuvent-ils offrir de bons services en tout temps, et c'est ce qu'on tente de définir à l'aide des cinq moteurs.

Après avoir si vigoureusement milité en faveur des cinq moteurs de recherche, il est important d'établir certaines limites.

### **Les responsabilités du gouvernement**

Les gouvernements ne sont pas toujours en mesure d'offrir des services qui satisfont aux attentes des citoyens. Par exemple, on ne peut garantir à un citoyen qu'il va obtenir le service qu'il désire. Votre évaluation foncière peut augmenter ou le juge peut estimer que vous dépassiez vraiment la limite de vitesse de 40 km. Les citoyens peuvent ne pas obtenir ce qu'ils estiment être un service rapide dans des domaines tels que le zonage où il faut tenir compte des droits de toutes les parties présentes. Ce genre de problème survient plus souvent dans le cadre de certains programmes ou auprès de certains ministères, par exemple cela arrive plus souvent au sein des ministères responsables de la mise en œuvre des lois fiscales que dans les bibliothèques publiques. Certains services présentent des contraintes qui ont une incidence sur la satisfaction du client. Il n'est pas réaliste de fixer le taux de satisfaction à 98 p. 100. Par conséquent, les fournisseurs de services devraient évaluer leur performance en fonction des autres fournisseurs de services plutôt qu'en fonction d'un groupe en entier.

### **Différences entre les services**

Étant donné la très grande diversité des services offerts par le gouvernement, il est raisonnable de croire que les moteurs de la satisfaction différeront d'un service à l'autre. Un bon service ne signifie pas nécessairement la même chose lorsqu'il s'agit du transport en commun, des hôpitaux et des organismes fiscaux.

Deux exemples illustrent bien les avantages éventuels que représente l'étude de services particuliers. Parmi les centaines de répondants au sondage *Les citoyens d'abord*, un grand nombre d'entre eux ont raconté des expériences qu'ils avaient vécues dans des hôpitaux et avec la police. En

ce qui concerne les services policiers, ils ne comportent que deux moteurs de la satisfaction principaux; le premier étant l'équité et le deuxième la rapidité. En ce qui a trait aux hôpitaux, il y avait quatre moteurs de la satisfaction, c'est-à-dire la rapidité, l'effort supplémentaire, l'obtention de renseignements clairs et précis et la compétence. Les services hospitaliers constituent une vaste catégorie et les expériences peuvent varier en fonction des types d'établissements – malades hospitalisés, malades non hospitalisés, soins de longue durée, etc., ce qui peut faire varier sensiblement les résultats. Plus la clientèle est bien définie, plus les directives seront précises.<sup>2</sup>

### Caractéristiques des modes de prestation de services

Les modes de prestation de services comportent également des caractéristiques uniques. Les deux modes de prestation diffèrent sur les plans de la courtoisie et de l'équité : ce sont des moteurs importants de la satisfaction pour les services au comptoir, mais non pour les services téléphoniques. L'aspect primordial de l'élément interpersonnel semble avoir plus de poids dans un contexte de rencontre en personne, ce qui est facilement compréhensible. Il est plus facile de jauger les signes de courtoisie et d'équité du traitement quand un service est rendu au comptoir. Les expressions du visage et le langage corporel sont visibles, et le client peut comparer comment il est traité par rapport au restant de la clientèle. Toute la dimension physique manque dans les communications téléphoniques, et l'analyse des moteurs démontre l'impact de cette dimension sur le service au comptoir. La section 7 porte sur les services offerts sur l'Internet pour lequel des facteurs d'évaluation de la satisfaction forts différents sont utilisés.

Les moteurs de satisfaction pour les services au téléphone et au comptoir	
<i>Téléphone</i>	<i>Comptoir</i>
Rapidité	Rapidité
Connaissances, compétence	Courtoisie
Effort supplémentaire	Effort supplémentaire
Résultat	Connaissances, compétence
	Équité
	Résultat

## MESURER LES PROGRÈS

La Figure 11 indique les cotes accordées à la qualité des services pour un

ensemble de services du secteur privé et du secteur public en comparaison aux résultats obtenus en 1998 et en 2000. La cote de la plupart des services n'avait pas tellement changé. Les cotes accordées dans le cadre du sondage de l'année 2000 se situent à un ou deux points au-dessus ou en dessous des cotes de 1998.

