
Les Citoyens D'Abord 2000

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

© 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 (IAPC) 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
Internet : 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

Le territoire du Yukon

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

Le gouvernement du Canada

et

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

Merci

Table des matières

Avant-propos	vii
Sommaire	1
1. Introduction	7
2. Mythes et stéréotypes	12
3. Le modèle de service	18
4. L'accès	20
5. Les moteurs de la satisfaction	40
6. Mesurer les progrès	48
7. Les normes de service	57
8. Les nouvelles stratégies de prestation	66
9. Les priorités des citoyens en matière d'amélioration des services	76
10. <i>Les citoyens d'abord 2000</i> : De la vision à la réalité	80

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

SOMMAIRE

L'initiative de recherche *Les citoyens d'abord 2000* a été parrainée par divers partenaires, dont le gouvernement du Canada, les dix gouvernements provinciaux, ainsi que des gouvernements territoriaux et municipaux. Le sondage vise à favoriser une meilleure compréhension de la façon dont les citoyens accèdent aux services publics et les utilisent, afin de donner aux gouvernements des outils pour améliorer la qualité de leurs services.

Ce rapport servira de guide pratique en vue de l'amélioration de la prestation des services. Fondé sur les réponses de plus de 6000 Canadiens qui ont participé au sondage, le rapport permettra de comprendre en profondeur les besoins, les attentes et les priorités des citoyens, en plus de suggérer aux fournisseurs de services publics des moyens pratiques pour améliorer la qualité de leurs services.

Le sondage *Les citoyens d'abord 2000*, mené par Erin Research, s'appuie sur le sondage *Les citoyens d'abord* qui a été effectué en 1998. Dans cette deuxième édition, les domaines abordés sont plus nombreux, se penchant notamment sur les services accessibles par Internet et les modes d'accès.

LE DÉFI

Appelés à se prononcer sur l'ensemble des services gouvernementaux, les citoyens ont accordé à leur qualité des notes moyennes qui se situent entre 60 et 65 sur 100. La note accordée à la qualité d'un service précis peut être supérieure ou inférieure à cette moyenne, tout dépendant, mais dans l'ensemble, les citoyens s'attendent à recevoir de meilleurs services. Le défi le plus pressant – il n'est pas hors de portée – est d'obtenir une évaluation de 70 sur 100 environ pour la qualité des services gouvernementaux.

Il serait illusoire d'attendre des changements rapides dans l'appréciation de la qual-

ité des services. Pour la très vaste gamme de services couverte par le sondage, deux facteurs laissent présager des progrès lents et ténus. Premièrement, les services sont offerts dans le cadre de nombreux programmes, par de multiples ministères et gouvernements distincts. Ainsi, même si une province a réussi à améliorer ses services d'information en matière fiscale, il faudra attendre que la majorité des provinces ait fait les mêmes progrès avant que le portrait national ne change vraiment. Deuxièmement, les citoyens utilisent certains services de façon très sporadique – par exemple, une fois par année pour ce qui est des services fiscaux, et encore moins souvent pour le renouvellement des passeports. Il faut donc compter avec un décalage inévitable : les citoyens ne remarqueront pas les améliorations apportées avant d'avoir de nouveau besoin de ces services.

LES POSSIBILITÉS

Nous estimons que cinq facteurs entrent en jeu quand on demande aux citoyens d'indiquer leur degré de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux :

- la rapidité du service
- les connaissances et la compétence du personnel
- une façon de servir qui est non seulement courtoise et simple, mais qui en « donne un peu plus » pour aider le citoyen
- l'équité
- le résultat obtenu

Quand la prestation des services est caractérisée positivement par *tous* ces éléments, les citoyens accordent une note « excellent » à la qualité des services, soit 80 sur 100 ou plus. S'il manque un élément ou plus, la cote chute très rapidement. Si aucun de ces facteurs n'est présent, les notes pour la qualité des services descendent à moins de 10 sur 100. Ces cinq moteurs de la qualité, somme toute, sont les balises dont il faut s'inspirer pour offrir des services de qualité. Les fournisseurs qui articulent leurs services autour de ces moteurs sont assurés d'être notés très positivement par les citoyens qu'ils servent.

MYTHES ET STÉRÉOTYPES

Le travail des fournisseurs de services gouvernementaux est miné depuis quelques années par une croyance bien enracinée selon laquelle la qualité des services gouvernementaux serait moindre que celle des services privés. En 1998, *Les citoyens d'abord* a quelque peu ébranlé ce mythe en donnant des valeurs-seuils à de nombreux services des secteurs public et privé. Dans chacun des secteurs, les résultats étaient tantôt élevés, tantôt médiocres, mais l'évaluation est similaire. Le dernier sondage confirme ces résultats et nous livre des données à jour.

Priorités des citoyens

Les citoyens ont classé ainsi les secteurs de services de tous les ordres de gouvernement qui devraient être améliorés en priorité à leurs yeux :

- *municipal* : entretien des routes et écoles publiques, services de police, transports en commun et santé publique;
- *provincial* : hôpitaux et autres questions de santé;
- *fédéral* : six organismes se partagent le premier rang, soit l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC); les CRHC; Postes Canada; Assurance-emploi; RPC – Pension de sécurité de la vieillesse; services de renseignements de Santé Canada.

Pour tous ces domaines (et d'autres), un aspect en particulier revient constamment en tête de liste des améliorations : les services téléphoniques.

Le téléphone est le moyen de prédilection pour communiquer avec le gouvernement; malheureusement, ce service reçoit la cote la plus négative sur le plan de la qualité. Le sondage permet de mettre en lumière des problèmes très précis (notamment, l'occupation des lignes occupées et l'aspect complexe des systèmes téléphoniques automatisés), et propose des solutions adaptées (par exemple, indiquer aux appelants le temps d'attente et suggérer des modes d'accès de rechange, tels que le Web).

Il faut souligner la qualité exemplaire de nombreux systèmes téléphoniques au gouvernement. Certains sont l'œuvre d'initiatives indépendantes de centres d'appels et de ministères, alors que d'autres sont le fruit de programmes à l'échelle du gouvernement visant la mise en œuvre de normes élevées de service. Des systèmes déjà en fonction mériteraient une diffusion plus large.

LES PROMESSES DU WEB

Le réseau Internet et d'autres modes de prestation électronique offrent une chance inouïe de rehausser sensiblement l'évaluation de la qualité des services. Cependant, il leur reste encore à faire leurs preuves.

Ces nouvelles technologies peuvent éliminer plusieurs obstacles qui sont le lot des modèles traditionnels de prestation des services. En effet, elles peuvent établir un lien transparent entre divers échelons de gouvernement et divers domaines de programmes, et éliminer d'emblée une démarche ardue dans un dédale enchevêtré. Elles offrent en outre un accès rapide et le traitement instantané de transactions multiples, ce qui constitue une solution efficace en égard à l'un des principaux moteurs de la satisfaction, soit la rapidité du service.

Dans le présent sondage, les services fournis dans Internet représentent une infime proportion de ceux qui sont utilisés par les citoyens. Les résultats du sondage *Les citoyens d'abord 2000* serviront de base à l'évaluation future de l'incidence des services offerts dans Internet. Si les citoyens jugent que ces services sont de bonne qualité, les cotes relatives à la qualité des services augmenteront proportionnellement au nombre de services offerts par cette voie.

Les perspectives sont positives. Actuellement, les Canadiens jugent que les sites Web du gouvernement sont « aussi bons que » ou « meilleurs que » les sites Web des organismes privés.

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 2000* 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 les ONG 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 désormais 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 consolider les acquis pour favoriser des changements positifs et créer des systèmes de prestation de ser-

vices 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 2000* 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 2000* 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 œuvre 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 l'ADRC 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, ONG 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 2000*;
- 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;
- répertoriage, 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.

1. INTRODUCTION

CONTEXTE

Le sondage *Les citoyens d'abord 2000* a été mené sous l'égide du 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, et 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. Au même moment, Erin Research Inc. menait une enquête indépendante pour le compte du Centre canadien de gestion (CCG) et du RPSAC. Le rapport sur les résultats qui a fait suite au sondage – *Les citoyens d'abord* – a mesuré la perception des Canadiens par rapport aux services que leur offrent leurs gouvernements.

Les citoyens d'abord 2000 donne trois nouvelles perspectives sur la qualité des services :

- Il remet en question l'opinion très répandue sur la piètre qualité des services gouvernementaux en démontrant comment les sondages d'opinion ont souvent sous-évalué les perceptions des citoyens en ce domaine.
- Il définit les cinq éléments de la prestation des services qui ont la plus grande incidence sur les perceptions des citoyens.
- Il donne aux gestionnaires et aux fournisseurs de services des orientations très précises sur l'amélioration des services.

Le RPSAC est à l'origine de deux outils de recherche d'envergure, soit le sondage *Les citoyens d'abord 2000*, mené par Erin Research Inc., et l'Outil de mesure commun, conçu par Faye Schmidt et Teresa Strickland. Les travaux du RPSAC ont été récompensés en 1999 par une Palme d'or pour l'innovation en gestion, décernée par l'Institut d'adminis-

tration 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 deux programmes de recherche sont encore en cours. Le sondage *Les citoyens d'abord 2000* reprend et approfondit la recherche originale; l'Outil de mesure commun (OMC) a été développé et il est actuellement utilisé partout au pays.

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. Tout d'abord, la taille de l'échantillon est sensiblement supérieure (de 2 900 en 1998 à 6 040 en 2000), une augmentation qui a permis une analyse beaucoup plus détaillée des différents aspects. Par ailleurs, et c'est probablement la première fois dans l'histoire du pays, cette recherche axée sur les citoyens a été parrainée par un partenariat composé du gouvernement du Canada, des gouvernements des dix provinces et d'un territoire (le Yukon), ainsi que de trois gouvernements municipaux importants (Montréal, Toronto et Vancouver).

L'alliance et la coopération de tous les ordres de gouvernement témoignent de l'importance accordée à la prestation des services et de la détermination des gouvernements canadiens à trouver des solutions aux problèmes soulevés par les citoyens.

L'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) a joué un rôle de premier plan dans la gestion du projet et dans la cohésion de ce partenariat extraordinaire entre quinze niveaux d'autorité – du jamais vu!

Outre l'élargissement du partenariat, *Les citoyens d'abord 2000* traite de nouvelles questions relatives aux services, en ajoutant les perspectives suivantes aux trois perspectives originales dont il est question ci-dessus :

- La recherche traite plus en profondeur de l'accès des citoyens aux services gouvernementaux.
- Elle examine les moteurs de la satisfaction des citoyens à l'égard de modes de prestation particuliers (téléphone, Internet, guichet unique).
- Elle établit les tendances et compare les résultats par rapport à ceux du sondage de référence mené en 1998, notamment dans les domaines d'enquête suivants : évaluation du rendement de 50 services gouvernementaux; valeurs-étalons pour les secteurs public et privé; priorités des Canadiens relativement aux services gouvernementaux à améliorer.

LE BUT

Le projet *Les citoyens d'abord 2000* vise à comprendre de façon plus globale le jugement que porte les Canadiens sur les services que leur fournissent leurs gouvernements.

Tous les jours, les citoyens utilisent une gamme très diversifiée de services des secteurs public et privé. Ces services touchent tous les domaines, des journaux quotidiens au transport public. Les citoyens vont à la banque, renouvellent leur permis de conduire, visitent les bibliothèques publiques, rencontrent leur médecin, reçoivent et envoient du courrier. Dans chacune de ces circonstances, ils évaluent l'expérience vécue en fonction du service reçu. Si ces jugements sont fréquents et intuitifs, on n'a pas encore compris leur fondement, notamment pour ce qui est des services gouvernementaux.

Une compréhension plus fine et plus profonde des éléments à la base de l'appréciation des citoyens devient essentielle si les gouvernements veulent prendre des décisions plus justes, plus éclairées pour améliorer ces services.

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie adoptée par Erin Research pour le sondage *Les citoyens d'abord 2000* est axée sur les citoyens : chaque question est abordée de sorte à mettre en avant-plan la perspective du citoyen. Cette approche définit et quantifie les services que les citoyens jugent de qualité, de façon que les fournisseurs puissent mieux comprendre les citoyens et concevoir des modes de prestation adaptés à leurs besoins.

La méthodologie diffère de celle d'autres études menées sur les services du secteur public parce que la recherche s'intéresse également aux ordres municipal, provincial et fédéral. Ce parti pris est digne d'une approche axée sur les citoyens puisque ces derniers ne se réfèrent pas à des critères distincts pour évaluer la qualité des services offerts à chaque palier de gouvernement. Et même s'ils le faisaient, le nouveau partage des coûts, des responsabilités et des modes de prestation des services a quelque peu effacé les distinctions qui existaient auparavant entre les échelons.

DOMAINES D'INTERROGATION

À partir du rapport de 1998, le sondage *Les citoyens d'abord 2000* est articulé autour de plusieurs domaines d'interrogation :

- L'évaluation que font les citoyens des services des secteurs public et privé est-elle fluide ou relativement uniforme? Les cotes accordées en 1998 sont-elles anormales ou peut-on en tirer un modèle persistant?

- Comment les citoyens évaluent-ils la qualité des services offerts aux trois échelons de gouvernement?
- Quels sont les obstacles auxquels font face les citoyens quand ils tentent d'avoir accès aux services gouvernementaux? Pourrait-on regrouper les services dans un guichet unique afin de les rendre plus accessibles?
- Quels sont les moteurs de la satisfaction des citoyens par rapport à différents modes de prestation, tels que le téléphone, les services au comptoir et Internet?
- Comment le bénéficiaire d'un service en déduit-il qu'il est de bonne ou de mauvaise qualité? Les éléments qui sont associés à un bon service peuvent-ils être reconnus et quantifiés? Quel est le degré de cohérence d'une personne à l'autre et d'un service à l'autre?
- De quelle façon les normes de service pour les transactions courantes pourraient-elles être améliorées aux yeux des citoyens?
- Quelles sont les priorités des citoyens relativement à l'amélioration de la qualité des services qu'ils reçoivent de tous les échelons de gouvernement?
- Que peuvent faire les cadres supérieurs des services publics et les fournisseurs de services de première ligne pour créer des services gouvernementaux axés sur les citoyens qui soient efficaces et adaptés?

SONDAGE

Le sondage *Les citoyens d'abord 2000* a pris fin durant l'été 2000; quelque 6 040 Canadiens y ont répondu. À l'instar du sondage mené en 1998, les participants au sondage de 2000 étaient représentatifs de la population sur les plans de l'âge, du sexe et de la provenance géographique.

Une ébauche du sondage a été soumise à l'examen des membres du CPSSP, dont les suggestions ont été prises en compte. Les questions ont ensuite été mises à l'épreuve par des groupes de discussion, afin de garantir qu'elles étaient formulées clairement et que tous les principaux enjeux étaient abordés.

Le sondage, intitulé *Have Your Say!/Prononcez-vous !*, a été conçu comme un instrument papier-crayon parce que le nombre imposant de questions et le format de certaines auraient rendu son administration par téléphone beaucoup trop complexe.

ÉCHANTILLON

Le sondage a été posté à des ménages choisis au hasard partout au pays au cours de l'été 2000. Une lettre de présentation signée par l'IAPC indiquait que le sondage était mené par Erin Research pour le compte du gouvernement du Canada, des dix gouvernements provinciaux et des gouvernements municipaux. Le sondage a été diffusé auprès de 80 000

ménages; 6 040 questionnaires ont été retournés. Si on suppose un taux de défaut de livraison de 10 %, le taux de retour est de 9 %, ce qui est considéré comme un résultat raisonnable pour un sondage postal.

Les retours ont été pondérés selon le sexe, l'âge et la population de la province; les données en vigueur de Statistique Canada ont permis de produire un échantillon adapté à la démographie du Canada.

La marge d'erreur pour un échantillon de cette taille est de $\pm 1,3$ %, soit 19 fois sur 20. Ce taux s'applique aux questions qui offrent des choix de réponses : par exemple, là où 60 % ont répondu « Oui » contre 40 % qui ont répondu « Non ».

La grande partie des données dont la recherche rend compte proviennent de réponses graduées. Ainsi, la note moyenne accordée à la qualité des services municipaux est 56 sur 100. Ces résultats sont analysés selon la méthode de régression et d'autres méthodes statistiques. Les écarts sont signalés seulement si a) le test statistique est significatif et b) l'incidence explique au moins 1 % de la variance. Cette dernière condition est nécessaire parce que, quand l'échantillon est de grande taille, des écarts « significatifs » dans un sens technique étroit sont parfois trop négligeables pour être intéressants.

Quand on examine des groupes de comparaison, la signification statistique est fonction du nombre de comparaisons. Ainsi, si 10 tests sont effectués, l'alpha minimal est $0,05 \div 10$, ou 0,005.

Pour obtenir des résultats comparables pour 1998 et 2000, Erin Research a utilisé des méthodes de diffusion des questionnaires et des techniques d'analyse similaires.

LA BONNE NOUVELLE : LES GOUVERNEMENTS PEUVENT RELEVER LE DÉFI!

Le sondage *Les citoyens d'abord 2000* a conduit à toute une série d'idées inspirantes sur la qualité des services. Certains de ces résultats corroborent et approfondissent des résultats antérieurs, alors que d'autres contredisent des croyances. C'est le cas notamment des sombres idées selon lesquelles les citoyens entretiendraient une vision irrémédiablement négative à l'égard des services gouvernementaux.

Les résultats des recherches de 1998 et 2000, toutes deux fondées entièrement sur les réponses des citoyens, pointent dans le même sens : les services gouvernementaux *peuvent* être à la hauteur des attentes les plus élevées des citoyens et leur qualité se classe très avantageusement par rapport à celle des services du secteur privé.

2. MYTHES ET STÉRÉOTYPES

Les citoyens se prononcent

- « Le ministère responsable du Régime de pensions du Canada m'a bien informé et tous les papiers ont été remplis correctement et à la date qu'on m'avait indiquée. »
- « J'avais déjà renouvelé mon passeport, mais le système est devenu remarquablement efficace depuis la dernière fois. »
- « Les personnes impliquées (à la GRC) ont fait tout leur possible pour nous aider et pour que justice soit rendue. »
- « À l'hôpital, les infirmières et les médecins m'ont traité comme si j'étais le patient le plus important sur les lieux. Un service exceptionnel!! »
- « La Ville fait un très bon travail de nettoyage et d'enlèvement de la neige. »
- « J'avais affaire aux Douanes et je m'attendais à un traitement injuste. Mais j'avais tort. Tous les employés se sont montrés très informés et aimables. »
- « J'ai appelé la police au sujet d'une scène de ménage dans un appartement voisin. Les policiers se sont montrés très professionnels – un travail de qualité supérieure. »
- « Mon expérience du système de gestion des parcs fédéraux, provinciaux et municipaux me dit que j'ai raison de penser que le gouvernement peut vraiment travailler au service de la population. »

**« LES SERVICES PUBLICS NE PEUVENT ATTEINDRE
LA QUALITÉ DES SERVICES PRIVÉS »**

QUI A DIT CELA?

Il semble que cette opinion soit très répandue : 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 perspective négative, de plus en plus répandue au cours des dernières années, contribue à accentuer la faible estime envers les établissements et les services publics, et à miner le moral des troupes au sein des services publics.

EST-CE LA VÉRITÉ?

En un mot : non, ce n'est pas vrai. En fait, la croyance selon laquelle les services gouvernementaux seraient moins bons que ceux du privé a été alimentée par un petit nombre de sondages d'opinion, dont les conclusions ou les explications s'inscrivent dans un contexte très limité.

La recherche *Les citoyens d'abord 2000* sonde en détail les points de vue des citoyens sur les services offerts par le public et le privé. Or, les résultats donnent un portrait résolument différent. En gros, ils nous disent que l'opinion négative à l'égard des services gouvernementaux n'est pas justifiée.