Au cours de ces deux années, les cotes accordées aux services en général ont fait un bon de 3 ou de 4 points. Comment est-ce possible alors que les cotes accordées à des services précis n'ont pas changé? Il est possible qu'un vent d'optimisme attribuable à la bonne santé économique souffle sur les gouvernements et le secteur privé.

Toutefois, une question encore plus importante concerne la raison pour laquelle les cotes attribuées à des services précis n'ont pas fluctué? Au cours de cette période, plusieurs gouvernements ont déployé de grands efforts afin d'améliorer la prestation de services. Ces efforts ont-ils été vains? Il est encore beaucoup trop tôt pour tirer une conclusion aussi pessimiste. Plusieurs grandes organisations, tant du secteur public que du secteur privé, ont affirmé que l'opinion des clients concernant la qualité du service évoluait lentement.

L'une des causes est le nombre faramineux de services et de gouvernements en jeu. Une province peut apporter des améliorations importantes à ses services de renseignements sur les taxes, mais le portrait national ne changera pas sensiblement tant que la majorité des provinces n'aient pas posé les mêmes gestes.

Les citoyens utilisent certains services de façon sporadique – une fois par année dans le cas des impôts, encore moins souvent pour ce qui est des passeports. Par conséquent, il faut tenir compte d'un décalage inévitable : les améliorations passent inaperçues jusqu'à ce que les citoyens aient de nouveau besoin de ce service.

Des innovations importantes peuvent exiger de modifier les politiques ou les lois. Les municipalités sont tributaires des provinces en matière législative. Tous les échelons de gouvernement veulent que les politiques et les lois favorisent la mise en œuvre la nouvelle génération des services électroniques. Des questions telles que l'identification sûre des citoyens qui veulent des services en ligne (authentification) et la coordination des services liés entre les territoires posent des défis stratégiques de taille au sein des gouvernements et entre eux.

Enfin, une seule expérience positive n'est pas nécessairement suffisante pour changer l'opinion d'une personne. Peut-être une personne doit-elle vivre de telles expériences à répétition avant de déduire que les méthodes ont réellement changé et que son expérience heureuse n'a pas constitué une exception à la norme.

Figure 11

Cotes accordées à la qualité des services des fournisseurs du privé et du public.  
*Citizens First 2000.*

Service	Qualité du service (0 à 100)	
	1998	2000
<i>Services d'incendie</i>	78	77
<i>Bibliothèques publiques</i>	75	75
Supermarchés	74	73
Services de messageries privés	68	69
<i>Services d'électricité provinciaux</i>	63	64
<i>Parcs et campings provinciaux</i>	64	64
<i>Services de police</i>	63	63
Compagnies de téléphone	63	63
Services du secteur privé en général *	60	63
Grands magasins	–	62
<i>Bureau des passeports</i>	60	61
<i>Postes Canada *</i>	55	60
Compagnies d'assurances	55	59
Taxis	57	58
<i>Services municipaux en général *</i>	53	57
<i>Transports en commun</i>	55	55
<i>ADRC*</i>	50	54
Câblodistributeurs	–	54
Banques	51	52
<i>Services du gouvernement fédéral en général *</i>	47	51
<i>Services des gouvernements provinciaux en général *</i>	47	50
<i>Système d'éducation publique *</i>	47	49
<i>Hôpitaux</i>	46	49
<i>Entretien des routes</i>	35	36

\* Différence significative entre 1998 et 2000

Remarque : Les services gouvernementaux sont soulignés en gras. Les grands magasins et les câblodistributeurs ne faisaient pas partie du sondage de 1998.

## LES NORMES DE SERVICE

Les normes de service sont principalement utilisées dans les deux cas suivants :

- Élaborer des objectifs de rendement pour le personnel, par exemple, « Le téléphone ne doit pas sonner plus de trois coups. »
- Informer les clients de ce qui les attend, par exemple, « Le temps d'attente est de moins de 10 minutes. »

Le temps nécessaire pour effectuer des transactions courantes faisait partie des éléments étudiés dans le cadre du sondage *Les citoyens d'abord* de 1998 aussi bien que dans celui de l'an 2000. La rapidité est le moteur de satisfaction le plus important et le temps peut être facilement quantifié (beaucoup plus facilement que les autres moteurs tels que l'équité, la compétence, etc.).

Les paragraphes suivants indiquent les attentes des citoyens en ce qui concerne la rapidité du service offert dans le cadre d'activités courantes. Pour chacune d'entre elles, les citoyens ont exprimé diverses opinions, et l'établissement d'une norme est un exercice qui consiste à couper la poire en deux à partir du point situé le plus à gauche du continuum, ce qui permettra de satisfaire le plus grand nombre possible de citoyens, mais qui feront en sorte que les objectifs de rendement seront encore plus difficiles à atteindre.

Les normes actuelles établies par une organisation dépendront des ressources de cette dernière, de sa clientèle, et de plusieurs autres facteurs. (Les services d'urgence ne pourraient établir leurs objectifs à l'aide des résultats actuels puisque ces derniers ne s'appliquent que dans les situations courantes.)

Plusieurs organisations ont vu leur rendement s'améliorer de façon importante à la suite de l'élaboration d'un programme visant à mettre en œuvre des normes de service. Le simple fait d'évaluer le rendement, ce qui n'était pas fait auparavant, constitue en soi une très grande source de motivation. Le personnel et les gestionnaires peuvent ainsi évaluer leur travail en plus de disposer d'une preuve substantielle des améliorations apportées. Ce processus peut également servir de base au mécanisme de responsabilisation et aux programmes de reconnaissance formelle du personnel.

*Attentes à l'égard de services offerts dans des situations courantes*

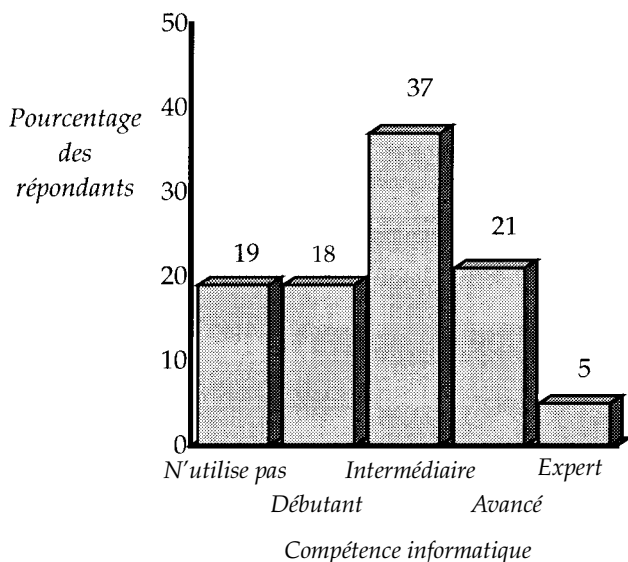
<p><i>Service téléphonique</i> Dans un système téléphonique automatisé, quel est le nombre maximum d'options que l'on devrait vous offrir à un moment donné?</p>	<p>86 % estiment que 3 options est acceptable.</p>
<p>Quand vous faites une demande courante au téléphone, combien de minutes est-il acceptable avant qu'un représentant vous réponde?</p>	<p>97 % estiment qu'une attente de 30 secondes est acceptable.</p>
<p>Quand vous faites une demande courante au téléphone, à combien de personnes devriez-vous parler au maximum?</p>	<p>85 % estiment que 2 personnes est acceptable.</p>

Si vous laissez un message dans une boîte vocale à 10 h du matin, quel est le délai acceptable avant qu'on retourne votre appel?	<i>75 % estiment que 4 heures est acceptable.</i>
<i>Services au comptoir</i> Quand vous visitez un bureau du gouvernement, gouvernement, quel est le délai d'attente en ligne acceptable, en minutes?	<i>68 % estiment que 5 minutes est acceptable.</i>
Quand vous visitez un bureau du gouvernement [...] à combien de personnes au maximum devriez-vous parler?	<i>82 % estiment que 2 personnes est acceptable.</i>
Lorsque vous vous rendez à un bureau gouvernemental pour un service courant, quel serait le laps de temps raisonnable pour vous rendre à ce bureau (aller)?	<i>68 % estiment que 30 minutes est acceptable.</i>
<i>Services par la poste</i> Quand vous écrivez à un bureau du gouvernement [...] quel est le délai acceptable pour recevoir la réponse par la poste?	<i>87 % estiment que 2 semaines est acceptable.</i>
Quand vous postez une lettre entre deux villes canadiennes, quel est le nombre de jours raisonnable que cette lettre devrait prendre pour arriver à destination?	<i>62 % estiment que 3 jours est acceptable.</i>
<i>Courrier électronique (e-mail)</i> Si vous envoyez un message électronique à un bureau gouvernemental pour une demande courante à 10 h, quel est le délai acceptable pour recevoir une réponse?	<i>90 % estiment que le jour même est acceptable.</i>

## LES NOUVELLES STRATÉGIES DE PRESTATION

Les trois ordres de gouvernement offrent des services dans Internet, et la gamme de ces services augmente presque chaque jour. Le progrès rapide dans les modes de prestation des services amène les fournisseurs de services à se demander, avec raison, si les citoyens tiennent le rythme. Autrement dit, les citoyens ont-ils les connaissances voulues pour utiliser efficacement les cyberservices?