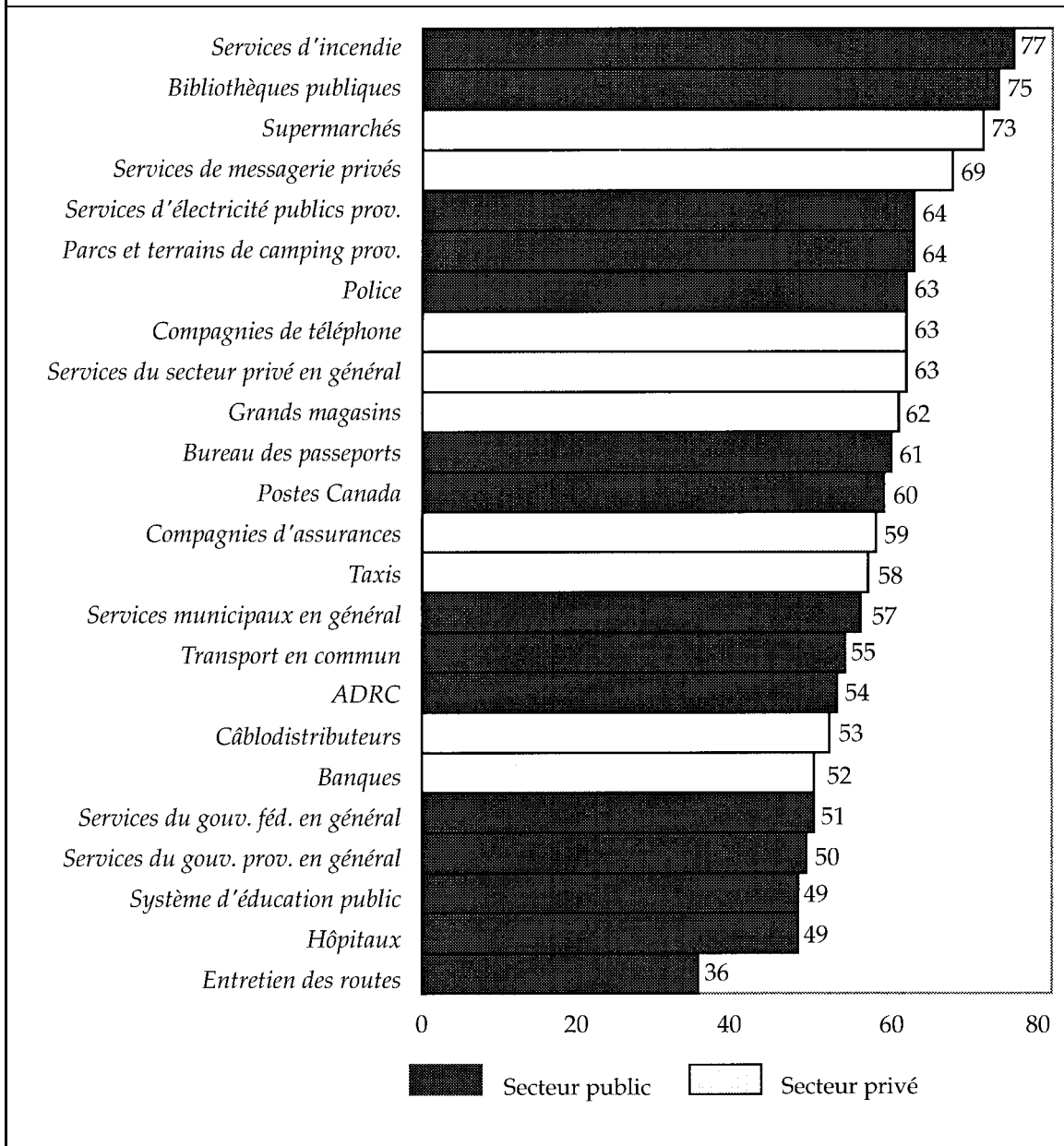
Très simplement, quand les citoyens évaluent la qualité des services offerts dans les secteurs public et privé, un secteur n'obtient *pas* systématiquement une note plus élevée qu'un autre.

Les répondants au sondage *Les citoyens d'abord 2000* 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. On a demandé aux participants de noter la qualité des services sur une échelle de 5 points, soit de *Très bon* à *Très mauvais*. Les résultats sont présentés dans ce rapport sous une forme plus intuitive de 0 à 100 (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. Ainsi, si l'opinion voulant que les services du secteur privé soient de qualité supérieure était vérifiée, les services gouvernementaux arriveraient au bas de la liste, ce qui est loin d'être le cas.

Le sondage permet de comparer les résultats pour une gamme beaucoup plus étendue de services offerts au Canada par les secteurs privé et public que jamais auparavant. Il faut ajouter que ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par une étude

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



menée au Royaume-Uni sur une vaste gamme de services, qui a permis d'établir un modèle semblable d'alternance entre les organismes privés et publics au chapitre de la qualité¹. Les résultats se comparent aussi à ceux d'une étude américaine, qui a mené à des évaluations aussi diversifiées des services gouvernementaux².

POURQUOI A-T-ON L'IMPRESSION QUE LES SERVICES GOUVERNEMENTAUX SONT MAL PERÇUS?

Il semble que ces idées fausses soient entretenues par une confusion entre deux modes d'évaluation de la qualité des services : l'évaluation de la qualité de services *bien précis* et celle 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.

La liste des 24 services énoncés dans la Figure 1 comprend une désignation pour les services généraux des différents paliers de gouvernement, par exemple les « Services municipaux en général ». Fait intéressant, pour chacun des paliers, l'évaluation générale est moins avantageuse que l'évaluation de la plupart des services particuliers offerts au même échelon de gouvernement. Ainsi, les « Services municipaux *en général* » obtiennent 57 p. 100, mais la note est plus élevée pour les services d'incendie, les bibliothèques publiques et la police; seul l'entretien des routes est moins bien perçu. Les « Services des gouvernements provinciaux *en général* » reçoivent une note de 50 p. 100, alors que les Services publics provinciaux et les Parcs provinciaux se classent plus avantageusement. Les « Services du gouvernement fédéral *en général* » obtiennent 51 p. 100, une note inférieure à tous les services particuliers du fédéral, y compris l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

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 2000* 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 les services un à un, posent un regard beaucoup plus positif que si l'évaluation porte sur les services gouvernementaux *en général*.

Le chapitre 6 élargit le champ d'enquête à une gamme plus étendue de services gouvernementaux.

QUELLES SONT LES ATTENTES DES CITOYENS?

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. Premièrement, une petite majorité de répondants,

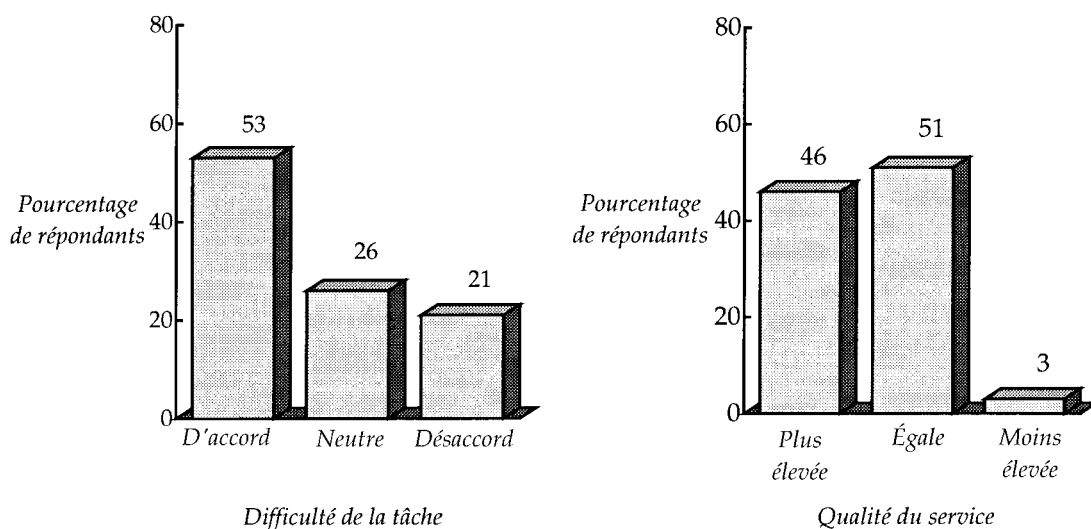
Figure 2

Attentes des citoyens par rapport aux 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? »



soit 53 p. 100, 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 ».

Le deuxième résultat, cependant, permet d'aller plus loin et révèle une opposition flagrante : les citoyens estiment que cette plus grande responsabilité ne diminue en rien la responsabilité des gouvernements sur le plan de la prestation des 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.

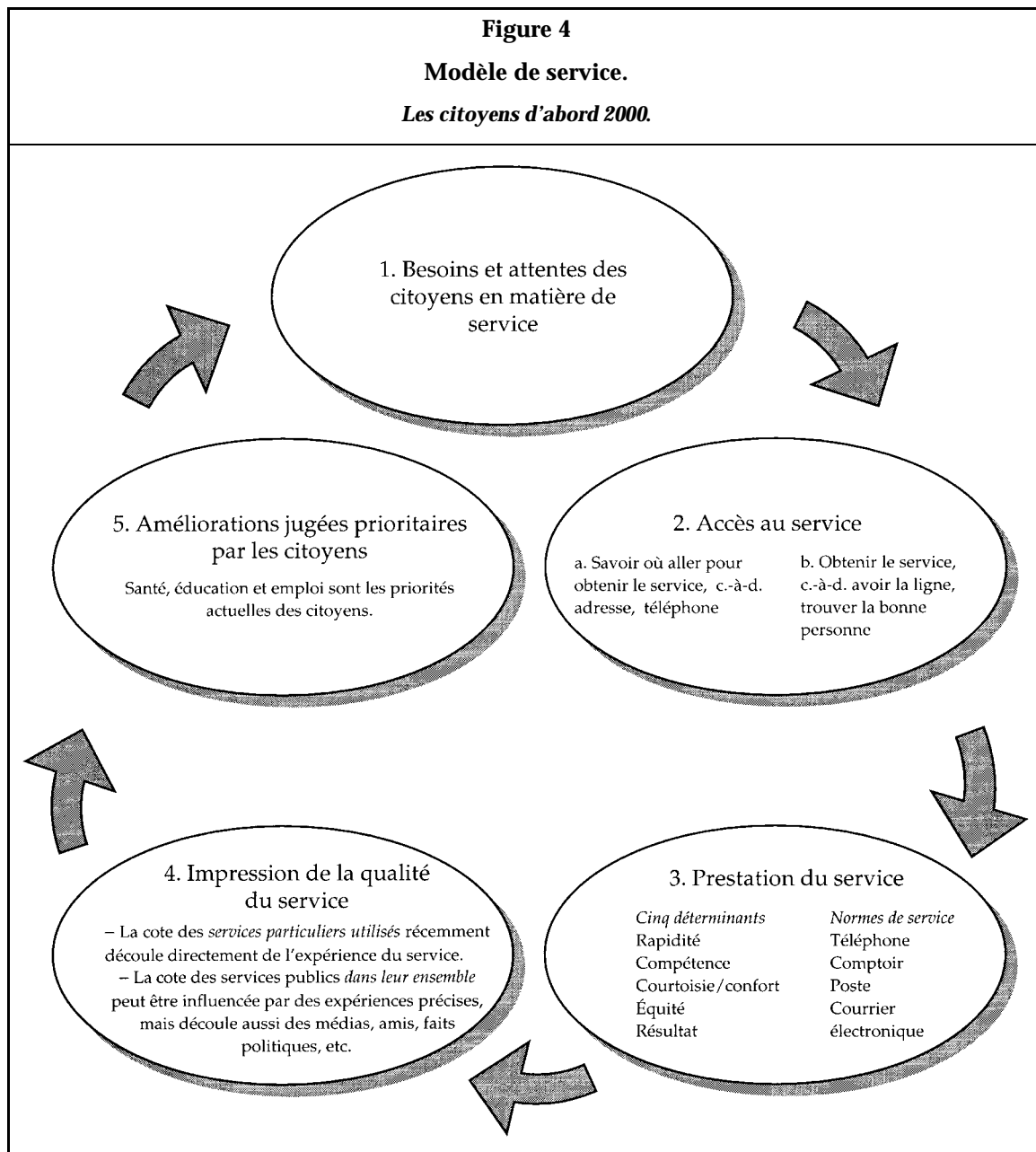
Leçon sur les services : Ces résultats peuvent être interprétés comme un mandat très clair de la part des citoyens sur la nécessité d'améliorer les services gouvernementaux : une majorité écrasante de 97 p. 100 souhaite que les services gouvernementaux soient de qualité égale ou supérieure aux services du privé.

Figure 3			
Attentes des citoyens envers le gouvernement : de 1998 à 2000.			
<i>Les citoyens d'abord 2000.</i>			
<i>Pourcentage de citoyens</i>			
<i>« Les gouvernements ont une tâche plus difficile que le secteur privé - ils doivent défendre l'intérêt public tout en comblant les besoins des citoyens. »</i>			
	<i>D'accord</i>	<i>Neutre</i>	<i>En désaccord</i>
1998	54	25	21
2000	53	26	21
<i>« Quelle qualité de service devriez-vous recevoir de la part des gouvernements en comparaison au secteur privé? »</i>			
	<i>Plus élevée</i>	<i>Égale</i>	<i>Moins élevée</i>
1998	42	53	5
2000	46	51	3

La Figure 3 compare les résultats obtenus en 1998 et en 2000. Les réponses au constat « Les gouvernements ont une tâche plus difficile ... » n'ont pas varié de façon significative entre 1998 et 2000, mais elles varient beaucoup pour la question « Quelle qualité de service devriez-vous recevoir ... » : en 2000, plus de citoyens escomptent des services de qualité supérieure de la part de leurs gouvernements.

3. LE MODÈLE DE SERVICE

Le modèle de service issu des résultats de la recherche comporte cinq étapes, qui sont résumées dans le diagramme figurant ci-après. (Le modèle a aussi été présenté dans *Les citoyens d'abord*.)



MODÈLE DE SERVICE *LES CITOYENS D'ABORD*

1. *Besoins et attentes des citoyens en matière de service*

- Quand les citoyens s'adressent à un service public, ils ont des attentes fondées sur leurs expériences de service préalables et aussi sur leur attitude générale envers les gouvernements.

2. *Accès au service*

- Pour obtenir le service, les citoyens doivent savoir où s'adresser. Cela peut être difficile si c'est la première fois qu'ils demandent ce service ou si le service a changé à cause d'une restructuration de l'administration.
- Une fois le premier contact établi, les problèmes d'accès peuvent continuer si, par exemple, les lignes sont occupées ou si les citoyens reçoivent des renseignements contradictoires.

3. *Prestation du service*

- Quand ils demandent un service, les citoyens évaluent la performance du gouvernement en fonction de plusieurs facteurs. Le service a été fourni rapidement ou il ne l'a pas été, le personnel était compétent ou il ne l'était pas, et ainsi de suite. Les réponses aux questions sur la prestation d'un service font ressortir cinq éléments clés dans l'évaluation de la qualité. Si les cinq éléments sont réunis, plusieurs services ont une cote de plus de 80; si un ou plus tombent sous une valeur seuil, la cote de qualité du service baisse en conséquence.
- *La rapidité du service* est le déterminant le plus important de la qualité du service pour tous les services et pour les trois ordres de gouvernement. Notre recherche propose des normes de rapidité pour les opérations courantes faites par téléphone, au comptoir, par la poste et par courrier électronique.

4. *Impression de la qualité du service*

- Les expériences de service individuelles laissent une impression détaillée de la qualité des services. Ces impressions sont une source de renseignements utiles pour l'amélioration des services.
- Les expériences de service individuelles peuvent aussi influencer l'opinion que le citoyen a de *l'ensemble* des services publics. Cette opinion est beaucoup moins favorable que l'impression faite par la plupart des expériences de service individuelles. Le sentiment général que les services publics sont de faible qualité repose largement sur des sondages qui mesurent la qualité du service à ce niveau général.

5. *Priorités d'amélioration des citoyens*

- L'impression de la qualité du service détermine en partie l'importance que les citoyens accordent à l'amélioration de ce service.
- Le choix des priorités d'amélioration peut aussi être guidé par les débats publics, y compris l'intervention des politiciens, des leaders d'opinion et des médias.
- Les priorités d'amélioration, de leur côté, influencent ce que les citoyens attendent des services publics quand ils ont à les utiliser par après.

4. L'ACCÈS

Les citoyens se prononcent

- « La seule note négative concerne l'accès préalable au service – par exemple, trouver où appeler pour obtenir un Numéro d'assurance sociale ».
- « Beaucoup de formulaires du gouvernement n'indiquent plus de numéro de téléphone où rejoindre un ministère, comme si c'était un secret d'État. Pourquoi ne pas mettre un numéro sur chaque formulaire, pour que les citoyens puissent appeler pour avoir de l'information sur un sujet précis? Cessez de nous dire de nous adresser au « bureau du gouvernement le plus près de chez vous ».
- « Je crois que beaucoup de citoyens aînés auraient besoin d'aide pour accéder aux services disponibles et pour savoir quels sont les services disponibles. »
- « Nous devrions avoir accès plus facilement et plus rapidement à une personne à qui poser des questions. »
- « La plupart des gens travaillent de 9 h à 17 h. Les bureaux devraient rester ouverts le soir pour que nous puissions utiliser leurs services. »
- « Les services gouvernementaux devraient être accessibles la fin de semaine ou le soir, ou les deux. »
- « Les bureaux satellites devraient être situés à une distance de 30 minutes par automobile des petites villes rurales. Il devrait y avoir suffisamment de personnel dans les ministères pour que le temps d'attente ne soit pas trop long. »

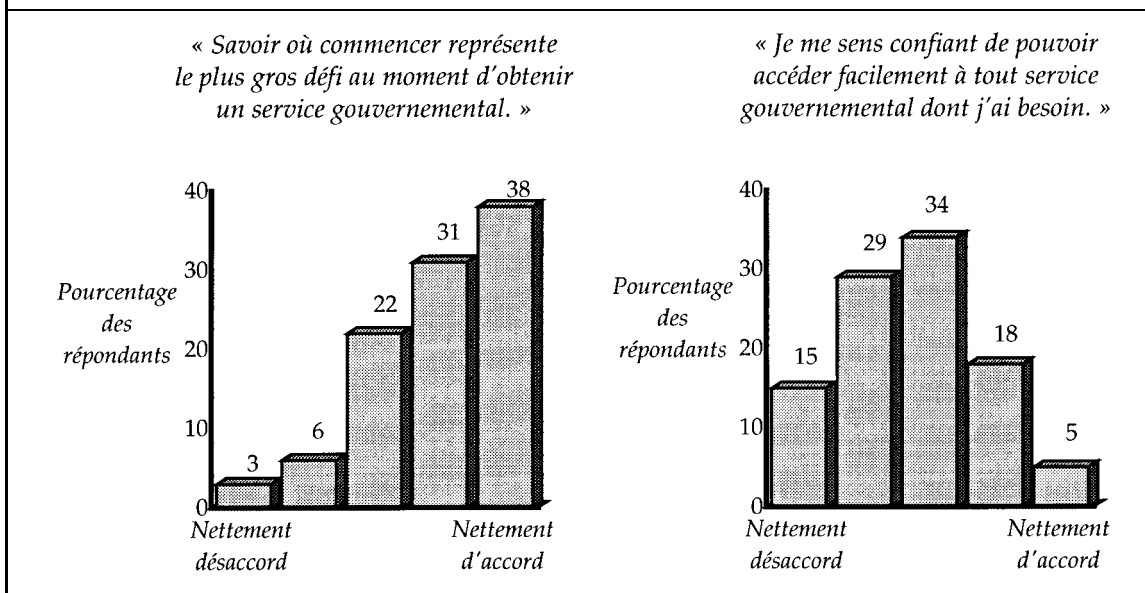
LES CITOYENS NE SAVENT PAS PAR OÙ COMMENCER

Pour beaucoup, la seule idée de trouver où s'adresser pour obtenir un service gouvernemental apparaît titanesque. La Figure 5 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

Figure 5

Deux croyances courantes concernant l'accès.

Les citoyens d'abord 2000.



« Savoir où commencer représente le plus gros 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'énervement et la déroute!

Il n'est pas difficile de trouver une explication à ces attitudes :

- Beaucoup de services gouvernementaux ne sont pas utilisés très souvent, de sorte que les citoyens se trouvent aux prises avec une procédure nouvelle ou très vaguement familière chaque fois.
- Beaucoup de services gouvernementaux ne sont pas aussi facilement accessibles que les services du privé, où on a souvent recours à des techniques commerciales.
- Qui fournit le service? Souvent, le citoyen ne sait pas quel palier de gouvernement offre un service donné, et il ne sait pas où commencer sa recherche.
- Les services, les organismes et les ministères changent souvent de nom, de sorte que la

Explication de la « Variance »

Les 5 tiges dans le tableau de gauche de la Figure 5 indiquent les écarts dans les réponses sur la difficulté d'accès aux services gouvernementaux. Ces écarts peuvent être représentés mathématiquement – en statistique, on utilise le terme variance pour décrire ces différences. Plus simplement, la variance mesure le degré d'écart dans les réponses.

Une étude de recherche comme *Les citoyens d'abord 2000* vise à comprendre pourquoi les réponses diffèrent. En termes mathématiques, elle cherche à *expliquer* la variance à l'intérieur des réponses. Ainsi, si on pose que, dans la Figure 5, tous les répondants âgés de 18 à 24 ans ont répondu « Nettement en désaccord » (1 sur 5) avec l'énoncé, et que tous les répondants du groupe 25–34 ans ont répondu 2 sur 5, ceux âgés de plus de 65 ans ont répondu 5 sur 5, et ainsi de suite. Si c'était le cas, l'âge serait le seul facteur de variance dans les réponses : l'âge à lui seul suffirait pour expliquer le choix de réponse.

Mais la réalité est différente! Des personnes de *tous* âges ont affirmé n'avoir aucune difficulté quand elles veulent accéder à des services gouvernementaux, et des personnes de *tous* âges ont affirmé le contraire.

L'âge joue tout de même un petit rôle. Les répondants plus âgés ont plus tendance que les plus jeunes à dire que les services gouvernementaux sont difficiles d'accès. Mais l'incidence réelle est négligeable : l'âge compte pour 2 p. 100 seulement dans la variance. Faut-il en conclure qu'il serait important de mettre en œuvre des stratégies d'accès adaptées aux différents groupes d'âges? Certainement pas.