**Figure 12**  
**Auto-évaluation des Canadiens de leur compétence informatique.**  
*Les citoyens d'abord 2000.*



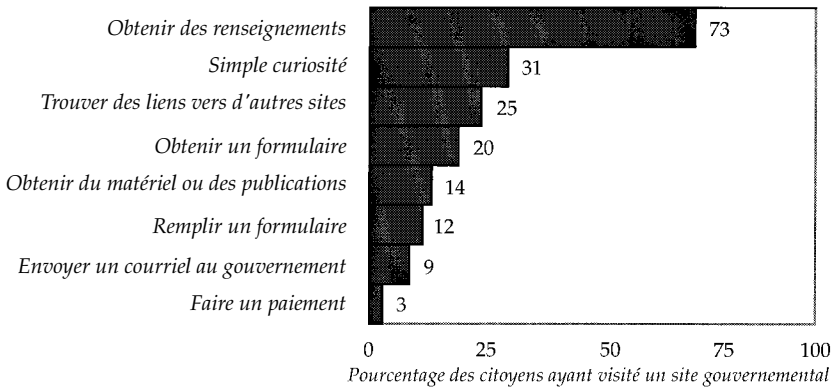
Quatre-vingt-un pour cent des Canadiens affirment avoir des connaissances de base en informatique (Figure 12). Ce chiffre représente la limite maximale de l'utilisation de l'Internet obtenue au cours de l'été 2000, c'est-à-dire au moment où le sondage a été effectué. La plupart des Canadiens utilisent déjà l'Internet :

- 26 p. 100 l'utilise presque tous les jours,
- 50 p. 100 l'utilise au moins une fois par semaine,
- 62 p. 100 l'utilise au moins une fois par mois.

Les résultats présentés dans le reste de ce chapitre donnent un portrait des 62 p. 100 des Canadiens qui utilisent Internet. Parmi eux :

- 71 p. 100 ont accédé aux cyberservices de 1 ordre de gouvernement au moins;
- 54 p. 100 ont accédé aux cyberservices de 2 ordres de gouvernement;
- 31 p. 100 ont accédé aux cyberservices des 3 ordres de gouvernement.

**Figure 13**  
**Pourquoi avez-vous visité ce site? Les citoyens d'abord 2000.**



Remarque : Les répondants pouvant indiquer plusieurs motifs de leur visite, le total des pourcentages dépasse 100.

### *Visites aux sites web des gouvernements*

Il n'y a pas si longtemps, la plupart des sites Web des gouvernements n'offraient pratiquement que des informations. Les citoyens pouvaient obtenir une description des programmes des numéros de téléphone et parfois imprimer des formulaires standard, mais ils ne pouvaient faire de transactions. Nous assistons présentement à un développement rapide de ces sites puisque la plupart des sites gouvernementaux permettent d'effectuer des transactions en ligne, et d'ici deux ou trois ans, la plupart des citoyens pourront effectuer presque toutes leurs transactions courantes dans le confort de leur foyer.

Au cours de cette période de transition, le citoyen qui désire utiliser les services en ligne doit constamment s'informer auprès de plusieurs ordres de gouvernement afin de vérifier les services qui sont offerts. Le mois dernier, il était impossible de payer ses taxes, d'obtenir un permis de garde de chien ou de réserver un emplacement de camping en ligne: qu'en est-il aujourd'hui?

Il y aura une période de transition entre la mise en place d'un service et le moment où les citoyens découvriront que ce service est offert. Des questions concernant la sécurité devront également être résolues lorsqu'il s'agit de trouver le bon équilibre entre une authentification pratique et la protection de la vie privée. Malgré tout, 45 p. 100 des Canadiens affirment effectuer au moins un type de transaction en ligne (Figure 13). Leur intérêt est manifeste.