De façon très générale, les personnes chargées de trouver des façons d'améliorer les services devraient s'intéresser de plus près aux résultats de recherche qui expliquent environ 20 p. 100 de la variance dans une situation donnée. Si les résultats rendent compte d'un degré de 30 ou de 40 p. 100 de variance, ils méritent une attention d'autant plus soutenue.

Les « Moteurs de la satisfaction » expliquent presque 70 p. 100 de la variance dans l'évaluation de la satisfaction par rapport aux services gouvernementaux. Ils constituent donc une base très solide pour la formulation de politiques et l'élaboration de stratégies de service. (Le chapitre 5 aborde plus en détail le thème des moteurs de la satisfaction.)

recherche dans les pages bleues (ou grises) de l'annuaire devient rapidement frustrante.

ÇA ARRIVE À TOUT LE MONDE

Que des Canadiens se sentent perdus quand ils ont besoin de services gouvernementaux ne nous surprend pas vraiment. Mais il semblerait normal que certains groupes se sen-

tent plus à l'aise – les employés de la fonction publique, ou encore les titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires. Qu'en est-il vraiment? Ces citoyens ont-ils une meilleure perspective des services gouvernementaux? Il semble que non.

L'amorce de la recherche pose un défi universel. Aucun des facteurs suivants ne joue sur son importance :

- la scolarité;
- le fait de travailler ou non pour le gouvernement ou un organisme financé par le secteur public;
- la taille d'une localité (villageois par rapport aux citadins);
- le revenu.

L'âge est la seule variable qui a une incidence perceptible sur cette attitude : les plus jeunes sont moins facilement déroutés que les plus âgés. Dans l'ensemble, l'âge compte pour 2 p. 100 seulement de la « variance » (se reporter à l'encadré) dans les réponses à cette question.

Bien que l'âge *soit* une variable statistiquement significative, son importance est très relative. C'est souvent ce qui arrive quand les enquêtes touchent un échantillon de grande taille (plus de 500 ou 1000 répondants) : les relations entre les variables sont statistiquement significatives – c'est-à-dire réelles sur le plan mathématique – mais elles sont beaucoup trop petites pour être prises en compte dans les initiatives d'amélioration des programmes.

L'ACCÈS EST-IL RÉELLEMENT DIFFICILE?

Il semble que beaucoup de citoyens entretiennent énormément de craintes quand il s'agit de demander de l'information sur les services gouvernementaux. Il apparaît nécessaire d'examiner la nature de leurs expériences concrètes et de départager ce qui relève de perceptions et ce qui relève des faits.

De la Figure 6 à la Figure 8, des tableaux donnent les réponses des citoyens aux questions sur la facilité d'accès à des services gouvernementaux précis qu'ils ont reçus durant la dernière année. On leur demandait tout d'abord de choisir une seule expérience, qui pouvait avoir l'une des caractéristiques suivantes :

- un service fourni par un échelon quelconque de gouvernement;
- une expérience simple ou complexe;
- une expérience heureuse ou non.

Qu'en est-il de la démographie ?

Les enquêtes qui rendent compte de « ruptures démographiques » - soit de divergences d'une région à l'autre, entre les hommes et les femmes, entre les niveaux de revenu – sont la norme. On entend souvent dire que les facteurs démographiques sont à l'origine de 30 p. 100 des conclusions, de quelque nature que ce soit. Cependant, l'analyse de l'influence des facteurs démographiques sur les résultats de la recherche *Les citoyens d'abord 2000* révèle qu'elle est dans l'ensemble négligeable et sporadique.

De fait, quand il est question d'expliquer de quelle façon la population accède aux services gouvernementaux et les utilise, la démographie compte pour moins de 5 p. 100, dans tous les domaines. D'autres facteurs – notamment, la rapidité du service et le sentiment d'équité – ont une influence beaucoup plus marquée que les différences entre les régions et les groupes d'âges, ou d'autres variables démographiques. Dans les enquêtes sur la qualité des services, la démographie peut contribuer à raffiner l'analyse des résultats, mais il est très rare qu'elle explique à elle seule les principaux résultats.

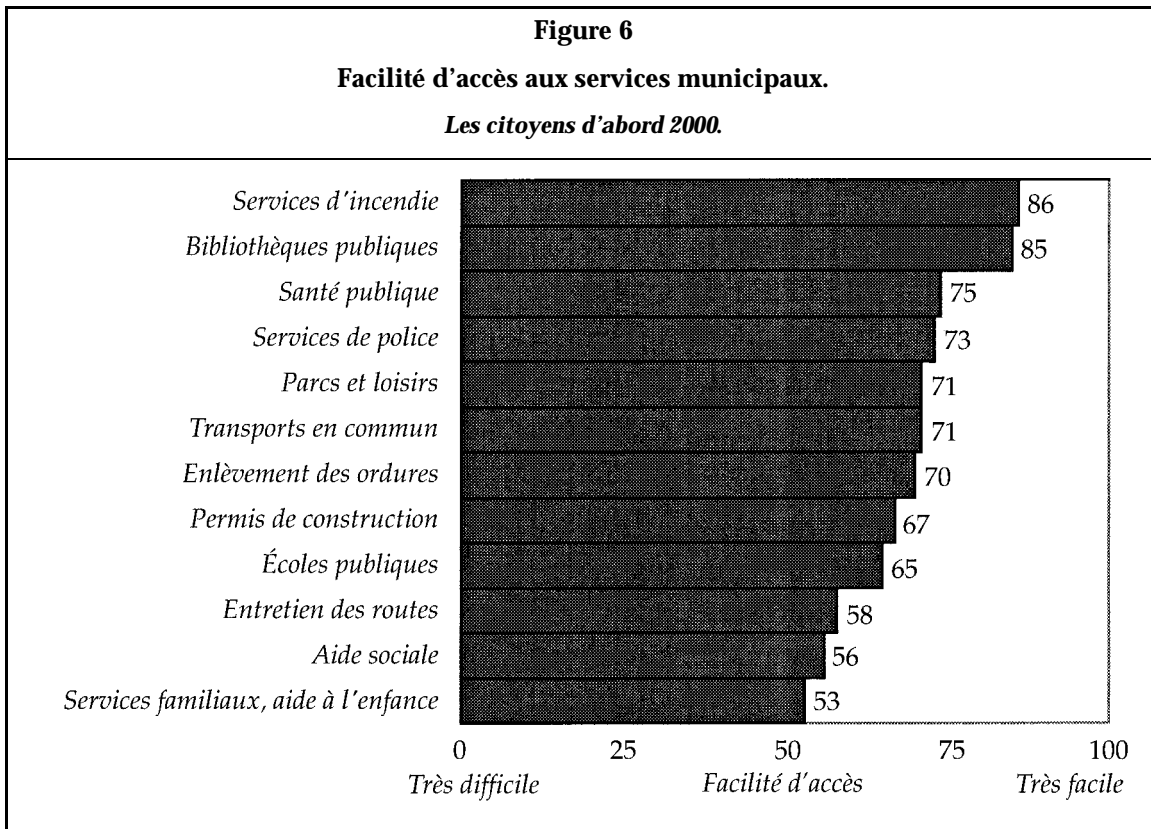
La démographie ne serait donc pas un enjeu? Une telle assertion va certes à l'encontre des croyances bien ancrées. Ainsi, on entend fréquemment dire que les populations urbaines et rurales n'ont pas les mêmes besoins ni les mêmes attentes quant aux services gouvernementaux. Ce n'est pourtant pas ce qui ressort de *Les citoyens d'abord 2000* : ces groupes n'ont pas une perception différente de la difficulté d'accès aux services du gouvernement, et leurs réponses aux questions du sondage ne divergent pas de façon notable.

Il en est probablement ainsi parce que les citoyens des zones urbaines et rurales ont une expérience très semblable des services gouvernementaux. Le plus souvent, ils utilisent les services de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, du Bureau des passeports, les services de renseignement, du Régime de pensions du Canada et beaucoup d'autres par la poste ou par téléphone, des modes de prestation qui offrent les mêmes possibilités aux résidents des villes et à ceux des campagnes.

Les ruraux et les citadins font aussi le même usage des services offerts au comptoir, dans les bureaux des gouvernements. Les bureaux des véhicules offrent les mêmes services de permis de conduire, qu'ils se trouvent dans une grande ville ou dans un village, et il en est de même de tous les autres services fournis par ordinateur.

En règle générale, l'un des buts premiers des gouvernements est de fournir des services équitables à tous les citoyens. Ils font tout en leur possible pour offrir un traitement égal à tous les citoyens et pour que ces derniers aient cette impression. Le marketing des entreprises privées ne va pas du tout dans ce sens, parce qu'elles visent souvent des consommateurs dont le profil démographique est bien précis (c'est ce qu'on appelle les *segments de marché*). Les gouvernements, au contraire, cherchent désespérément à minimiser l'influence des facteurs démographiques sur la prestation des services.

Il existe cependant des contextes où les variables démographiques expliquent *bel et bien* 30 p. 100 de la variance. C'est un classique dans le domaine des tendances constatées sur des périodes de temps étendues – par exemple, les habitudes de consommation des consommateurs changent considérablement au cours de leur vie, entre la création d'un foyer et l'éducation des enfants et la retraite.



Les 6 040 répondants ont choisi plus de 100 services. Certains, notamment ceux de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, les services de police locaux, les hôpitaux, revenaient plus souvent; d'autres, tels que les services de sauvetage de la Garde côtière et d'émission de permis de pêche, de chasse et d'arme à feu, ont été moins souvent nommés.

Les répondants devaient décrire de façon assez détaillée les services choisis, en donnant une cote à la facilité d'accès.

Les cotes attribuées à la facilité d'accès varient grandement, pour tous les échelons de gouvernement. Ainsi, les citoyens accordent unanimement des cotes élevées pour l'accès aux services d'incendie, aux parcs et aux campings provinciaux, ainsi qu'aux bureaux des passeports; à l'autre bout de l'échelle, les services à la famille, d'indemnisation des accidentés du travail, les services frontaliers de douanes et d'immigration reçoivent des cotes négatives.

Figure 7

Facilité d'accès aux services provinciaux.

Les citoyens d'abord 2000.

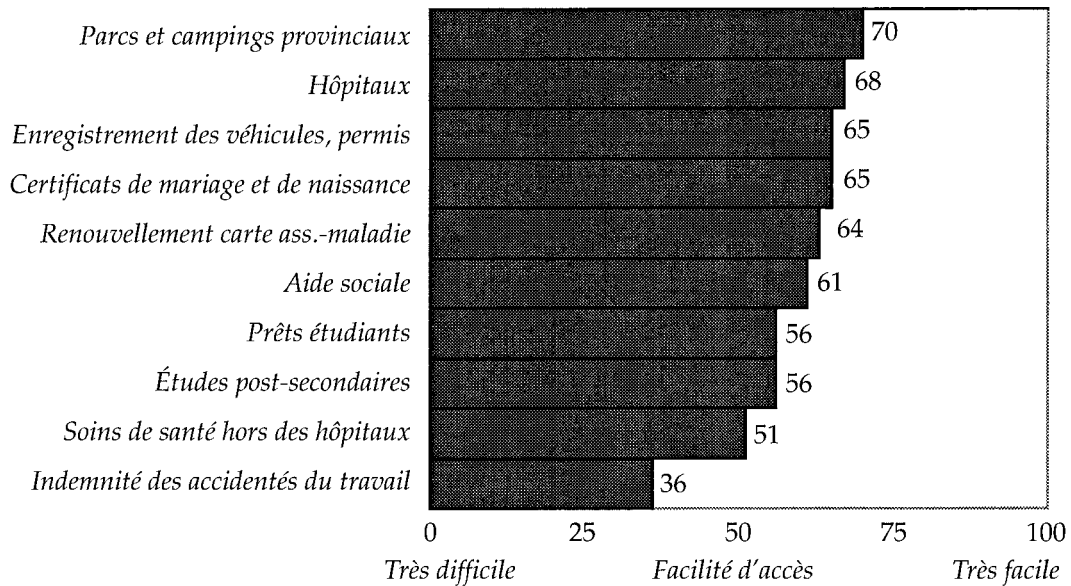
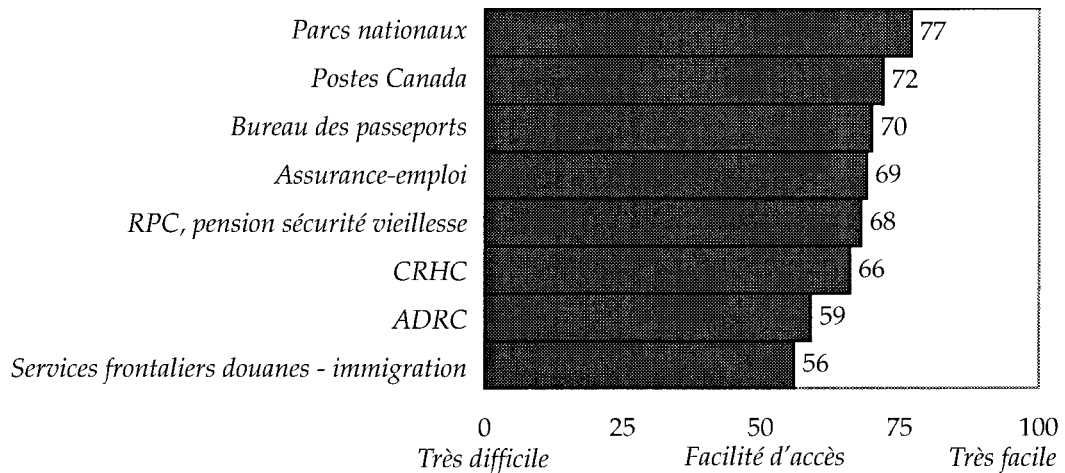


Figure 8

Facilité d'accès aux services fédéraux.

Les citoyens d'abord 2000.



ÉCART ENTRE LES ATTENTES ET LA RÉALITÉ

Jusqu'ici, les résultats imposent deux conclusions très claires :

1. Beaucoup de gens estiment que les services gouvernementaux sont difficiles d'accès (bien qu'une infime minorité considère qu'ils sont faciles d'accès).
2. L'expérience vécue par les citoyens concernant l'accès à des services précis varie grandement. Certaines services sont, dans l'ensemble, faciles ou difficiles d'accès et, pour un service donné, les opinions varient quant à la facilité d'accès.

Quand on examine ces résultats, il s'avère utile d'étudier de plus près le lien entre *l'attitude* d'une personne sur l'accès aux services gouvernementaux et *l'expérience* concrète d'un service donné. Autrement dit, les personnes qui « s'attendent » à ce que l'accès soit difficile ont-elles *réellement* de la difficulté dans les faits?

La corrélation entre ces variables est presque nulle : on ne trouve à peu près aucun lien entre l'opinion sur la facilité d'accès des services gouvernementaux et la cote réelle accordée à un service donné.

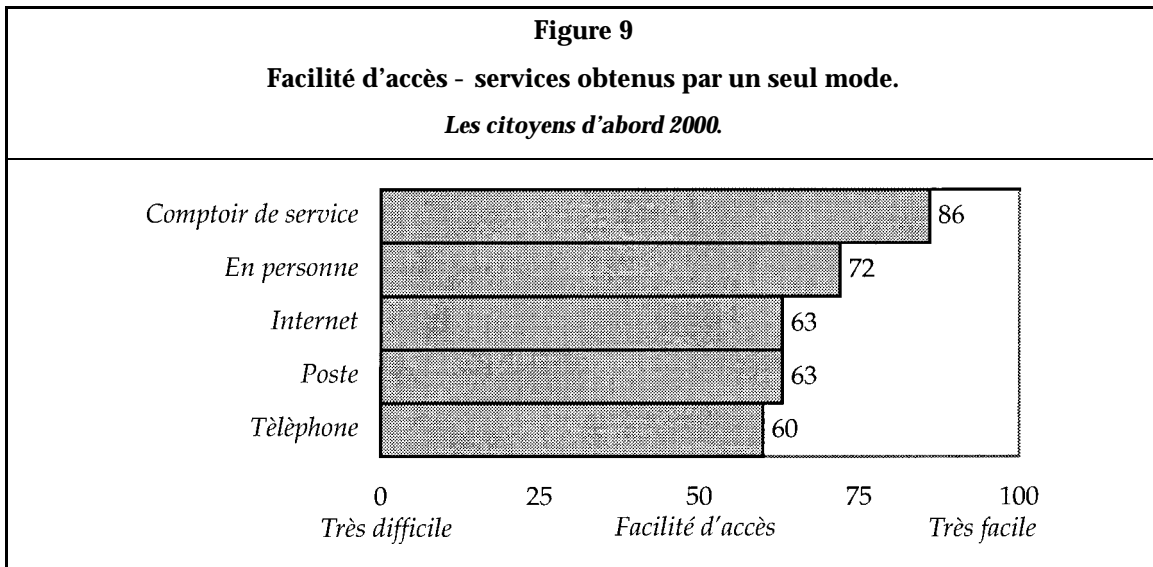
Comment faut-il comprendre cette constatation?

Premièrement, si la « perception correspond à la réalité », alors beaucoup de gens abordent *réellement* les services gouvernementaux avec beaucoup d'appréhension. De plus, leur appréhension peut découler d'une expérience réelle – même si l'expérience négative remonte à plusieurs années, qui peuvent même se compter par dizaines. L'appréhension peut même survivre à des expériences ultérieures plus positives. Mais s'il est impossible de lever le voile sur ce mystère, on peut en tirer une leçon indéniable :

Leçon sur les services : Puisque de nombreux citoyens abordent les services gouvernementaux 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 accueillant ou d'une attention intéressée, peut faire beaucoup pour dissiper l'appréhension initiale.

LA QUESTION DES MODES DE PRESTATION

Il existe des différences perceptibles entre la perception de la facilité d'accès des modes de prestation des services, soit le téléphone, Internet, les services au comptoir, et autres. Il est important de définir la facilité d'accès associée aux différents modes, mais ce n'est pas



Remarque : Les résultats rendent compte des réponses des citoyens qui ont utilisé un seul mode d'accès. Les répondants qui ont utilisé, par exemple, à la fois le téléphone et la poste sont exclus, parce qu'il est impossible de distinguer l'incidence de chacun des modes sur l'évaluation de la facilité d'accès.

tâche facile. La section présente les résultats obtenus jusqu'à maintenant sur les modes d'accès, ainsi que les questions qu'il faudra continuer de creuser.

La Figure 9 illustre la facilité d'accès de cinq modes de prestation. Les résultats valent pour les cas où les citoyens ont utilisé un seul mode (les démarches qui ont fait appel à plusieurs modes sont traitées plus loin). Quand les citoyens ont utilisé un seul mode, les réponses sont plus faciles à analyser par rapport à l'ensemble des services fournis. Ce sont les comptoirs de service qui sont les plus faciles d'accès.

Il faut cependant être prudent dans l'analyse des résultats. Il ne faut pas conclure hâtivement que les comptoirs de service représentent un meilleur moyen d'offrir les services que les comptoirs ou la poste. Les comptoirs offrent un petit nombre de services courants tels que le renouvellement des permis de conduire ou l'obtention d'une copie d'un dossier de conducteur. Les cinq modes de prestation offrent un amalgame distinct de services, dont certains sont plus complexes. L'écart dans l'évaluation de la facilité d'accès peut rendre compte de la nature des services auxquels le citoyen a eu accès par un mode donné plutôt que de la facilité d'accès inhérente au mode lui-même.

Cette constatation soulève une question importante, qui mérite d'être approfondie : il faut trouver une façon de cerner la difficulté ou la complexité inhérente au service demandé par le citoyen. Effectivement, l'accès au service de renouvellement d'un permis de conduire est plus facile que les démarches pour obtenir des soins prolongés. L'analyse

des besoins liés à un service dans un continuum de complexité nous permettrait de déterminer l'incidence relative des modes de prestation et de la nature des services sur la facilité d'accès. Malheureusement, le manque d'espace n'ayant pas permis de faire cette analyse, nous sommes forcés de reconnaître qu'il manque une pièce importante à l'analyse sur l'accès.

Malgré cette mise en garde, la cote de 86 accordée à la facilité d'accès des comptoirs de services est élevée, toutes normes confondues.

Par ailleurs, la cote de 60 donnée aux services téléphoniques est très basse, toutes normes confondues. Il devrait être facile d'accéder à un service par téléphone, vu la facilité d'utilisation de cette technique : il suffit de décrocher le combiné et de composer le numéro. Qui plus est, la majorité des citoyens utilisent cette voie pour communiquer avec le gouvernement.