### Perception du site

Quels sont les facteurs à l'origine d'un jugement de bonne ou de mauvaise qualité d'un site? Les répondants ont évalué le rendement du site choisi sur une échelle de « Très mauvais » à « Très bon » (Figure 14). Les 5 facteurs qui expliquent 45 p.100 de la variance dans les cotes accordées au rendement donnent une réponse relativement claire à cette question. Les voici :

**Moteurs de la satisfaction à l'égard des sites web.**  
*Les citoyens d'abord 2000.*

- |                        |   |
|------------------------|---|
| 1. Navigation Facile : | « Il est facile de trouver ce que je cherche. »           |
| 2. Résultat :          | « J'ai obtenu ce que je voulais »                         |
| 3. Attrait Visuel :    | « Il est visuellement attrayant. »                        |
| 4. Informatif :        | « Il contient tous les renseignements dont j'ai besoin. » |
| 5. Rapide :            | « Les pages se téléchargent rapidement. »                 |

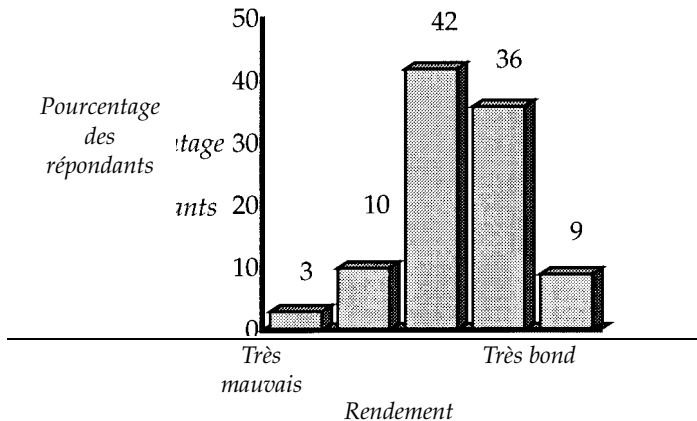
Ces moteurs liés à l'Internet ne sont pas les mêmes que pour les services qui sont fournis par des modes conventionnels, tels que le téléphone. Le résultat est le seul point commun aux services fournis dans Internet et par d'autres formes de prestation, bien que la signification puisse différer dans les deux contextes. Actuellement, la plupart des visites aux sites Web visent des fins informatives plutôt que transactionnelles (bien que les choses changent).

La divergence entre les moteurs de la satisfaction à l'égard des modes conventionnels et d'Internet n'est pas surprenante. Les modes de prestation conventionnels passent par des fournisseurs de services humains, qui vous parlent directement au téléphone ou à un comptoir, ou indirectement par correspondance. Les concepts de connaissances des employés, de traitement équitable et de prestation rapide ont beaucoup de poids dans ce contexte, alors que leur incidence est négligeable pour ce qui est des cyberservices. Aucun employé n'a à démontrer ses connaissances ni son ignorance, ni à traiter les citoyens de façon équitable ou non. La rapidité du service n'a plus le même sens dans un contexte électronique : dans les modes conventionnels, la rapidité se définit par le temps d'attente imposé au citoyen par le fournisseur de services, alors que pour le réseau Internet, c'est l'utilisateur qui décide de la répartition de son temps. La navigabilité ou la rapidité de téléchargement des pages pourrait être vaguement apparentée à la rapidité dans

Figure 14

Évaluez le rendement général de ce site en comparaison à d'autres sites que vous connaissez, tant dans le secteur gouvernemental que privé.

*Les citoyens d'abord 2000.*



un contexte conventionnel, mais les deux concepts sont difficilement comparables.

### *Comparaison des sites du secteur privé et du secteur public*

Les difficultés inhérentes à l'utilisation du réseau Internet pour accéder à des services sont communes à tous les sites, qu'ils émanent du secteur privé ou du public. Il est donc encourageant de constater que les citoyens jugent que les sites des gouvernements sont aussi bons ou meilleurs dans l'ensemble que les sites du secteur privé.

### *Les promesses du web*

La section 5 exposait les raisons pour lesquelles on ne peut espérer un changement rapide des cotes de la qualité du service. L'arrivée des cyber-services permet d'espérer que cette révolution *pourrait* survenir un peu plus rapidement.

Pour que les services Internet parviennent à faire bondir l'ensemble des cotes de la qualité du service, ils devront obtenir des cotes plus élevées que les services qu'ils remplacent. Est-ce possible?