Les services accessibles par des modes multiples

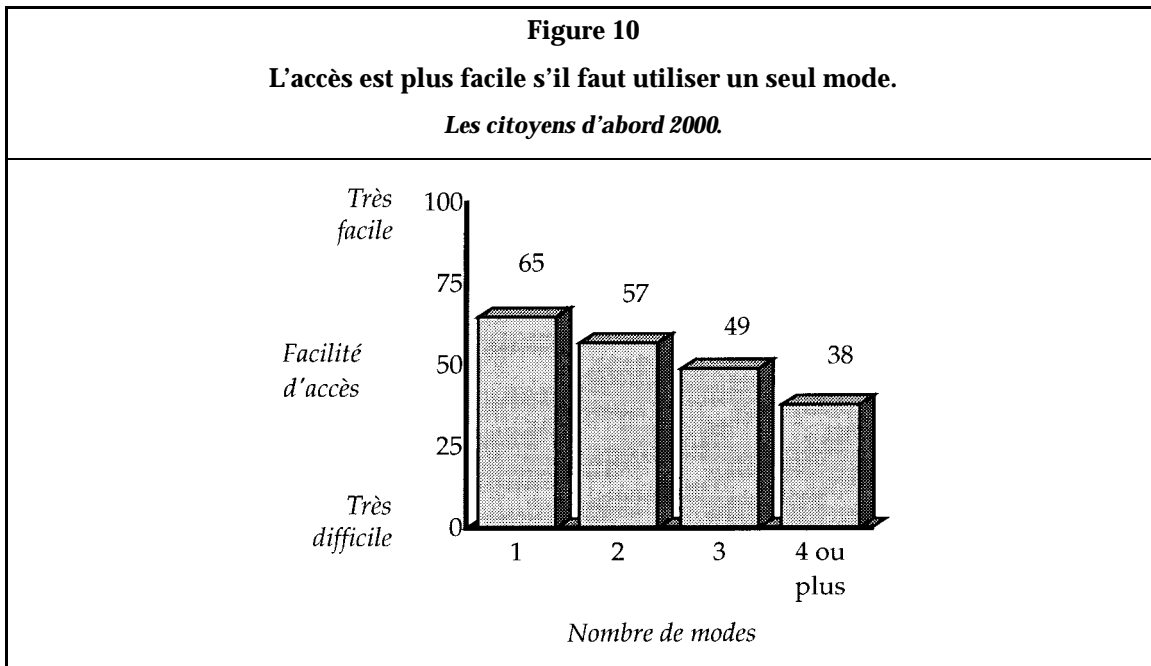
Les modes de prestation les plus fréquentés sont le « contact personnel » et le « téléphone ». Chacune compte pour plus du tiers de tous les contacts établis avec le gouvernement. Les citoyens jugent que l'accès en personne est relativement facile, mais que l'accès par téléphone est relativement difficile.

Qu'advient-il des services qui exigent à la fois d'utiliser le téléphone et de se rendre à un comptoir? L'évaluation de la facilité d'accès est-elle plus proche de celle accordée au téléphone, au service en personne ou est-elle à mi-chemin entre les deux? La réponse à ces questions est quelque peu surprenante.

Les personnes qui ont reçu des services par voie téléphonique et à un comptoir de service accordent une note de 55 sur 100 pour la facilité d'accès – *une note plus basse que la note accordée aux deux modes considérés distinctement*. Ce résultat rejoint une constatation générale sur l'accès : plus une personne doit utiliser de modes pour obtenir un service, plus elle a de la difficulté à évaluer la facilité d'accès (Figure 10).

Il faut faire une analyse prudente de ce résultat. Il peut être expliqué en partie par le fait que les services qui exigent de recourir à des modes multiples sont souvent plus complexes que ceux qui sont fournis par un seul mode. Mais à quel point la note inférieure de la facilité d'accès est-elle due à la complexité des services, et dans quelle mesure est-elle le reflet des difficultés éprouvées du fait de la nécessité de composer avec plusieurs modes d'accès?

Voilà un autre cas où il serait utile de pouvoir mesurer la complexité inhérente du



besoin lié au service. Le temps constitue l'un des éléments qui permet de mesurer la complexité, et les répondants ont bel et bien dû indiquer dans le sondage combien il leur a fallu de temps pour obtenir un service. En fait, les services offerts sur de multiples modes sont plus longs à obtenir (Figure 11).

Le premier diagramme indique que 62 p. 100 des démarches pour obtenir un service à mode unique ont été achevées en moins de une journée. Dans les diagrammes suivants :

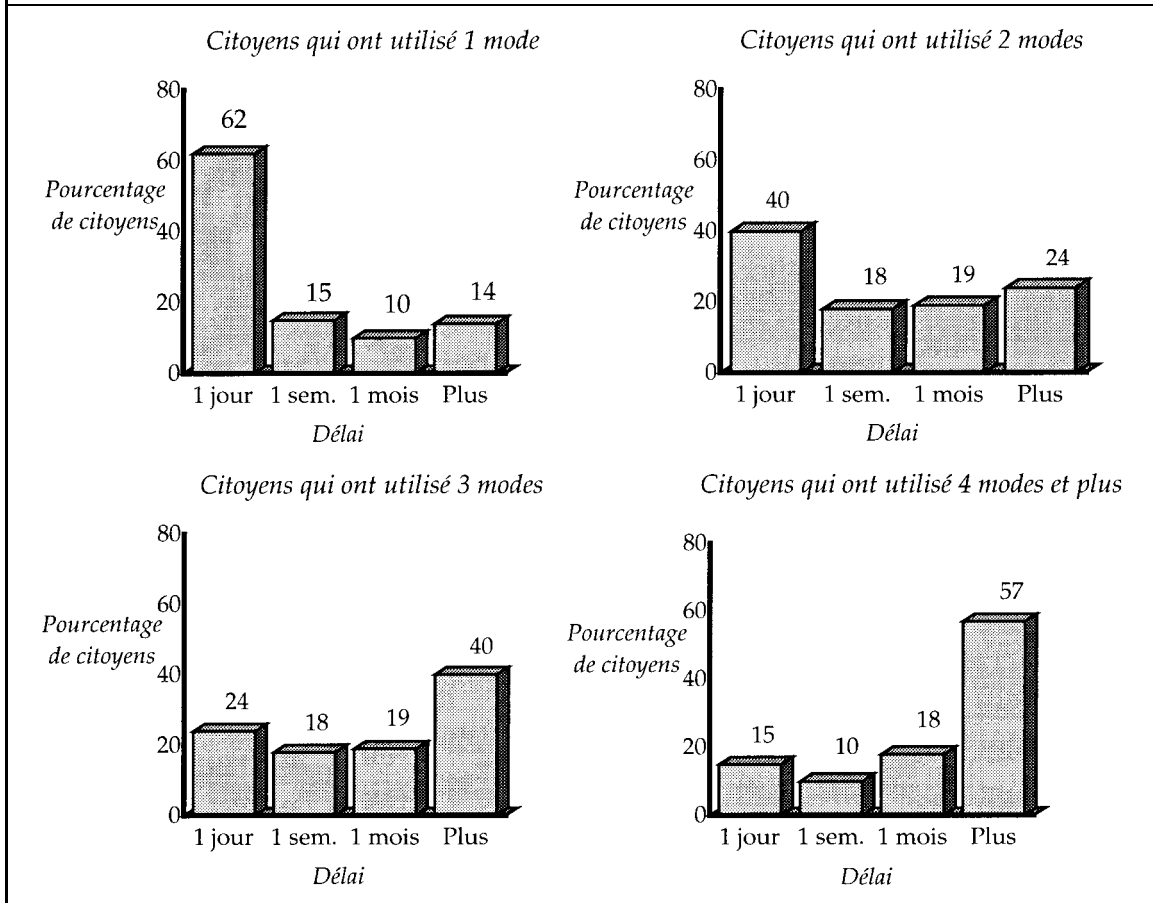
- 40 p. 100 des démarches qui ont exigé le recours à 2 modes ont été achevées en moins de 1 journée;
- 24 p. 100 des démarches qui ont exigé le recours à 3 modes ont été achevées en moins de 1 journée;
- 15 p. 100 des démarches qui ont exigé le recours à 4 modes ou plus ont été achevées en moins de 1 journée.

La longueur et la complexité des services à multiples modes expliquent en partie les résultats illustrés dans la Figure 10. Mais encore? La multiplication des modes est-elle nécessairement synonyme de difficulté accrue? Les données dont nous disposons ne fournissent pas de réponse définitive à ces questions, mais nous pouvons faire deux hypothèses, que se vérifient à l'heure actuelle. La première hypothèse serait que chaque mode supplémentaire constitue un obstacle à la facilité d'accès, un obstacle que le citoyen doit surmonter. La deuxième hypothèse veut que les modes soient coordonnés de façon

Figure 11

Plus les modes sont nombreux, plus la démarche est longue.

Les citoyens d'abord 2000.



transparente, de sorte que le citoyen passe de l'un à l'autre sans tension ni frustration indues.

Prenons le cas d'un citoyen qui amorce une recherche préliminaire dans un site Internet du gouvernement. Le citoyen fait ensuite un appel à un agent. Si ce dernier ne connaît pas le contenu du site, le citoyen doit reprendre sa recherche à la case départ. Si au contraire l'agent sait ce qui est offert ou non dans le site, il peut aider le citoyen à poursuivre plus avant sa recherche. Il s'agit là d'une illustration très simple de ce qui peut découler d'un changement de mode de prestation.

Actuellement, les nouvelles stratégies de prestation des services encouragent les citoyens à recourir à de multiples portes d'accès. Parmi les nouveaux modes d'accès, le

réseau Internet est sans doute le plus en vue. Une visite sur un site est souvent suivie d'un appel ou d'une demande par la poste ou au comptoir. Les centres d'appel et les lignes d'information traitent de plus en plus de demandes, souvent pour guider le citoyen vers un autre mode. Au chapitre de la prestation des services, il faut arriver à ce que l'accès par un mode facilite l'accès par un autre. Au chapitre de la recherche, le défi, que l'on commence à peine à sonder dans le présent projet, sera de concevoir une méthode de mesure a) de la complexité intrinsèque du besoin de service et b) du degré d'incidence du passage d'un mode de prestation à un autre sur la facilité d'accès.

QUELS SONT LES DÉTERMINANTS DE LA FACILITÉ OU DE LA DIFFICULTÉ D'ACCÈS?

Dans les sections précédentes, on décrit l'accès d'une façon globale – certains services et certains modes sont plus faciles d'accès que d'autres. Dans la section qui suit, nous voulons établir quels éléments nous permettent de prédire la facilité d'accès d'un mode de prestation ou d'un service : quels déterminants incitent les citoyens à juger qu'un service est facile ou difficile d'accès?

L'analyse des données de l'enquête fait ressortir trois facteurs sous-jacents à l'évaluation que font les citoyens de la facilité d'accès aux services gouvernementaux. Les voici par ordre d'importance :

Facteur 1. Difficultés précises rencontrées lors d'une tentative d'accès

Plus les difficultés sont précises, plus le citoyen juge que le service est difficile d'accès. Parmi les problèmes évoqués se trouvent les obstacles au téléphone, la distance, le jeu de chaise musicale d'un agent à l'autre, etc.

Facteur 2. Expérience précédente du service

Les personnes qui savent comment obtenir le service avant de commencer ont plus de facilité.

Facteur 3. Délai total pour obtenir le service

Quand il faut plus de temps pour obtenir un service, la cote de difficulté est plus élevée, vraisemblablement parce que le service lui-même est plus complexe et qu'il demande de faire plus de démarches.

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. Les sections qui suivent décrivent leur incidence en détail.

Le gouvernement peut agir directement sur le premier et le troisième facteur. Les

Figure 12
Difficultés d'accès aux trois échelons de gouvernement.
Les citoyens d'abord 2000.

<i>Difficulté d'accès</i>	<i>Pourcentage de répondants qui ont eu ce problème</i>		
	<i>Fédéral</i>	<i>Provincial</i>	<i>Municipal</i>
1. Lignes téléphoniques occupées	32	28	25
2. Transfert d'une personne à l'autre	27	30	28
3. Problèmes avec les systèmes de répondants ou de messagerie vocale	20	16	14
4. Incapacité de trouver le service dans les pages bleues	13	14	13
5. Ignorance par rapport à l'endroit où chercher	11	12	13
6. Difficulté à trouver un stationnement	12	14	9
7. Difficulté à trouver le service dans Internet	6	6	5
8. Déplacement sur une trop grande distance	5	8	5
9. Autre (p. ex., long délai d'attente)	11	12	9
Pourcentage qui ont rapporté une difficulté d'accès	65	64	55

problèmes précis énumérés à la Figure 12 sont des éléments du processus de prestation des services. Les fournisseurs de services peuvent améliorer l'accès par téléphone, ils peuvent diminuer le nombre de renvois à un autre préposé, etc. Il faut préciser que le délai total d'obtention d'un service dépend grandement du gouvernement (il faut reconnaître par exemple que les choses ne peuvent pas toujours aller aussi rapidement que les citoyens le souhaitent, notamment si des conflits afférents aux droits et responsabilités sont en jeu – par exemple, changements au plan de zonage, autorisations, questions relevant de la justice, et ainsi de suite).

L'incidence de chacun des facteurs sur la facilité d'accès est illustrée comme suit.

1. Difficultés d'accès

Le sondage *Les citoyens d'abord 2000* énumère 8 difficultés d'accès courantes. Les répondants devaient cocher celles qui s'appliquaient à leur expérience d'un service. Les résultats sont donnés à la Figure 12. La répartition selon les ordres de gouvernement démontre

Figure 13

Incidence du nombre de difficultés sur la cote accordée à la facilité d'accès.

Les citoyens d'abord 2000.

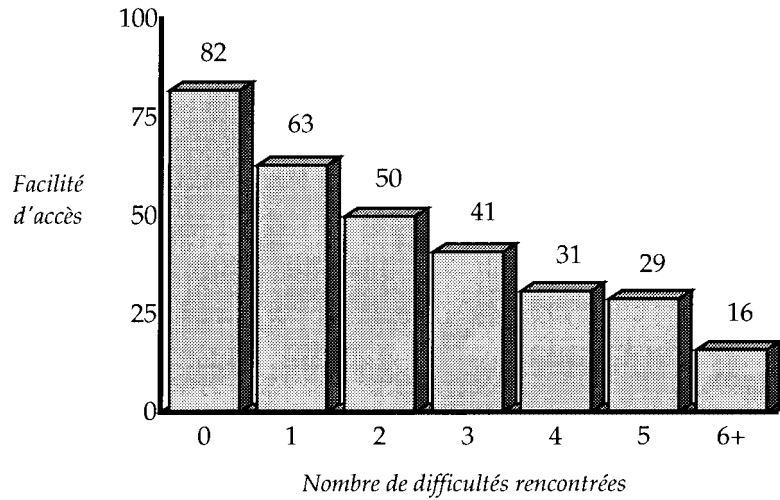
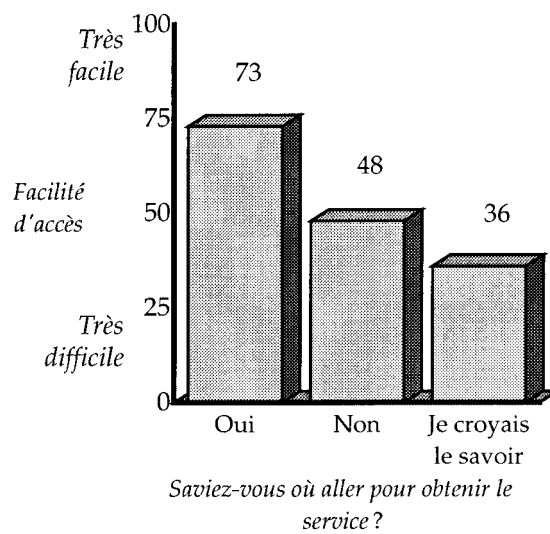


Figure 14

L'accès est plus facile si le citoyen sait déjà comment obtenir un service.

Les citoyens d'abord 2000.



que les citoyens ont eu des expériences plutôt similaires, peu importe l'échelon de gouvernement concerné.

L'accès téléphonique se classe bon premier sur la liste des difficultés. De fait, les premier, troisième et quatrième éléments sur la liste concernent le téléphone, et le deuxième élément (le transfert d'une personne à l'autre) représente aussi un problème qui concerne grandement le service téléphonique (bien que cette difficulté puisse se produire aussi avec d'autres modes d'accès).

En règle générale, les usagers plus expérimentés réussissent mieux sur le plan de l'accès que les usagers pour qui c'est la première fois. Ces derniers ont eu 1,5 difficulté, en moyenne, alors que ceux qui avaient déjà utilisé le service ont connu 1,1 difficulté en moyenne.

Les citoyens qui ont utilisé les services municipaux ont déclaré avoir eu 1,2 difficulté d'accès en moyenne, contre 1,5 pour les usagers des services gouvernementaux au fédéral et au provincial. La différence ne dénote pas automatiquement une qualité supérieure des services municipaux, parce que les résultats mettent en regard des services différents à chaque échelon – par exemple, les transports en commun au municipal par rapport aux services de santé au provincial et au Régime de pension du Canada au fédéral. On peut seulement conclure qu'un groupe de services offerts à un échelon sont intrinsèquement plus faciles d'accès qu'un autre groupe de services à un autre échelon.

Ces difficultés précises ont une très grande incidence sur l'évaluation de la facilité d'accès). Les citoyens qui n'ont eu aucune difficulté d'accès (soit plus du tiers des répondants) ont accordé 82 p. 100 pour la facilité d'accès. Le fait d'avoir éprouvé une seule difficulté parmi celles qui sont énoncées à la Figure 12 fait passer cette note à 63 p. 100! Et chaque difficulté supplémentaire fait encore chuter la cote d'un incrément.

2. Connaissance des modes d'accès

La connaissance rend aussi l'accès plus facile. On ne s'en étonnera pas, ceux qui ont répondu « Oui, je savais comment l'obtenir [le service] » ont jugé l'accès plus facile que ceux qui ont répondu « Non, je ne savais pas comment obtenir le service ». Les notes les plus faibles, cependant, proviennent des 15 p. 100 de répondants qui croyaient savoir comment obtenir un service mais qui ont découvert qu'ils ne le savaient pas en fait. Cet écart avec la réalité a fait baisser les cotes à 37 p. 100.

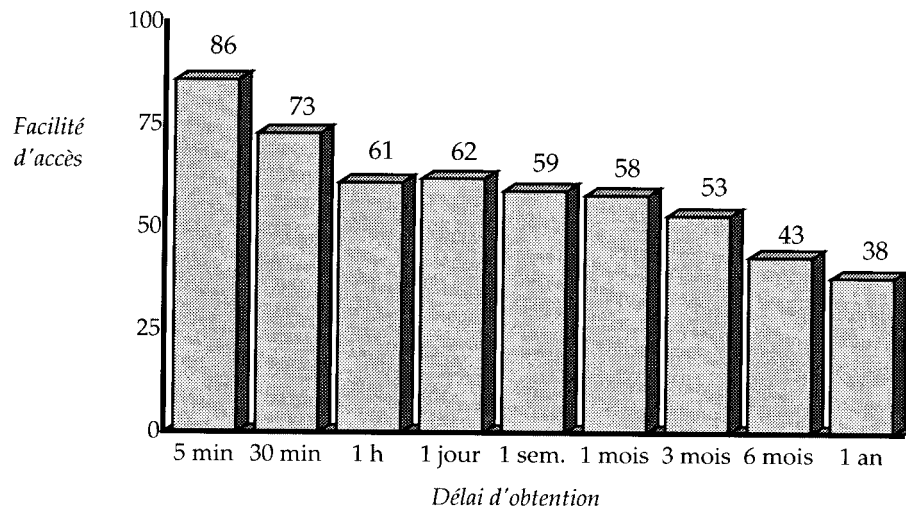
3. Délai

L'incidence du délai d'attente sur l'évaluation de la facilité d'accès ressort très clairement dans la Figure 15. Les services qui sont accessibles en 5 ou 30 minutes sont perçus comme

Figure 15

Le délai d'obtention influe sur l'évaluation de la facilité d'accès.

Les citoyens d'abord 2000.



étant très faciles d'accès. Si ce délai augmente de 1 heure à 1 mois, les cotes sont de 60 p. 100 environ. Plus de un mois et la note chute encore.

Il est à noter que les tiges du graphique de la Figure 15 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.

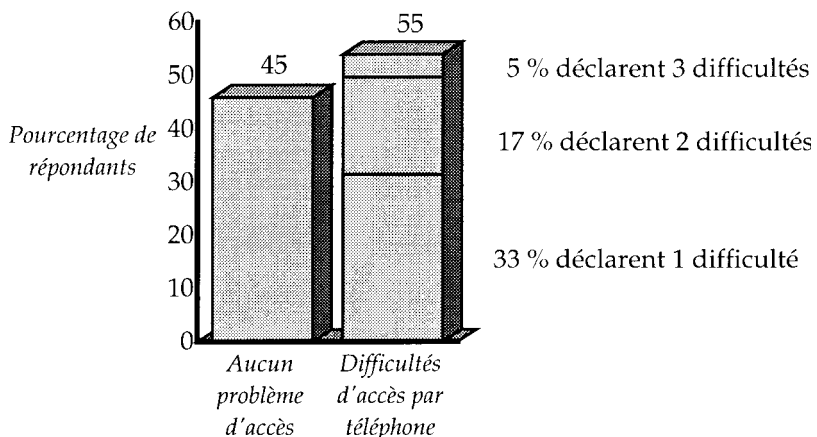
UNE SOLUTION À LA DIFFICULTÉ LA PLUS IMPORTANTE

Les résultats illustrés dans la Figure 12 démontrent de façon très claire à quel point les problèmes liés au téléphone constituent réellement le principal obstacle dans l'accès aux services gouvernementaux. 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.

Parmi les obstacles à l'accès qui sont proposés dans le sondage, trois touchent les services téléphoniques :

- lignes téléphoniques occupées;
- difficultés avec les systèmes de répondeur automatique ou de messagerie vocale;
- incapacité de trouver le service dans les pages bleues de l'annuaire téléphonique.

Figure 16
Problèmes d'accès au téléphone.
Les citoyens d'abord 2000.



Dans l'ensemble des répondants, 30 p. 100 ont déclaré avoir rencontré une ou plus des difficultés liées au téléphone quand ils ont voulu recevoir un service.

Bien entendu, beaucoup de gens n'ont pas utilisé le téléphone pour obtenir le service souhaité. Si on tient compte uniquement de ceux qui ont utilisé le téléphone, la Figure 16 indique que 55 p. 100 déclarent avoir éprouvé une difficulté ou plus avec les services téléphoniques.

Les répondants qui ont utilisé le téléphone classent l'occupation des lignes au premier rang des difficultés d'accès : 40 p. 100 de ceux qui ont utilisé le téléphone ont eu cette difficulté; 24 p. 100 des utilisateurs ont eu des difficultés avec les répondeurs automatiques ou les messageries vocales, et 18 p. 100 ont mentionné des difficultés avec les pages bleues.

Leçon sur les services : 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.

Si les problèmes au téléphone représentent l'obstacle le plus important, c'est aussi le mode d'accès qui offre le plus de possibilités d'améliorations pour le gouvernement.

Figure 17	
Solutions aux frustrations inhérentes au téléphone.	
<i>Les citoyens d'abord 2000.</i>	
<i>Solution</i>	<i>% d'accord</i>
Pour les systèmes automatiques, appuyer sur zéro pour parler à quelqu'un	95
Le message donne l'adresse du bureau et les heures d'ouverture	86
Le système indique le délai d'attente	82
Le système indique l'adresse d'un site Internet où obtenir de l'information	58

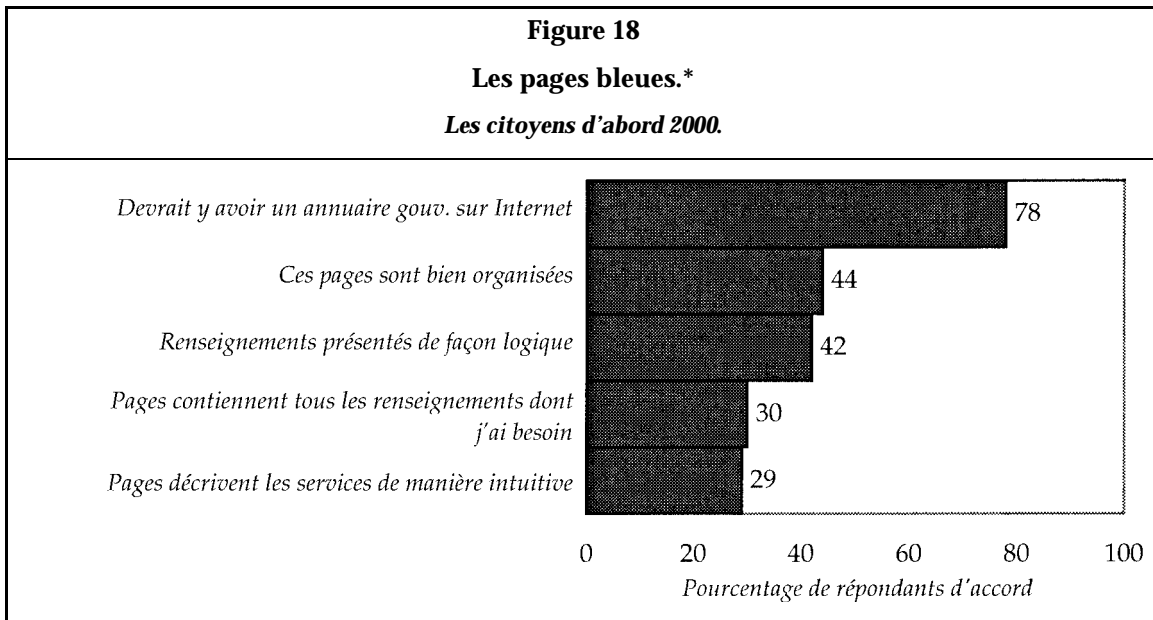
Certaines difficultés appellent des solutions très évidentes. Si une ligne téléphonique est exagérément occupée, par exemple, il faudra ajouter des réceptionnistes ou réacheminer les appels vers d'autres endroits. Les citoyens se sont prononcés sur d'autres solutions aux difficultés d'accès par téléphone (Figure 17).

APPRÉCIATION DES PAGES BLEUES

Les résultats du sondage indiquent clairement que les citoyens ont principalement recours au téléphone pour communiquer avec le gouvernement. Or, les gouvernements savent depuis longtemps que les pages bleues ont une efficacité mitigée et ils ont fait des tentatives pour améliorer ce système. Dans beaucoup de provinces et de territoires, les gouvernements fédéral et provinciaux ont collaboré à la refonte des pages bleues, et le processus est assez avancé. Le design repensé a déjà été publié dans un petit nombre de centres; il sera étendu au cours de la prochaine année. Certaines provinces vont plus vite que d'autres.

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 18. À l'évidence, les efforts d'amélioration des pages bleues n'ont pas encore eu d'effet notoire sur les citoyens!

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. Tout d'abord, certaines personnes n'utilisent pas assez souvent les pages bleues pour être familières avec leur fonctionnement. Deuxièmement, il faut prévoir un certain laps de temps avant que les changements ne soient remarqués, parce qu'ils doivent concurrencer des perceptions précédentes et des expériences négatives.



* Dans certaines régions, elles sont grises.

LES CITOYENS VEULENT UN ANNUAIRE SUR LE WEB

La section sur les pages bleues comprend une question sur la pertinence d'afficher un annuaire complet des services gouvernementaux dans Internet. Étant donné la croissance de ce réseau et l'impact formidable des technologies de l'information, il n'est pas surprenant que 78 p. 100 des répondants aient répondu par l'affirmative à la question.

De fait, le concept d'un annuaire gouvernemental complet dans Internet rallie la grande partie de la population. Quelque 93 p. 100 des personnes qui se disent expertes en informatique reconnaissent que c'est un besoin, mais 67 p. 100 des débutants sont aussi d'accord. Parmi les personnes âgées de moins de 35 ans, 85 p. 100 souscrivent à cette idée, mais c'est aussi le cas de 64 p. 100 de ceux qui ont moins de 65 ans. Les résultats se maintiennent pour tous les niveaux de revenu et partout au pays : le taux des répondants d'accord avec cet énoncé est de 70 p. 100 dans toutes les provinces et dans tous les territoires.

5. LES MOTEURS DE LA SATISFACTION

QUELS SONT LES « MOTEURS DE LA SATISFACTION? »

Le sondage *Les citoyens d'abord 2000* a démontré que les moteurs de la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux sont des *éléments liés à l'expérience même d'un service*. Pour établir ces éléments, il est primordial d'interroger les gens sur des expériences *précises* : Que s'est-il passé quand vous avez demandé un renseignement lié aux impôts? Que s'est-il passé quand il a fallu demander des soins à domicile pour votre mère? etc.

Les moteurs ne sont *pas* liés avant tout à des facteurs démographiques tels que l'âge, la zone géographique ou la langue. Ces éléments ont une incidence relativement négligeable sur la perception de la qualité des services. Par conséquent, le fait de savoir qu'un répondant est de Yorkton ou de Moncton, ou qu'il est électricien ou infirmier ne nous apprend rien quant à son opinion sur les services gouvernementaux.

En outre, les moteurs ne sont *pas* non plus des facteurs liés aux attitudes, tels que ceux qui sont décrits au chapitre 4 du présent rapport. Ainsi, la confiance d'une personne quant à sa capacité d'accès à des services nous en apprend très peu sur son expérience réelle de services bien précis.

LES MOTEURS ÉTABLIS EN 1998

En 1998, le sondage *Les citoyens d'abord 2000* a permis de cerner 5 « moteurs de la satisfaction », c'est-à-dire les déterminants les plus importants de la perception des citoyens à l'égard de la qualité de la multitude de services fournis par les 3 ordres de gouvernement.

Le sondage mené en 2000 réitère l'analyse des moteurs afin de vérifier si les 5 critères sont toujours vrais. Les résultats indiquent que ces cinq éléments sont demeurés les plus

importants pour établir la satisfaction des clients de tous les gouvernements et de tous les services : ils comptent pour 69 p. 100 de la variance dans les évaluations de la satisfaction.

LES MOTEURS ANALYSÉS EN 2000

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, 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 courtoisie. » |
| 4. Équité | « On m'a traité de façon juste. » |
| 5. Résultat | « J'ai obtenu ce qu'il me fallait. » |

Les moteurs de la satisfaction de la clientèle sont énumérés par ordre d'importance : la rapidité a la plus grande influence sur leur satisfaction, et le résultat obtenu arrive au dernier rang.

Ce qui ne veut pas dire pour autant que les résultats ne comptent pas. Les cinq moteurs sont, par définition, des éléments extrêmement importants de la prestation des services parce qu'ils rendent compte des améliorations qui, aux yeux des citoyens, doivent impérativement être apportées pour augmenter la qualité des services. Le classement des cinq éléments par ordre d'importance est établi à titre de guide : si un fournisseur souhaite améliorer un seul aspect, c'est la rapidité des services qu'il devrait cibler.

LE PETIT EFFORT SUPPLÉMENTAIRE, LE SOURIRE QUI FAIT DU BIEN

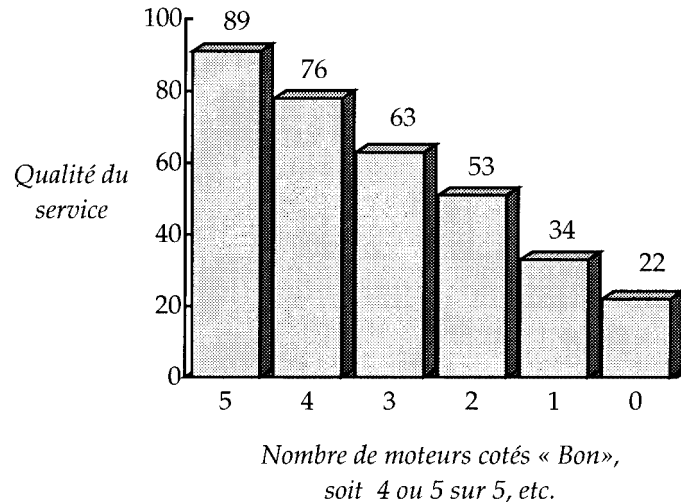
Le sondage effectué en 2000 a permis de mieux cerner de quoi était constitué le troisième moteur, la « courtoisie ». Lors de l'élaboration du sondage mené en 2000, des participants à divers groupes de discussion ont indiqué que le degré de satisfaction augmentait considérablement quand le personnel « fait le petit effort supplémentaire » pour faire en sorte que les citoyens obtiennent ce dont ils ont besoin. Pour les citoyens, ce facteur est directement associé à l'aspect « On m'a traité de façon aimable et courtoise. » À la suite de ces discussions, on a ajouté un nouvel élément à la section « Une expérience récente » : « Le personnel s'est efforcé de m'aider à obtenir ce dont j'avais besoin. »

Les résultats du sondage ont confirmé les recommandations du groupe de discussion. L'amalgame des aspects « petit effort supplémentaire » et « courtoisie » crée une dimen-

Figure 19

Incidence des moteurs.

Les citoyens d'abord 2000.



sion plus forte que chacun des éléments considérés séparément. Du point de vue des citoyens, la courtoisie dépasse la simple politesse formelle. Pour eux, le personnel courtois va au-devant du client – de façon proactive – pour garantir des résultats optimaux.

INCIDENCE DES MOTEURS

La Figure 19 illustre l'impact des cinq moteurs sur les cotes relatives à la qualité des services, ainsi que leur importance par rapport à l'appréciation d'un bon service.

- La première tige représente les citoyens qui ont reçu un bon service pour chacun des cinq moteurs. « Bon » correspond à une cote de 4 ou 5 sur 5. Ces citoyens ont reçu un service rapide, fourni par du personnel courtois qui a fait tout en son possible et qui était bien informé. Ils ont été traités équitablement et ils ont obtenu le résultat escompté. Leur appréciation? Ils ont accordé une note moyenne de 89 sur 100 à la qualité des services!
- La deuxième tige illustre les réponses de ceux qui ont obtenu un bon service en regard de *quatre* des cinq moteurs. Ces répondants ont donné une cote de 3 sur 5 ou moins à l'un des moteurs, et de 76 sur 100 en moyenne pour ce qui est de la qualité.
- La troisième tige donne les réponses des citoyens qui ont bénéficié d'un bon service par rapport à *trois* des cinq moteurs. Dans ce cas, la cote moyenne pour la qualité des services baisse à 63 sur 100.

Leçon sur les services : Les cinq moteurs de la satisfaction sont les déterminants clés de la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux. L'attention aux cinq aspects de la qualité est garante d'une évaluation élevée de la part des citoyens.

Il s'agit là du portrait le plus large possible de la situation : tous les services et les trois ordres de gouvernement sont pris en compte. Cependant, les cinq moteurs ne s'appliquent pas de façon égale à chacun des services offerts. La notion de « bon service » n'est pas la même pour les transports en commun, les hôpitaux et les bureaux de l'impôt. Ainsi, des éléments qui ne figurent pas sur la liste des cinq moteurs peuvent très bien avoir une grande incidence dans certains secteurs de service. Néanmoins, les cinq moteurs comptent pour beaucoup dans le portrait d'ensemble : ils comptent pour 69 p. 100 de la variance à l'intérieur des cotes relatives à la qualité de tous les services offerts par les gouvernements.³

Dans les sections qui suivent, nous dépassons le niveau général de l'analyse pour examiner les moteurs en regard de différents domaines de service, y compris l'Agence des douanes et du revenu du Canada, les services de police et les services offerts dans Internet. Les fournisseurs de services gouvernementaux pourront aussi mener leur propre recherche pour déterminer quels sont les moteurs essentiels dans leur domaine.

RENDEMENT DES GOUVERNEMENTS PAR RAPPORT AUX ÉLÉMENTS DE SERVICE

Après avoir établi les cinq éléments qui influent sur la perception de la qualité, il faut évaluer le rendement des gouvernements dans ces domaines cruciaux. La Figure 20 donne la répartition des réponses pour 4 des 5 moteurs. Pour ce qui est des résultats obtenus, 68 p. 100 des répondants sont parvenus à leurs fins, 14 p. 100 ont obtenu une partie de ce qu'ils attendaient et 19 p. 100 n'ont pas obtenu le résultat escompté.

Dans quels domaines les fournisseurs de services devraient-ils concentrer leurs efforts? L'amélioration de tous ces aspects serait profitable, mais ils seraient avisés de commencer par augmenter la rapidité. Cet aspect influe plus sur l'évaluation de la qualité des services que tous les autres, *mais* c'est cet aspect qui reçoit la note la plus basse en matière de rendement.

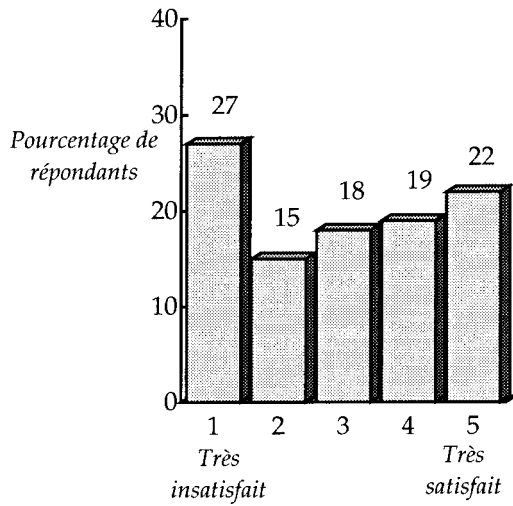
Il faut remarquer cependant que ces notes sur la performance sont une moyenne des notes accordées pour l'ensemble des services gouvernementaux. Il faut se garder de conclure que la clientèle d'un service donné évalue automatiquement la performance de cette manière. Il faut le répéter, aucune recherche ne peut remplacer la connaissance exacte de la clientèle d'un organisme ou d'un fournisseur.

Figure 20

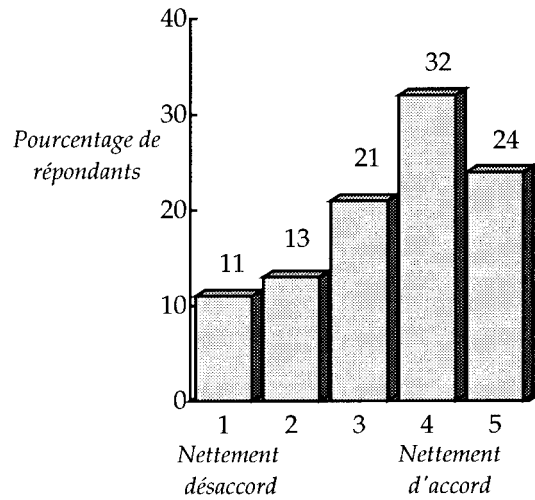
Rendement par rapport aux moteurs.

Les citoyens d'abord 2000.

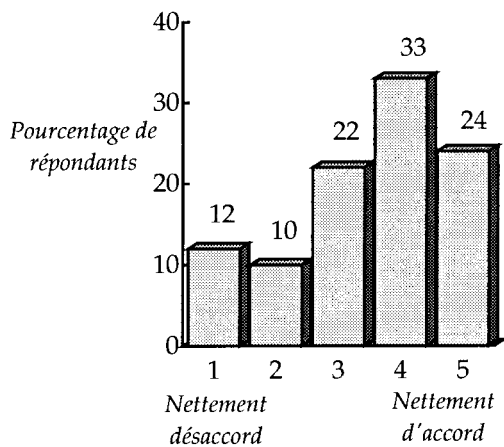
« Je suis satisfait du délai d'obtention du service. »
(Cote moyenne = 48/100)



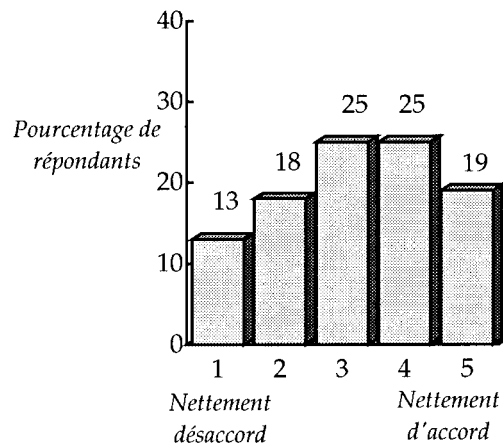
« Le personnel était informé et compétent. »
(Cote moyenne = 61/100)



« On m'a traité d'une façon juste. »
(Cote moyenne = 62/100)



« Le personnel était courtois, s'est efforcé de m'aider. »
(Cote moyenne = 59/100)



LES MOTEURS LIÉS À DES MODES DE PRESTATION ET À DES SERVICES PARTICULIERS

Il faut se demander si les cinq moteurs de la satisfaction qui caractérisent l'ensemble des services gouvernementaux tiennent pour des domaines particuliers. Leur incidence prédominante sur la variance dans les cotes accordées à la satisfaction laisse présager que ces mêmes facteurs seront influents pour beaucoup de services distincts. Dans la section qui suit, nous examinons les moteurs dans plusieurs contextes particuliers pour déterminer si une généralisation est opportune.

Chaque analyse commence par un ensemble étendu de variables qui pourraient avoir une incidence sur les cotes accordées à la qualité des services. Sont choisies ensuite dans cet ensemble les variables qui jouent sur les cotes. L'ensemble comprend des variables démographiques courantes (sexe, âge, taille de la localité, scolarité, revenu), auxquelles s'ajoutent quinze autres variables liées à l'expérience vécue lors de l'obtention du service.

Avant de présenter les résultats, il faut indiquer que les échantillons sont le fruit d'une autosélection. Les répondants qui ont décrit une expérience liée à un service offert par l'Agence des douanes et du revenu du Canada ont choisi cette expérience plutôt que, par exemple, leur expérience d'un service hospitalier. Un échantillon aléatoire choisi parmi la clientèle de l'ADRC pourrait produire des résultats différents.

Les analyses montrent que les cinq moteurs ressortent pour des types de services variés. Cependant, les combinaisons varient, de même que leur importance relative. D'autres éléments, tels que « Le temps nécessaire pour achever la démarche était clairement établi », peuvent aussi avoir de l'importance dans certains contextes. Les analyses des services hospitaliers et de police sont encore effectuées pour des regroupements de fournisseurs de services (sous « Hôpitaux » se trouvent les services fournis aux patients hospitalisés et les patients externes partout au pays, alors que les services de police englobent les services des gouvernements municipaux, provinciaux et fédéral). Ces analyses permettent de déterminer dans une certaine mesure les moteurs qui ont plus d'impact pour un fournisseur de service donné, mais il faut s'attendre à de grandes variations d'un hôpital à l'autre et d'un service de police à l'autre.

Leçon sur les services : En bref, les cinq moteurs originaux valent pour l'ensemble des services gouvernementaux. Les fournisseurs ne manqueront pas d'améliorer la qualité de leurs services s'ils s'en inspirent. Cependant, toute recherche axée sur un programme ou un ministère en particulier favorisera la clarté et la certitude.