Pour ce qui est des services courants, les cyberservices promettent un accès facile, ils peuvent éviter les lignes téléphoniques occupées, les appels interurbains et les files d'attente au comptoir. Ils permettent de

surmonter les problèmes liés aux modes de prestation conventionnels et pouvant faire obstacle à un bon service tels que la lenteur du service, l'injustice et un personnel incompetent ou impoli.

Les cyberservices auront une moins grande incidence sur des services tels que la collecte des ordures ménagères, le transport en commun, l'entretien des routes et les services de police, bien que ces services bénéficieront indirectement de l'Internet puisque les citoyens auront accès à des renseignements en ligne concernant le recyclage et les horaires de la collecte des ordures ménagères, les horaires d'autobus, de métro, etc., l'état des routes (par exemple, les fermetures de routes), etc.

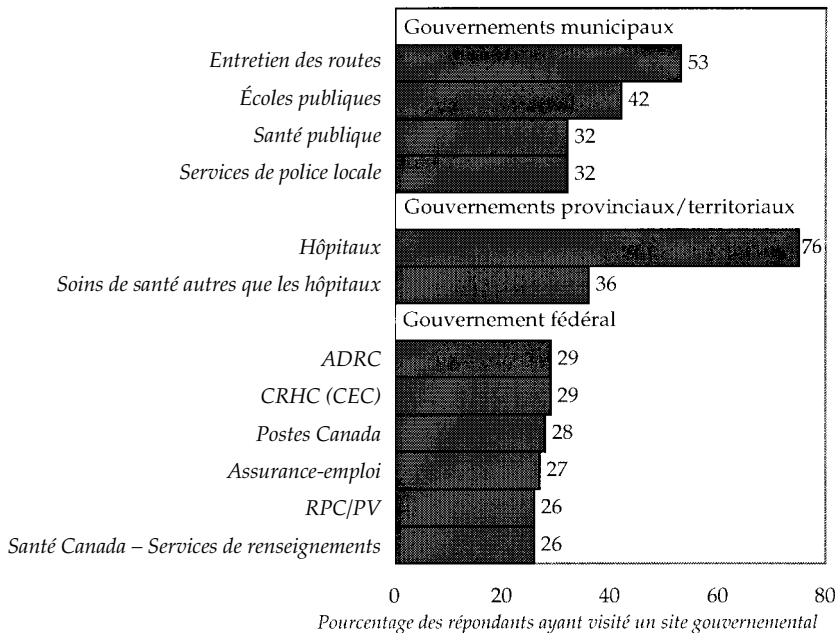
Un aspect de cette vision est faux : les cyberservices ne remplaceront pas les modes de prestation de services conventionnels, mais coexisteront avec ces derniers. Les modes de prestation deviendront de plus en plus interdépendants. À l'heure actuelle, les stratégies concernant la prestation de services encouragent les citoyens à utiliser plusieurs modes de prestation pour obtenir des services. Il arrive souvent que les citoyens consultent l'Internet avant d'effectuer un appel téléphonique, de poster une demande ou de passer à un bureau gouvernemental. Les centres d'appel et les lignes d'information sont de plus en plus utilisés par les citoyens pour accéder à un autre mode de prestation. Lorsque ce système fonctionne correctement, les citoyens ont facilement et rapidement accès à une vaste gamme de services. (Les programmes visant à remplacer les documents contenus dans un portefeuille perdu offerts par certains gouvernements en est un bon exemple. (Le certificat de naissance, le permis de conduire, la carte d'assurance-maladie et la carte d'assurance sociale peuvent être remplacés à un seul endroit à l'aide de plusieurs modes de prestation.)

Assurer la coordination de ce nouveau modèle avec les autres modes de prestation représente un défi. Le citoyen doit facilement passer d'un mode de prestation à un autre et, le cas échéant, obtenir des renseignements cohérents. Ainsi, lorsque vous vous présentez à la banque, vous vous attendez à ce que le solde de votre compte soit identique à celui indiqué au guichet automatique et au comptoir. En ce qui concerne les services gouvernementaux, les citoyens s'attendent à ce que les données contenues dans leur dossier soient transmises fidèlement et facilement de l'Internet au téléphone, puis au comptoir. Les citoyens entretiennent des liens beaucoup plus complexes et réguliers avec les gouvernements qu'avec les institutions financières, le défi est énorme.