Idéalement, les gouvernements devraient fournir des services (pour lesquels quatre moteurs sur cinq au moins obtiennent une bonne cote) de qualité en regard des cinq

Figure 21
Analyse des moteurs par groupes de services.
Les citoyens d'abord 2000.

<i>Type de service</i>	<i>Moteurs</i>	<i>bêta *</i>
<i>Tous les services</i>	Rapidité	,40
	Courtoisie, effort supplémentaire	,20
	Connaissances, compétence	,16
	Équité	,14
	Résultat	,08
<i>ADRC</i>	Rapidité	,31
	Connaissances, compétence	,20
	Courtoisie, effort supplémentaire	,19
	Connaissance de la longueur de la démarche	,18
	Information claire et exacte	,15
<i>Hôpitaux</i>	Rapidité	,39
	Courtoisie, effort supplémentaire	,33
	Information claire et exacte	,19
	Connaissances, compétence	,15
<i>Services de police</i> <i>(tous les ordres de gouv.)</i>	Équité	,67
	Rapidité	,27

* Le coefficient bêta indique l'importance relative des moteurs. Plus il est élevé, plus l'incidence est importante.

moteurs. Ainsi, les cotes pour la qualité des services atteindraient normalement plus de 80 sur 100. Il faut cependant composer avec les limites inhérentes à certains services. Les citoyens ne pouvant pas toujours obtenir le résultat escompté (c'est le cas notamment des services des ministères du Revenu et des demandes liées à la construction), il serait illusoire de s'attendre à ce que tous les services obtiennent des notes générales aussi enviables que les services de bibliothèque et de parcs.

Leçon sur les services : Les différents types de services offrent des possibilités et des limites qui leur sont propres. Les fournisseurs devraient comparer leur performance à celle d'autres fournisseurs de services similaires plutôt qu'à la performance d'un regroupement général de fournisseurs.

Figure 22		
Moteurs de la satisfaction - services téléphoniques et au comptoir.		
<i>Les citoyens d'abord 2000.</i>		
<i>Type de service</i>	<i>Moteurs</i>	<i>bêta *</i>
<i>Téléphone</i>	Rapidité	,43
	Connaissances, compétence	,26
	Effort supplémentaire	,20
	Résultat	,10
<i>Comptoir</i>	Rapidité	,34
	Courtoisie	,21
	Effort supplémentaire	,12
	Connaissances, compétence	,12
	Équité	,11
	Résultat	,11

L'analyse des moteurs peut aussi être effectuée selon les modes de prestation des services. Nous présentons ici des analyses pour les services téléphoniques et au comptoir. On note un certain degré de différenciation, qui révèle à quel point il est important de tenir compte à la fois du type de service et du mode de prestation. Une analyse des services fournis dans Internet, au chapitre 8, vient renforcer le lien entre les moteurs et les modes de prestation.

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.

6. MESURER LES PROGRÈS

Dans ce chapitre, nous examinons les cotes accordées à la qualité des services dans les deux sondages *Les citoyens d'abord 2000*, soit celui effectué en 1998 et le dernier, mené en 2000. Nous analysons les tendances qui ressortent pour 24 services des secteurs public et privé, selon la Figure 1, puis pour un ensemble de 50 services municipaux, provinciaux et fédéraux.

Les résultats nous permettent d'arriver aux mêmes conclusions que de nombreux grands organismes publics et privés : les changements au chapitre de la perception de la qualité des services sont très lents. Nous suggérons des raisons qui peuvent expliquer ce rythme lent et le rôle éventuel des modes de prestation électronique sur l'accélération des changements.

COTES ACCORDÉES AUX SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ EN 1998 ET 2000

La Figure 23 présente les cotes accordées à la qualité de 24 services fournis par les secteurs public et privé. Deux aspects des résultats méritent qu'on s'y attarde plus longuement :

- Les 4 cotes accordées aux services *en général* ont monté de 3 ou 4 points sur 100 entre 1998 et 2000, tant pour les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux que pour le secteur privé.
- Si on examine des services particuliers, les résultats sont très semblables entre 1998 et 2000. La plupart se situent à l'intérieur de la marge d'erreur de l'enquête, soit 2 points sur 100 environ.

L'augmentation de la cote accordée à la qualité des services en général

On pourrait penser que l'évaluation des services *en général* résume ou remplace l'évalua-

Figure 23**Cotes accordées à la qualité des services des fournisseurs du privé et du public.***Les citoyens d'abord 2000.*

<i>Service</i>	<i>Qualité du service (0- 100)</i>	
	<i>1998</i>	<i>2000</i>
<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

*Écart statistiquement significatif entre 1998 et 2000

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

tion des services particuliers. C'est sans doute cette conception qui a animé les sondages d'opinion sur les services gouvernementaux *en général* durant toute la dernière décennie.

Les résultats obtenus ici contredisent cette hypothèse : les cotes accordées aux services *en général* augmentent, alors que celles données aux services particuliers n'ont pas bougé. Si les cotes de la qualité en général constituaient un sommaire des cotes pour des services

particuliers, elles suivraient les mêmes mouvements que les cotes moyennes accordées à des services particuliers. Dans notre sondage, elles n'auraient donc pas changé entre 1998 et 2000.

Il faut s'interroger sur la nature exacte des aspects mesurés, s'ils existent, lors de l'évaluation de services en général. Au chapitre 2, on propose que, étant donné la faiblesse de ces cotes, elles sont le fruit de la vision négative stéréotypée du gouvernement. Alors pourquoi ces cotes ont-elles augmenté depuis 1998? Sans se perdre en conjectures, on peut suggérer que la situation économique enviable depuis deux ans rejaillit positivement sur l'image des gouvernements, à tous les échelons.

Quoi qu'il en soit, il est indéniable que les cotes générales ne sont pas des indicateurs fiables de l'opinion des citoyens sur des services précis.

La stabilité des cotes accordées aux services particuliers

Entre 1998 et 2000, beaucoup de gouvernements ont cherché à améliorer la prestation des services. La stabilité des cotes signifie-t-elle que leurs efforts ont été vains?

Pas nécessairement. Il est vraiment trop tôt pour affirmer quoi que ce soit. Mais une chose est certaine : il ne faut pas s'attendre à des changements rapides des cotes accordées à la qualité des services. Pour ce qui est de la vaste gamme de services visés par *Les citoyens d'abord 2000*, plusieurs causes expliquent la lenteur et la nature incrémentale des progrès.

- 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'auront 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 de 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.
- 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.

LES PROMESSES DU WEB

La section qui précède explique pourquoi il ne faut pas s'attendre à des changements rapides dans les cotes accordées à la qualité des services. Cependant, un facteur pourrait changer la situation. Internet et d'autres cyberservices du gouvernement représentent une occasion exceptionnelle de rehausser l'évaluation de la qualité, même si cette promesse n'a pas encore été vérifiée.

Ces nouvelles technologies peuvent éliminer plusieurs contraintes inhérentes aux modes traditionnels de prestation. Elles peuvent lier différents échelons de gouvernement et secteurs de programmes de façon transparente, et éliminer ainsi la nécessité pour le citoyen de négocier seuls dans un dédale de procédures. Les technologies peuvent aussi offrir un accès et le traitement rapide de multiples transactions, un plus pour le plus important moteur de la satisfaction, la rapidité.

Leçon sur les services : Dans cette recherche, les services fournis dans Internet représentent une infime proportion des expériences dont rendent compte les répondants. Le sondage mené en 2000 constituera la base de l'évaluation ultérieure des retombées des cyberservices.

Si les citoyens jugent qu'un service offert dans Internet est de qualité, les cotes accordées à la qualité augmenteront proportionnellement au nombre de services offerts par ce mode. Si, par ailleurs, les citoyens ne jugent pas les services Internet de meilleure qualité que ceux offerts par les voies traditionnelles, leur appréciation ne bougera pas.

Il faudra attendre plusieurs années avant de connaître le verdict des citoyens sur les services électroniques : le nombre de cyberservices est encore relativement faible et la majorité des citoyens ont peu d'expérience dans ce domaine. Mais les perspectives sont bonnes. Les citoyens jugent déjà que les sites Web gouvernementaux sont « aussi bons » ou « meilleurs » que les sites des organismes privés. Les cyberservices seront de plus en plus fréquentés par les utilisateurs d'ordinateurs. Qui plus est, les citoyens qui préfèrent les cyberservices aux modes traditionnels les choisiront vraisemblablement parce que ce mode leur plaît. Il est donc fort probable que les cyberservices et d'autres modes électroniques de prestation auront une influence à la hausse sur les cotes de qualité.

EXPÉRIENCE RÉCENTE DES CITOYENS

Cette section étend les cotes de performance des services gouvernementaux à 50 ser-

Figure 24
Évaluation de services fédéraux utilisés récemment, en 1998 et 2000.
Les citoyens d'abord 2000.

<i>Service</i>	<i>Qualité du service (0- 100)</i>	
	<i>1998</i>	<i>2000</i>
ONF, musées nationaux	70	73
Parcs nationaux	73	71
RPC, Pension de sécurité de la vieillesse	69	71
Passeports : obtention ou renouvellement	66	65
Garde côtière, recherche et sauvetage	66	63
Postes Canada	57	62
GRC *	68	59
Services frontaliers de douane et d'immigration	58	57
Services de renseignements	55	57
ADRC – Impôt sur le revenu	57	55
Santé Canada – Services de renseignements	55	55
Services relatifs à la citoyenneté	57	54
Centres de ressources humaines du Canada *	47	54
Services financiers	52	52
Assurance-emploi	45	51
Tribunaux fédéraux	–	44
Prisons fédérales; Régime de libération conditionnelle	36	38
Moyenne pour les 17 services fédéraux	60	61

* Écart statistiquement significatif entre 1998 et 2000

vices particuliers, offerts aux trois échelons. Les citoyens ayant évalué seulement les services utilisés au cours de la dernière année, ils se fondent sur une expérience relativement récente. Les résultats obtenus en 1998 et 2000 sont présentés selon les ordres de gouvernement de la Figure 24 à la Figure 26.

Dans la plupart des cas, les cotes données en 1998 et 2000 se ressemblent. Cette constatation rappelle la comparaison des services publics et privés qui a été effectuée dans la section précédente. La stabilité s'explique de la même façon. Premièrement, chacun des 50 services analysés comprend plusieurs programmes ou points de prestation partout au pays : il faut attendre qu'on ait apporté beaucoup d'améliorations isolées avant que les cotes augmentent. Deuxièmement, il faut compter avec un décalage normal dans de nom-

Figure 25
Évaluation de services provinciaux utilisés récemment, en 1998 et 2000.
Les citoyens d'abord 2000.

<i>Service</i>	<i>Qualité du service (0- 100)</i>	
	<i>1998</i>	<i>2000</i>
Galeries d'art, musées provinciaux, etc.	71	73
Parcs et campings provinciaux	71	69
Santé publique : information, vaccinations, tests en laboratoire	66	68
Demande ou renouvellement de carte d'assurance-maladie	62	67
Enregistrement de véhicules automobiles, permis de conduire	66	65
Soins de santé hors des hôpitaux	–	62
Services agricoles	63	61
Police provinciale (Ontario, Québec, Terre-Neuve) *	68	60
Enregistrements et certificats de naissance et de mariage	60	60
Collèges et universités	58	60
Permis de chasse, de pêche ou de port d'arme	63	58
Services de préservation de la faune et de la forêt	56	–
Hôpitaux	51	55
Services de santé mentale, p. ex. aide psychosociale	55	51
Formation professionnelle – recyclage; programmes de stages	47	51
Tribunaux provinciaux	38	46
Aide sociale	42	44
Services de démarrage de petite entreprise	41	44
Prêts étudiants	40	43
Prisons provinciales, probation et libération conditionnelle	41	39
Programmes d'indemnité et de réhabilitation des accidentés du travail	34	37
Moyenne pour les 20 services provinciaux	62	63

* Écart statistiquement significatif entre 1998 et 2000

breux domaines de services – notamment ceux que les citoyens utilisent sporadiquement et pour lesquels il faut du temps avant que les améliorations ne soient remarquées.

Au contraire, la cote accordée à plusieurs services particuliers a changé. Le changement le plus important – une baisse de 68 à 59 sur 100 – est l'évaluation des services de la

Figure 26
Évaluation de services municipaux utilisés récemment, en 1998 et 2000.
Les citoyens d'abord 2000.

<i>Service</i>	<i>Qualité du service (0- 100)</i>	
	<i>1998</i>	<i>2000</i>
Services d'incendie *	86	80
Bibliothèques publiques	77	77
Enlèvement des ordures	74	72
Programmes de parcs et de loisirs	70	71
Services de police locale	68	64
Transports en commun : autobus, tramway, métro	58	58
Écoles publiques	54	57
Permis de construction et services de planification	58	56
Santé publique	55	56
Services familiaux, assistance psychosociale, aide à l'enfance	56	55
Logement social	52	51
Entretien des routes et enlèvement de la neige	45	47
Aide sociale	44	45
Moyenne pour les 13 services municipaux	64	64

* Écart statistiquement significatif entre 1998 et 2000

GRC. Cette chute est fort probablement due aux séquelles de l'enquête interminable sur la sécurité au Sommet de l'APEC, qui a fait l'enjeu d'une publicité négative très importante durant plusieurs mois avant que le sondage ne soit effectué. L'enquête n'a pas eu d'impacts directs sur les services aux citoyens et, du point de vue de la logique pure, elle n'aurait pas dû influencer sur les cotes accordées à la GRC. Cependant, les citoyens n'ont pas semblé faire la distinction, ce qui a provoqué un effet en cascade sur les cotes accordées à la qualité des services.

On constate aussi des changements remarquables pour les services des Centres de ressources humaines du Canada (CRHC), dont la cote a grimpé de 7 points sur 100. Le sondage ne nous permet pas de cerner la cause exacte de cette augmentation. Elle peut être due aux changements apportés dans le fonctionnement des CRHC aussi bien qu'à des changements au sein de la clientèle si on considère que le taux de chômage a diminué depuis 1998, ou à une combinaison des deux facteurs.

Cotes données aux services en général et en particulier

Ces résultats nous obligent à faire un dernier point sur les cotes accordées aux services particuliers par rapport aux services « en général ». Les 50 services énumérés de la Figure 24 à la Figure 26. Évaluation de services municipaux utilisés récemment, ont été choisis du fait de leur utilisation extensive et de leur représentativité de toute la gamme des services gouvernementaux. Une moyenne des cotes accordées à tous ces services nous donne donc une approximation raisonnable des services « en général ».

En 2000, les 17 services fédéraux (Figure 24) obtiennent une note moyenne de 61 sur 100 pour ce qui est de la qualité. Cette moyenne est supérieure de dix points à la note accordée aux « Services gouvernementaux du fédéral en général », comme en fait foi la Figure 23. Cotes accordées à la qualité des services des fournisseurs.

Le modèle est le même aux deux autres paliers de gouvernement. Pour les 20 services provinciaux de la Figure 25, la moyenne pour la qualité est de 63 sur 100, soit une majoration importante de 13 points par rapport à la cote accordée aux « Services des gouvernements provinciaux en général ». La palette des services municipaux dont rend compte la Figure 26, obtient une note moyenne de 64 sur 100, soit 7 points au-dessus de la note obtenue par les « Services municipaux en général ».

Ces résultats démontrent une fois de plus l'inutilité d'une évaluation des services « en général ». La moyenne des cotes accordées à 50 services municipaux, provinciaux et fédéraux précis nous donne une mesure beaucoup plus crédible de la qualité des services en général.

Autrement dit, si les citoyens évaluent les services qu'ils ont reçus récemment, ils s'inspirent de leur souvenir d'une expérience réelle. Le résultat sera le fruit de cotes très variées accordées à divers services gouvernementaux, qui est assimilable à la gamme des notes accordées aux services du privé.

Leçon sur les services : Les résultats des sondages *Les citoyens d'abord* de 1998 et 2000 confirment que les questions posées aux citoyens sur les services gouvernementaux en général produisent un portrait très vague et irréaliste de leur perception des services.

Les prochaines étapes

L'aventure n'est pas terminée. Il est très réjouissant de constater que les services gouvernementaux se mesurent très bien à ceux du privé, mais il est certain que des notes moyennes de 61 et de 64 pour les groupes des services les plus importants suggèrent qu'il y

ait place à l'amélioration. Il faut aussi se rappeler que 46 p. 100 des Canadiens estiment que les services gouvernementaux devraient être *meilleurs* que ceux du secteur privé. Au chapitre 5, qui traite des moteurs de la satisfaction, il a été démontré qu'il est possible d'obtenir des notes beaucoup plus élevées sur la qualité des services si on tient compte des cinq éléments de la prestation des services qui assurent une bonne évaluation. Le chapitre 7 donne de l'information précise sur le principal moteur, la rapidité, en mettant en lien les attentes des citoyens quant à la rapidité du service dans un contexte de transactions courantes. Le chapitre 8 approfondit la recherche de solutions quant à l'offre de services dans Internet.

7. LES NORMES DE SERVICE

Les citoyens se prononcent

- « Il est très embêtant d'avoir à passer d'une boîte vocale à l'autre et de menu en menu. Le premier contact avec un organisme devrait toujours se faire avec une personne, et pas avec des appareils à cassette. »
- « Les services gouvernementaux devraient être ouverts les fins de semaine ou le soir, ou les deux. »
- « J'ai attendu inutilement pendant une heure au moins. Peut-être serait-il indiqué de mettre une affiche indiquant la section Questions seulement. »
- « La messagerie vocale donne trop de choix trop rapidement. J'ai dû m'y reprendre à quelques reprises pour réécouter toutes les options. »
- « Le service postal et le traitement ont été très bons et faciles à comprendre, mais il a fallu trop de temps. Il faut encore entre six et huit semaines pour obtenir une réponse à une demande d'information. Ce n'est pas raisonnable. »
- « J'avais des questions sur le redressement de déductions antérieures. J'ai attendu moins de cinq minutes. L'information a été rapide et utile. Impression positive. »
- « J'ai parlé à des employés bien informés qui n'ont pas hésité à donner leur nom sur-le-champ. »

Le sondage *Les citoyens d'abord 2000* a démontré que le raffinement des mesures de la qualité des services est tout à l'avantage du gouvernement et permet d'être beaucoup plus optimiste. Des notes de 60 p. 100 en moyenne pour la qualité constituent une base solide pour l'amélioration des services offerts aux citoyens. Le fait de connaître ce que les citoyens attendent des transactions courantes avec les fournisseurs de services constitue donc une information très importante. Il serait vain de penser qu'on pourra concevoir un système de prestation des services efficace sans cette connaissance.

Dans le sondage *Les citoyens d'abord 2000*, on demande aux citoyens de formuler leurs attentes par rapport aux services reçus dans cinq situations courantes. Les résultats nous donnent des orientations générales sur les attentes envers les services gouvernementaux.

Les questions sur les transactions touchent des éléments universels : le temps d'attente avant qu'on réponde à un appel ou le temps d'attente en ligne pour les services au comptoir. Les questions sont posées pour les services en général, sans référence à un contexte particulier.

Les fournisseurs de services voudront savoir si les résultats s'appliquent à leur propre situation. Il est impossible de donner une réponse définitive à cette question. En l'absence d'une recherche plus ciblée, ces résultats pourront servir de cadre valable pour l'amélioration des services.

Leçon sur les services : Si des signes laissent croire qu'un service donné ne correspond pas à la norme générale, cependant, il devient nécessaire de demander à un échantillon représentatif des citoyens de formuler leurs attentes à l'égard de ce service.

Les résultats rendent compte des normes de service évaluées dans *Les citoyens d'abord 1998* et *2000*, de sorte que le document porte sur un ensemble complet de résultats. Les attentes à l'égard des services changeant très lentement, les résultats obtenus en 1998 sont toujours valables.

SERVICE TÉLÉPHONIQUE

Quel citoyen n'a pas été confronté à des « arbres » téléphoniques qui présentent trop ou trop peu d'options? Quel est le bon nombre d'options aux yeux des citoyens?

Leçon sur les services : La plupart des répondants – 73 p. 100 – estiment que les options devraient être au nombre de 3 ou 4 tout au plus au point de décision d'un système téléphonique, quel qu'il soit. Comme l'illustre la Figure 27. Dans un système téléphonique automatisé, quel est le nombre maximum d'options que l'on devrait vous offrir à un moment donné? La prudence prescrit un maximum de trois options. Si on grimpe à 4 options, ce sont 54 p. 100 des citoyens qui risquent d'être embêtés.

Sur le plan pratique, la complexité des options revêt beaucoup d'importance. S'il faut beaucoup de mots pour expliquer les options, il vaut mieux qu'il y en ait moins.

Parmi les variables démographiques qui pourraient influencer sur le choix des citoyens,

Figure 27

Dans un système téléphonique automatisé, quel est le nombre maximum d'options que l'on devrait vous offrir à un moment donné?

Les citoyens d'abord 2000.

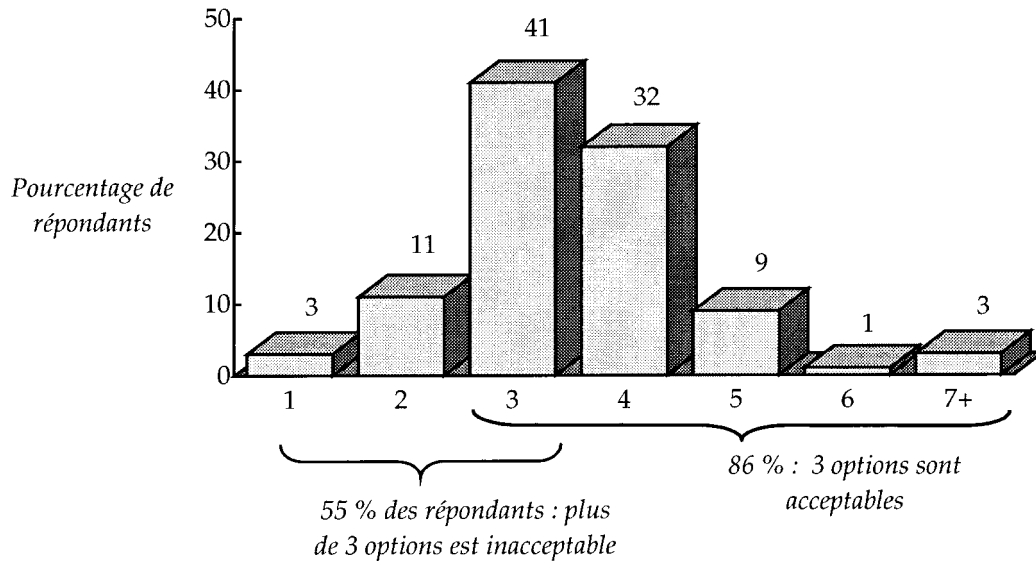


Figure 28

Quand vous faites une demande courante au téléphone, combien de minutes est-il acceptable d'attendre avant qu'un représentant vous réponde?

Les citoyens d'abord 2000.

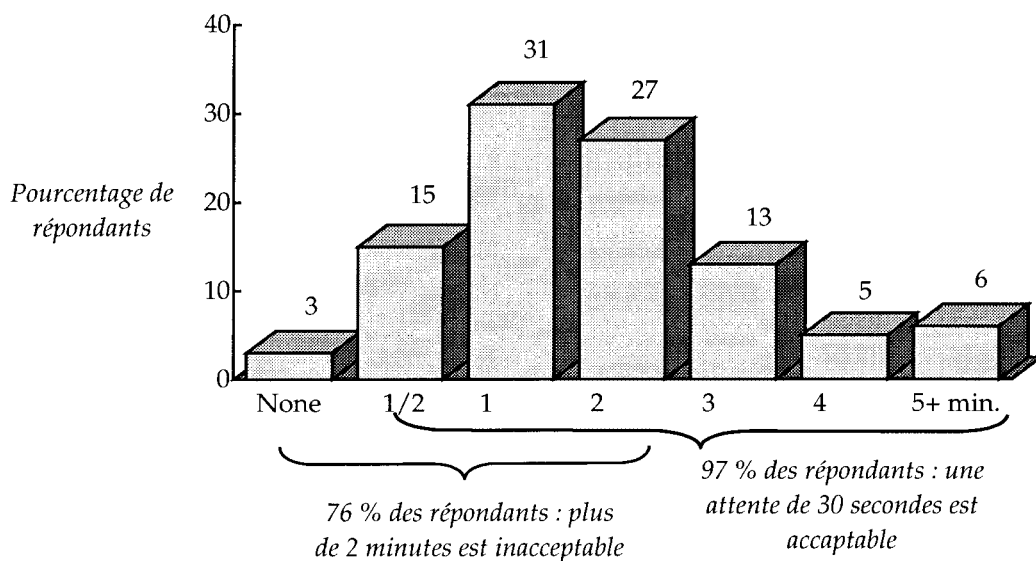


Figure 29

Quand vous faites une demande courante au téléphone, à combien de personnes devriez-vous parler au maximum?

Les citoyens d'abord 2000, 1998.

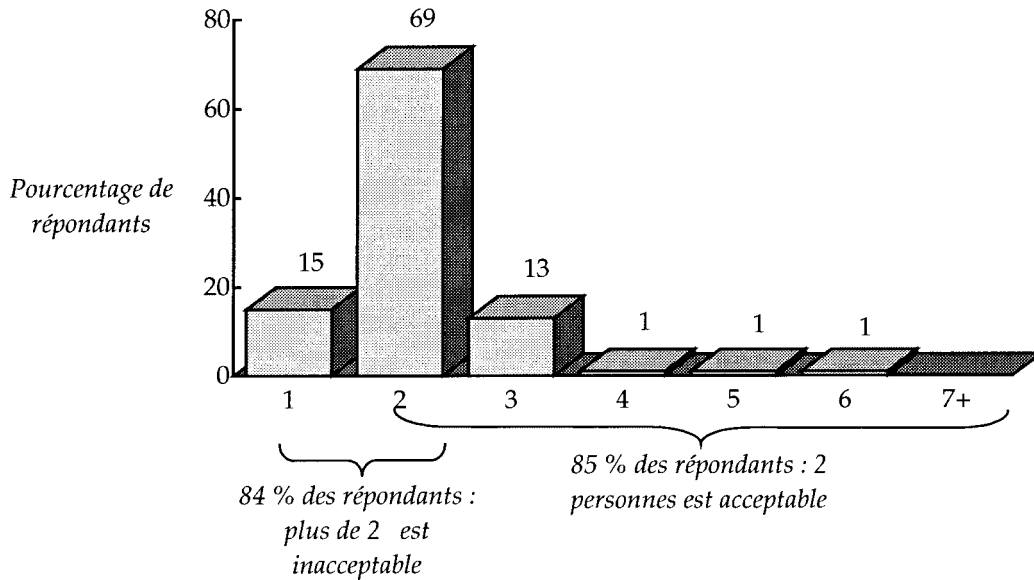


Figure 30

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?

Les citoyens d'abord 2000, 1998.

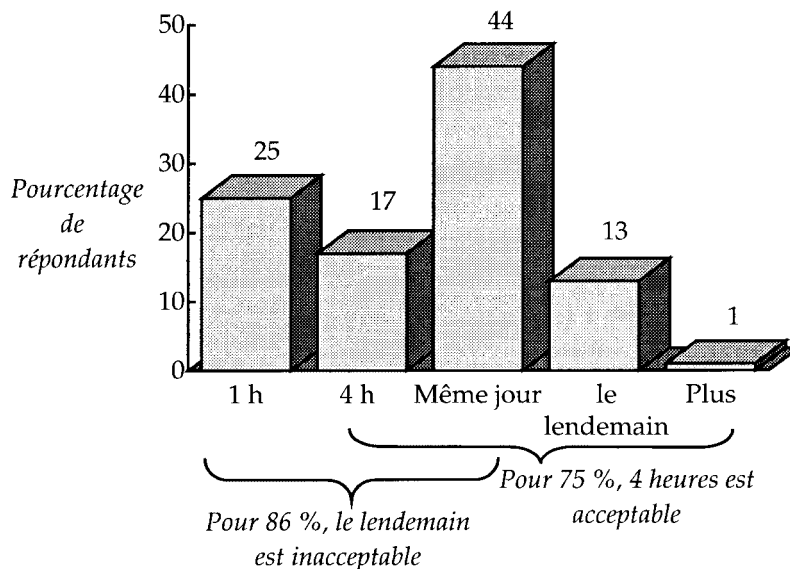
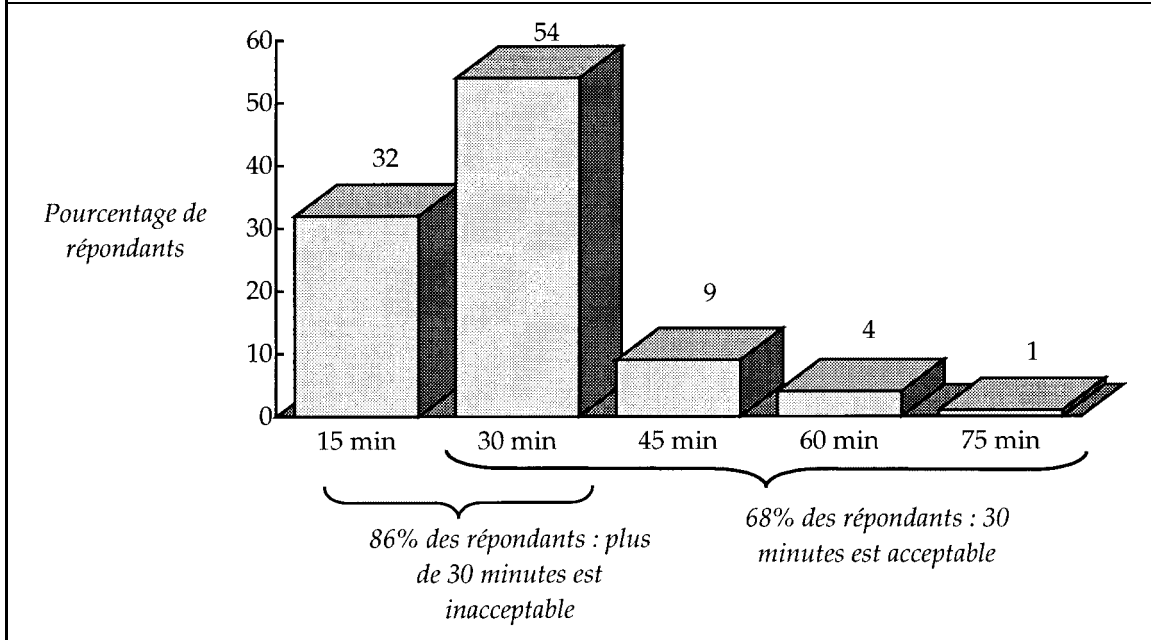


Figure 31

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).

Les citoyens d'abord 2000.



une seule ressort comme étant significative, soit l'âge. En règle générale, les jeunes sont plus tolérants devant une liste plus longue d'options. Le groupe des 18-24 ans recommande un nombre moyen d'options de 4,0, un nombre qui diminue à mesure que l'âge augmente, pour en arriver à 3,0 chez les 65 ans et plus. L'âge compte pour 7 p. 100 de la variance dans les réponses à cette question.⁶

SERVICES AU COMPTOIR

Leçon sur les services : Les citoyens sont prêts à faire 30 minutes de route au maximum pour avoir accès aux services gouvernementaux.

Les résidents des zones rurales et les gens âgés sont prêts à franchir une distance un peu plus longue, mais pas beaucoup : 70 p. 100 des résidents des zones rurales souhaitent rouler 30 minutes ou moins, contre 88 p. 100 des citadins. Étant donné que ces variables démographiques comptent pour 4 p. 100 seulement de la variance dans les réponses, on devrait tout au plus les traiter comme une découverte intéressante : ces résultats ne peuvent *pas* à eux seuls motiver l'établissement de normes de service différentes pour les résidents ruraux (Figure 31)!

Figure 32

Quand vous visitez un bureau du gouvernement, quel est le délai d'attente en ligne acceptable, en minutes?

Les citoyens d'abord 2000.

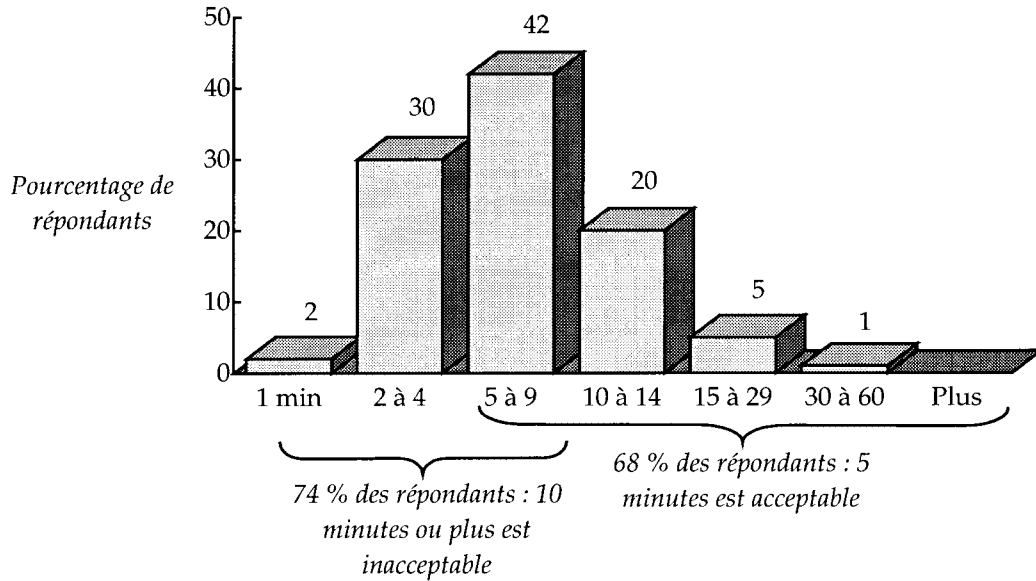
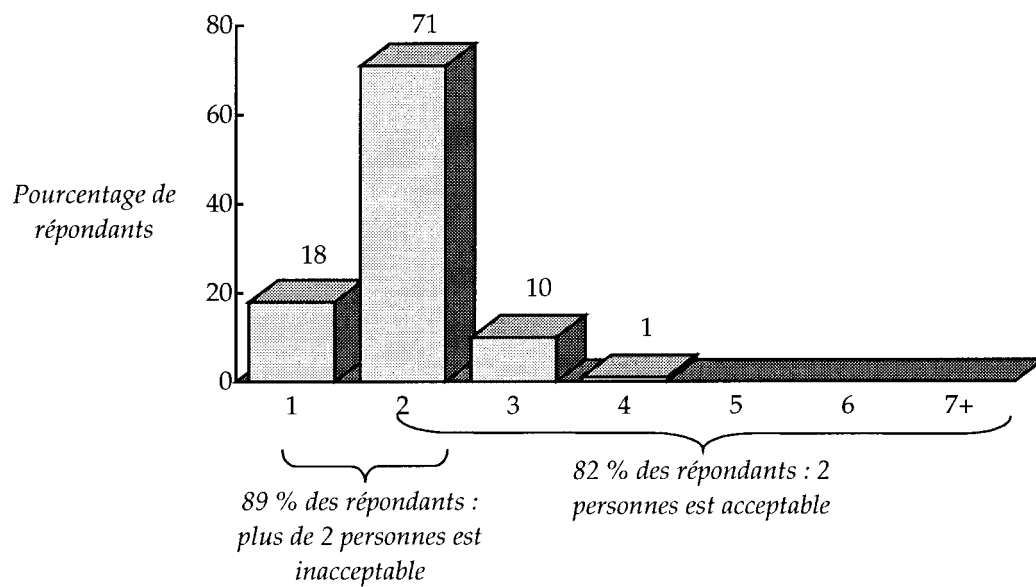
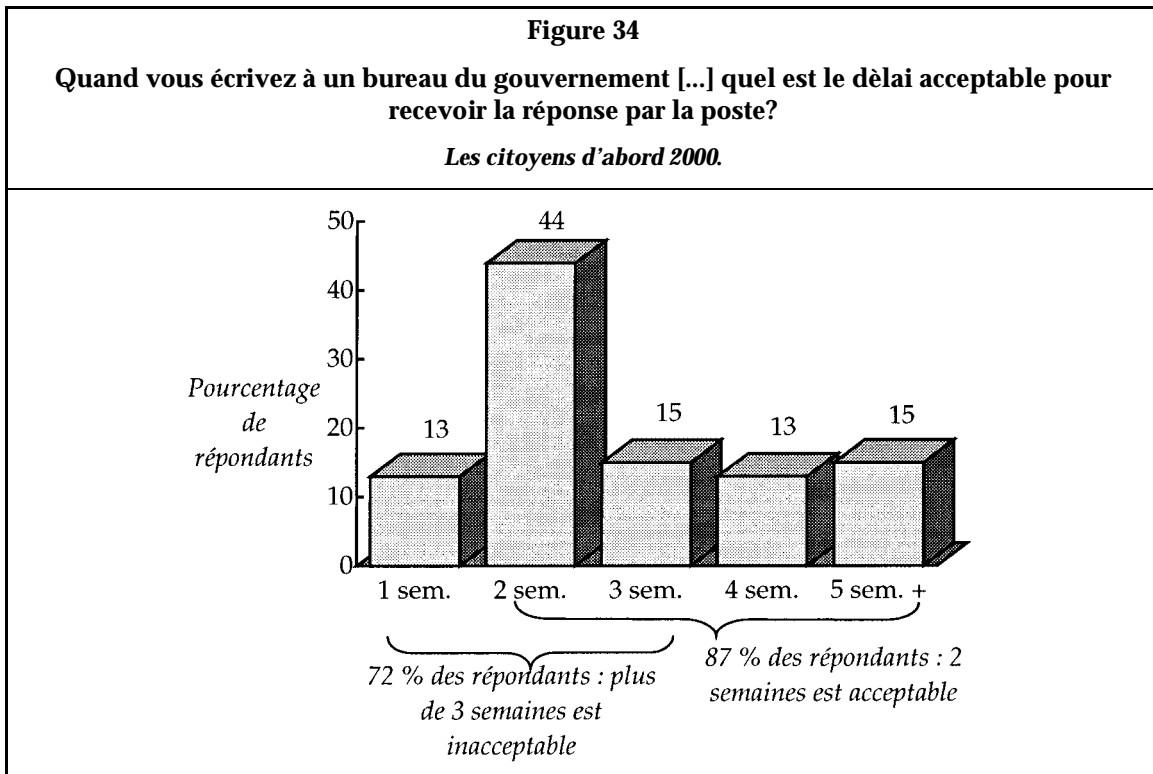


Figure 33

Quand vous visitez un bureau du gouvernement [...] à combien de personnes au maximum devriez-vous parler?

Les citoyens d'abord 2000.





À l'évidence, l'établissement de bureaux des trois échelons de gouvernement situés à moins de 30 minutes de route pour tous les Canadiens est impensable. Parmi les solutions plus efficaces, citons des services au comptoir qui offrent les services de tous les ordres de gouvernement et, bien entendu, l'offre d'un plus grand nombre de services possible dans les régions éloignées, par téléphone, par la poste ou par Internet.

SERVICES PAR LA POSTE

La Figure 34 indique le délai total auquel s'attendent les citoyens pour recevoir une réponse à une requête courante envoyée par la poste. Les réponses comprennent le délai total, y compris la livraison par la poste dans les deux sens.

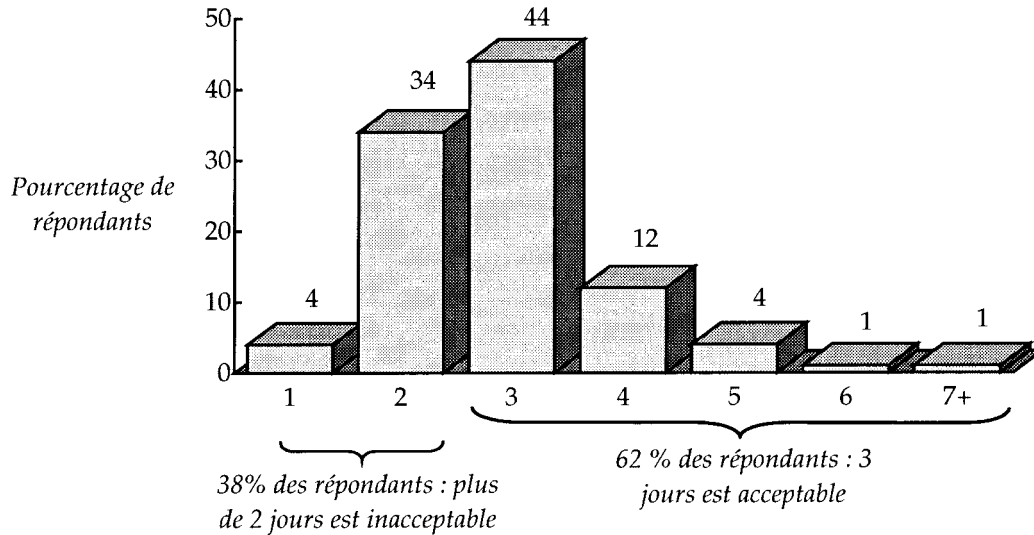
La Figure 35 montre que le délai attendu pour la livraison d'une lettre à l'aller est de 2 ou 3 jours, de sorte qu'il faut soustraire 1 semaine des délais indiqués à la Figure 34 pour obtenir le délai d'exécution réel pour le gouvernement. La grande partie des citoyens s'attend donc à ce que leur requête soit traitée en une semaine.

Leçon sur les services : Les citoyens s'attendent à ce que le gouvernement traite les requêtes postales courantes en une semaine (le délai de livraison à destination et en partance du gouvernement ajoute plusieurs jours).

Figure 35

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?

Les citoyens d'abord 2000.



Les opinions des citoyens sont partagées au chapitre du délai acceptable de réponse par la poste. Aux yeux de 61 p. 100 d'entre eux, un délai de livraison de 3 jours d'une lettre postée en première classe est acceptable, alors que 96 p. 100 jugent que le délai acceptable est de 2 jours.