## **LES PRIORITÉS DES CITOYENS EN MATIÈRE D'AMÉLIORATION DES SERVICES**

Quels sont les services auxquels les citoyens aimeraient que l'on apporte

**Figure 15**  
**Services à améliorer en priorité. Les citoyens d'abord 2000.**



Remarque : Les répondants devant choisir trois priorités, le total des pourcentages dépasse 100.

des modifications? Pour chacun des ordres du gouvernement, les citoyens devaient choisir, dans une liste des 50 services les plus fréquemment utilisés, les trois services qui devaient être selon eux améliorés en priorité. La Figure 15 indique les services choisis par au moins 25 p. 100 des citoyens. Un changement est survenu à l'échelon municipal où la santé publique est passée de la première place à la troisième, *ex aequo* avec les services de police locale. Les pourcentages obtenus pour l'entretien des routes et les services de police locale n'ont pratiquement pas changé.

À l'échelon provincial et territorial, les hôpitaux demeurent une priorité pour plus de 70 p. 100 des citoyens. La catégorie « Soins de santé autres que les hôpitaux » a été ajoutée au sondage effectué en 2000 afin de permettre aux répondants d'évaluer les divers types de soins de santé. Cette modification n'a pas réduit le nombre de répondants ayant choisi les hôpitaux comme l'une de leurs priorités, mais a plutôt contribué à placer les soins de santé autres que les hôpitaux au deuxième rang, déclassant ainsi les collèges et les universités.

À l'échelon fédéral, six organismes et programmes sont arrivés presque *ex aequo* au chapitre des priorités. Cinq de ces six éléments sont les mêmes que ceux qui ont été obtenus en 1998. Dans le cadre du sondage effectué en 2000, la cote des services de renseignements de Santé Canada a augmenté de 5 points rejoignant ainsi le peloton de tête.

## LES CITOYENS D'ABORD : DE LA VISION À LA RÉALITÉ

### *Consolider les acquis*

Les témoignages sont clairs : les services gouvernementaux doivent absolument être axés sur le citoyen. Les structures cloisonnées qui semblaient autrefois incontournables disparaissent rapidement. Ce changement a plusieurs sources :

- un leadership solide et un engagement ferme à offrir des modes de prestation des services axés sur les citoyens;
- les résultats du sondage *Les citoyens d'abord* de même que les recherches et les outils liés établissent le fondement intellectuel nécessaire à l'atteinte de résultats;
- des réalisations importantes sur le plan du réaménagement des systèmes de prestation des services en fonction des besoins des citoyens;
- l'établissement de partenariats avec les secteurs privé et bénévole afin d'offrir des services intégrés et accessibles;
- une utilisation stratégique de la technologie – notamment les ordinateurs et Internet – en vue de lier des services qui étaient auparavant offerts séparément, par zone géographique et par établissement;
- le regroupement des champs d'expertise et des meilleures pratiques qui semblent dorénavant avoir atteint le niveau de la masse critique.

Les années à venir seront fort stimulantes, tant pour les fournisseurs de services gouvernementaux que pour les citoyens.

### *La voie de l'avenir*

Les résultats du sondage *Les citoyens d'abord 2000* sont le fruit des perceptions et de l'expérience directe d'un échantillon représentatif de la population canadienne; ils rendent compte des défis importants auxquels sont confrontés les trois échelons de gouvernement en matière de prestation des services. En s'appuyant sur ces résultats, les gouvernements pourront mettre en œuvre un plan d'action articulé et concerté qui permettra de con-

solider les acquis pour favoriser des changements positifs et créer des systèmes de prestation de services véritablement adaptés et orientés vers les citoyens.

L'accent sur six aspects clés des services axés sur le citoyen permettra d'accélérer la progression.

### 1. Changer le visage du gouvernement

- maintien d'un leadership solide et de l'engagement envers l'offre de services axés sur le citoyen dans l'ensemble de la fonction publique;
- utilisation des résultats de *Les citoyens d'abord* à titre de fondement intellectuel par l'élaboration de politiques et de méthodes novatrices;
- extinction des mythes et des stéréotypes nuisibles en diffusant à la population de l'information exacte sur l'excellence des services gouvernementaux;
- utilisation des conclusions de *Les citoyens d'abord* pour rehausser la confiance du personnel et accroître les compétences;
- offre de formations et d'outils appropriés pour augmenter les connaissances et les compétences du personnel, et pour donner aux fournisseurs de services les moyens de dépasser leurs limites;
- maintien du soutien à la recherche évoluée, un élément essentiel à l'amélioration de la prestation des services.

### 2. Accès, accès, accès

- soutien à une approche proactive, qui ne ménage pas les efforts pour favoriser l'accès aux services gouvernementaux, aux échelons institutionnel et technologique, de même que pour tous les contacts directs et personnels avec les citoyens;
- attention particulière accordée aux services téléphoniques, la « voie du citoyen », qui représentent encore le point d'accès le plus frustrant bien qu'il soit le plus utilisé;
- regroupement de modes multiples en un guichet unique de services, économique et orienté vers le citoyen; élimination de toutes les « mauvaises portes » quand un citoyen tente d'accéder aux services.

### 3. Accent sur les cinq moteurs de la satisfaction des citoyens dans les domaines de services prioritaires

- intégration des cinq moteurs de la satisfaction des citoyens à chacun des secteurs d'activité du gouvernement;
- mise en oeuvre de méthodes pour mesurer périodiquement les moteurs de la satisfaction et les normes de service, et compte rendu au personnel sur son rendement;
- établissement des moteurs de la satisfaction pour des programmes

particuliers (par exemple, les moteurs qui valent pour Revenu Canada peuvent diverger de ceux qui sont applicables à un site Web de bibliothèque et de renseignements sur la santé);

- organisation, mesure et mise au point de services qui répondent aux priorités des citoyens.

#### 4. Les services intégrés deviennent la norme

- élimination des cloisonnements entre les gouvernements et à l'intérieur de ceux-ci, afin d'offrir des services intégrés;
- établissement de partenariats et collaboration avec d'autres gouvernements, ainsi qu'avec les secteurs privé, bénévole et universitaire, afin de mettre sur pied les meilleurs systèmes de prestation qui soient;
- création d'un Centre canadien des services axés sur le citoyen à l'extérieur du gouvernement afin de favoriser la recherche, l'innovation et les services multipartites, intersectoriels et internationaux.

#### 5. Un cybergouvernement intelligent

- exploitation des nouvelles technologies de sorte à les rendre faciles à utiliser et adaptées aux citoyens;
- mise au point et amélioration à la base des modes d'accès (systèmes téléphoniques, Internet) en tenant compte des moteurs particuliers et des normes de service établies dans le sondage *Les citoyens d'abord*;
- offre aux citoyens de modes d'accès diversifiés et diffusion de renseignements cohérents sur tous les modes.

#### 6. Diriger selon une vision et gérer selon les résultats

- établissement d'objectifs et de critères clairs et mesurables quant à l'amélioration de la qualité des services et à l'offre de services axés sur les citoyens;
- responsabilisation exigée quant aux résultats des ententes sur le rendement et sur la prestation des services;
- répertoire, partage et exposition des meilleures pratiques;
- offre de récompenses aux innovateurs et aux praticiens visionnaires dans les catégories importantes :

1 accès;

2 moteurs de la satisfaction;

3 guichet unique de services;

4 prestation intégrée des services;

5 solutions technologiques axées sur le citoyen.

La prochaine étape de la recherche sur les services axés sur les citoyens

s'intéressera aux fournisseurs de services à l'interne; les résultats seront intégrés aux stratégies de prestation des services à l'échelle du gouvernement.

## NOTES

- 1 Il s'agit d'un exploit énorme. Les recherches en sciences sociales n'ont jamais permis d'expliquer 100 p. 100 de la variance. Dans ce cas-ci, les 31 p. 100 qui restent sont constitués des éléments suivants 1) divergence d'opinion des personnes interrogées – la définition d'un bon service diffère d'une personne à l'autre, 2) différences concernant les services – un bon service offert à un terrain de camping provincial peut être différent d'un bon service obtenu dans le cadre de la résolution d'un problème fiscal, 3) éléments incontrôlables – la mauvaise humeur d'une personne peut avoir une incidence sur sa façon de percevoir le service qu'elle a obtenu, et 4) erreur d'évaluation – un éventail de réponses à cinq points peut empêcher les répondants de décrire précisément l'expérience qu'ils ont vécue.
- 2 L'outil commun d'évaluation offert par le CCG ([www.ccmd-ccg.gc.ca](http://www.ccmd-ccg.gc.ca)) fournit des modèles de recherche pouvant être utilisés par les organismes du gouvernement dans le cadre de l'évaluation de la qualité de leurs services.