COURRIER ÉLECTRONIQUE (courriel)

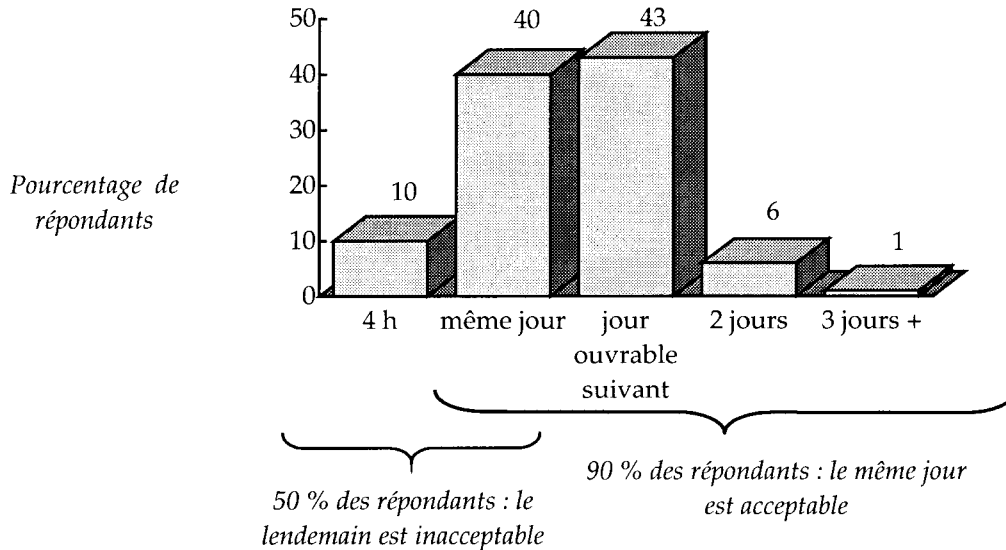
Les lecteurs qui sont familiers avec le sondage *Les citoyens d'abord* effectué en 1998 remarqueront que les résultats récents, donnés à la Figure 36, diffèrent sensiblement de ceux qui ont été obtenus 2 années auparavant. Actuellement, la plupart des citoyens s'attendent à recevoir une réponse par courrier électronique soit le « Même jour », soit le « Jour ouvrable suivant ». En 1998, 30 p. 100 des citoyens avaient répondu « 4 heures »! Un tel délai mettrait beaucoup de pression sur la plupart des organismes, qu'ils soient privés ou publics.

Les attentes sont donc beaucoup moins élevées depuis 1998. On peut expliquer ce phénomène par la plus grande familiarité de la plupart des citoyens avec les possibilités et les limites du courrier électronique. Le délai de réponse de 4 heures sera le plus souvent choisi par les personnes qui n'utilisent pas d'ordinateur. Les utilisateurs savent que ce sont des personnes qui répondent aux messages électroniques : la livraison de la réponse est quasi instantanée, mais il faut du temps et de la diligence pour la formuler.

Figure 36

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?

Les citoyens d'abord 2000.



Leçon sur les services : Les citoyens s'attendent à recevoir plus rapidement des réponses par le courrier électronique que par la poste. Quelque 87 p. 100 des répondants sont prêts à allouer 1 semaine ou plus au gouvernement pour le traitement du courrier, mais moins de 1 p. 100 lui accorde une semaine pour le traitement du courrier électronique!

Cette observation doit être mise en contexte. La question du sondage *Les citoyens d'abord 2000* ne définit pas les « transactions courantes », ce qui laisse libre cours aux citoyens quant à leur interprétation d'une « requête courante » envoyée par la poste plutôt que par voie électronique. Pour que la recherche soit concluante, il faudrait définir une requête précise et demander aux citoyens quel serait le délai de réception acceptable de la réponse si la requête a été transmise par différentes voies, dont le courrier électronique, la poste ou une messagerie vocale.

8. LES NOUVELLES STRATÉGIES DE PRESTATION

LES CITOYENS ET LA TECHNOLOGIE : LES SERVICES INTERNET

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?

La situation est encourageante. La plupart des Canadiens utilisent déjà le Web et ont visité des sites gouvernementaux. Fort heureusement, les Canadiens estiment que ces sites sont de bonne qualité – aussi bonne ou meilleure, dans la plupart des cas, que les sites du privé.

Compétence en informatique

La capacité à utiliser un ordinateur est le préalable de base à l'utilisation des cyberservices. La Figure 37 rend compte de l'auto-évaluation des répondants de *Les citoyens d'abord 2000* à cet égard.

Parmi eux, 19 p. 100 déclarent ne pas utiliser d'ordinateur. Ce groupe, dont la majorité est âgée de 65 ans ou plus, représente les citoyens pour qui les services fournis dans Internet ne sont pas disponibles. Parmi les répondants âgés de 18 à 64 ans, cependant, 90 p. 100 déclarent qu'ils sont au niveau débutant ou plus avancé.

La Figure 38 montre que la majorité des répondants de moins de 65 ans, dans chacun des groupes d'âges, considèrent qu'ils sont de niveau intermédiaire ou supérieur, c'est-à-dire qu'ils sont tout à fait en mesure d'utiliser les cyberservices.

Figure 37
Auto-évaluation des Canadiens de leur compétence informatique.
Les citoyens d'abord 2000.

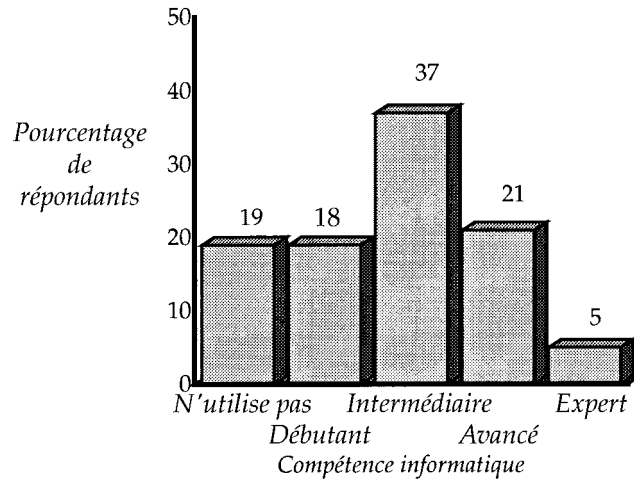
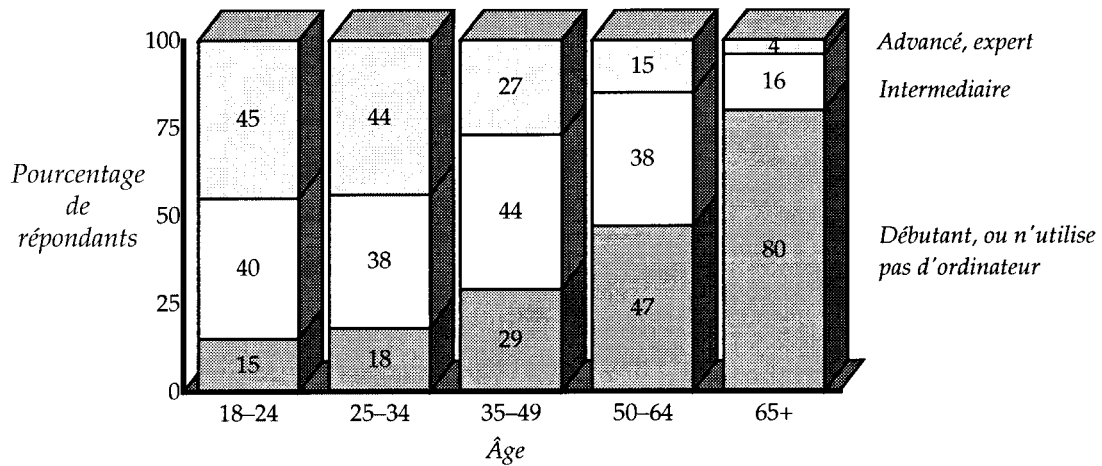
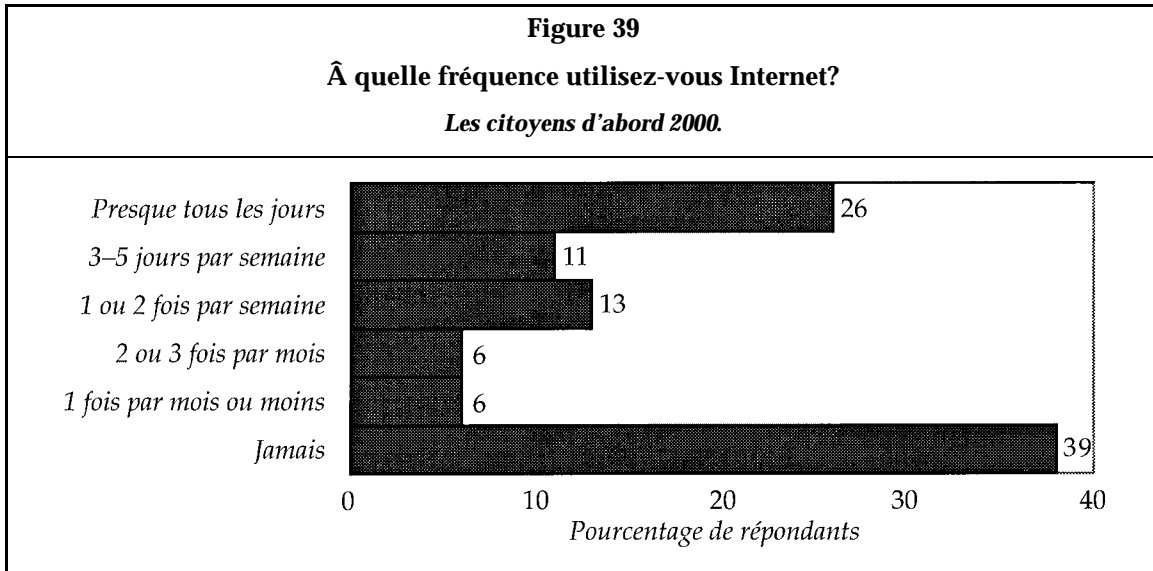


Figure 38
Âge et compétence informatique.
Les citoyens d'abord 2000.





Étant donné que 81 p. 100 des Canadiens affirment posséder une certaine compétence informatique, il est raisonnable de considérer qu'il s'agit de la limite supérieure à l'utilisation d'Internet actuellement.

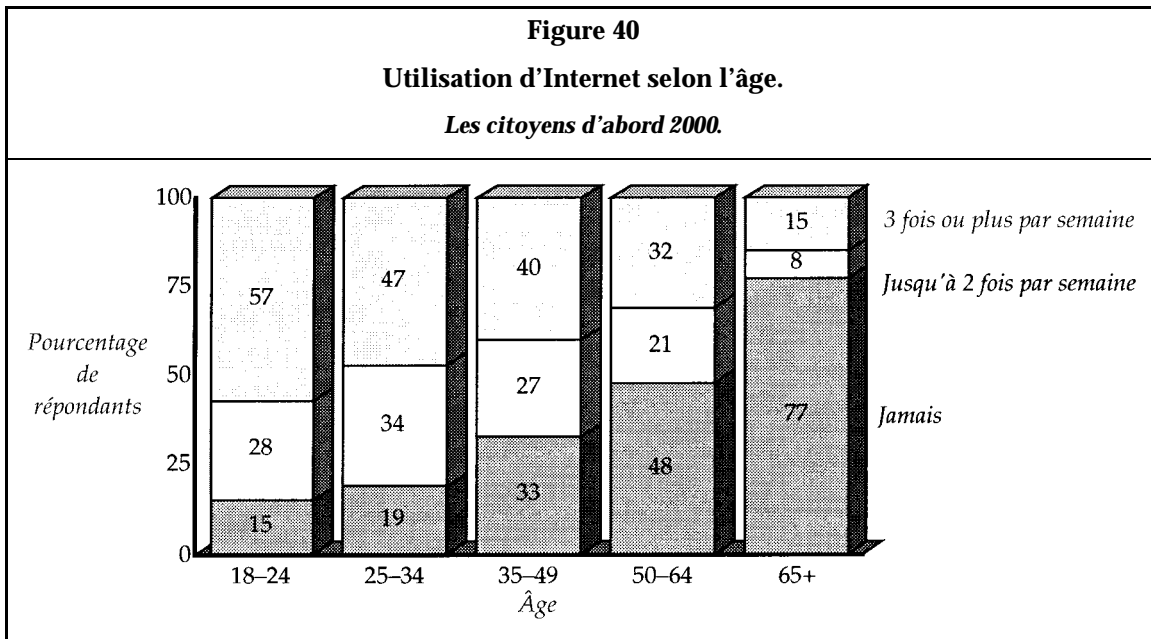
UTILISATION DU RÉSEAU INTERNET

Les répondants se répartissent presque également entre les utilisateurs d'Internet sur une base régulière et ceux qui ne fréquentent jamais le réseau. La Figure 39 montre que 50 p. 100 des Canadiens utilisent Internet au moins une fois par semaine, et que l'autre moitié l'utilisent moins de 1 fois par semaine, ou jamais.

Bien entendu, cette égalité est appelée à disparaître rapidement au profit du nombre d'utilisateurs. Du point de vue de la prestation des services, il est intéressant de savoir quel groupe fait pencher la balance de son côté.

L'utilisation d'Internet est l'un des aspects du sondage pour lequel les variables démographiques jouent un grand rôle. Parmi elles, cinq sont particulièrement éloquentes quant à la fréquence d'utilisation d'Internet. De fait, si on les considère globalement, elles comptent pour 20 p. 100 de la variance dans les réponses relatives à l'utilisation de ce mode de prestation. Voici ces facteurs classés par ordre d'importance :

- *âge*: Les plus jeunes utilisent souvent Internet.
- *revenu*: Un revenu plus élevé est associé à une utilisation plus fréquente. Parmi les ménages dont le revenu est inférieur à 30 000 \$, 36 p. 100 utilisent Internet 1 fois par



semaine. Parmi ceux dont le revenu est supérieur à 90 000 \$, l'utilisation hebdomadaire grimpe à 69 p. 100.

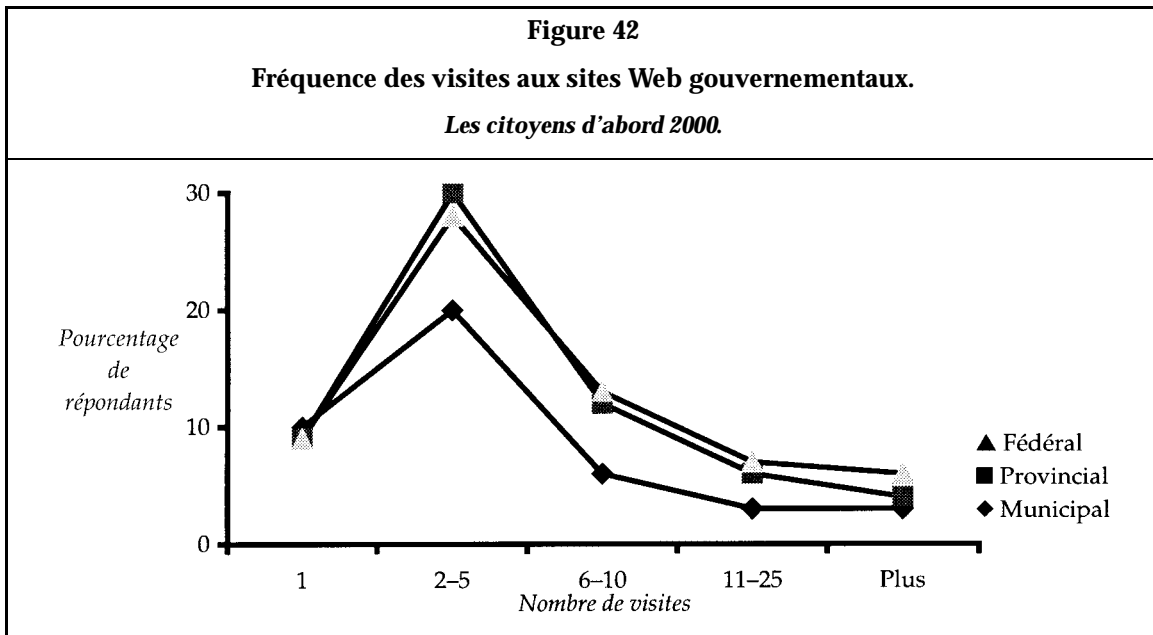
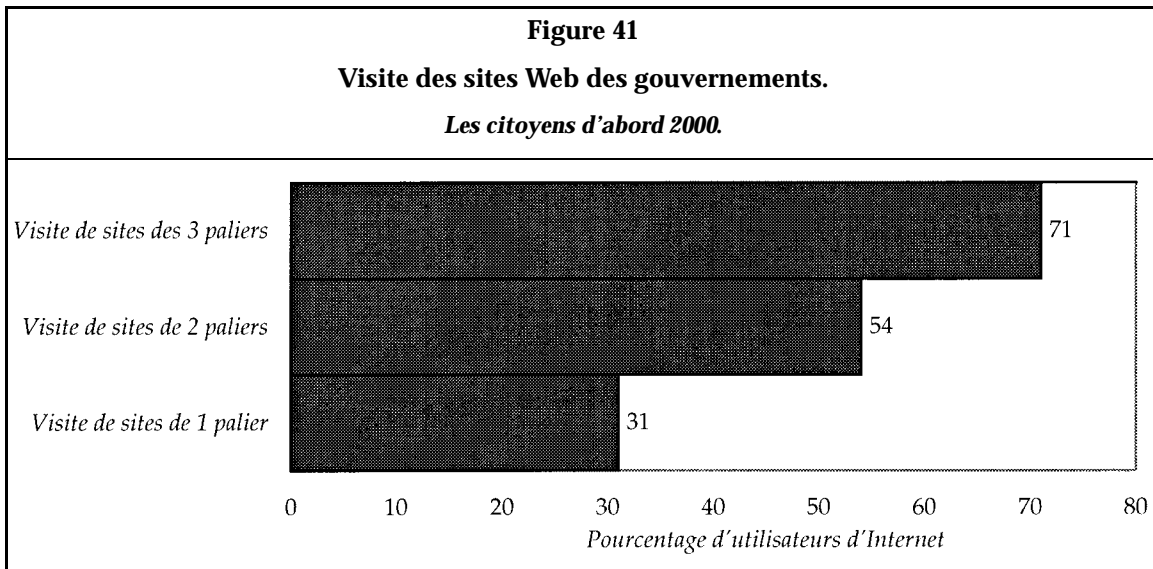
- *scolarité*: Plus on est scolarisé, plus on utilise Internet. Parmi les répondants qui ont terminé leur primaire ou leur secondaire, 30 p. 100 utilisent Internet 1 fois par semaine; parmi les titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires, ce taux monte à 59 p. 100.
- *taille de la localité*: Les résidents des grands centres fréquentent plus le Web. Ainsi, 59 p. 100 des résidents de villes dont la population est supérieure à 1 million utilisent Internet sur une base hebdomadaire, contre 39 p. 100 des résidents ruraux.
- *sexe*: 45 p. 100 des femmes et 54 p. 100 des hommes utilisent Internet une fois par semaine.

La Figure 40 illustre l'utilisation d'Internet selon le groupe d'âges. Plus de la moitié des personnes âgées de 18 à 24 ans utilisent Internet 3 fois ou plus par semaine, comparative-ment à un tiers chez les 50 à 64 ans, et à un septième chez ceux qui ont 65 ans ou plus.

VISITES AUX SITES WEB DES GOUVERNEMENTS

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 palier de gouvernement au moins;
- 54 p. 100 ont accédé aux cyberservices de 2 paliers de gouvernement;
- 31 p. 100 ont accédé aux cyberservices des 3 paliers de gouvernement (Figure 41).



Écarts d'origine démographique

L'utilisation des sites gouvernementaux varie en fonction de la scolarité et, dans une moindre mesure, de l'âge :

- *scolarité* : Parmi les répondants qui ont terminé des études primaires ou secondaires, 55 p. 100 ont visité au moins un site gouvernemental. Cette proportion passe à 78 p. 100 chez ceux qui ont un diplôme d'études supérieures.

- *âge* : Parmi ceux qui ont moins de 65 ans, 72 p. 100 ont visité un site gouvernemental, contre 58 p. 100 chez les plus de 65 ans. Ce résultat est tout à fait conforme au fait que le groupe des 65 ans et plus comprend moins d'utilisateurs chevronnés.

La fréquentation des sites gouvernementaux ne varie pas selon le sexe ou le niveau de revenu.

Fréquence de l'utilisation

Dans *Les citoyens d'abord 2000*, on interroge les répondants sur la fréquence avec laquelle ils ont visité des sites Internet de chaque palier de gouvernement au cours de la dernière année. Si le modèle d'utilisation se ressemble d'un échelon à l'autre, la montre que la fréquentation des sites du fédéral et du provincial est un peu plus élevée que celle des sites municipaux. Environ le quart des répondants ont visité des sites fédéraux entre deux et cinq fois au cours de la dernière année, contre le cinquième des répondants pour les sites municipaux. À l'extrémité supérieure, 6 p. 100 et 4 p. 100 respectivement des répondants ont fait plus de 25 visites à des sites fédéraux et provinciaux.

Les résultats ne rendent pas justice à la fréquence des visites dans les sites gouvernementaux. Tout d'abord, la fréquence est évaluée en fonction du temps. Quand il remplit un sondage, le répondant peut avoir de la difficulté à se souvenir, par exemple, que huit mois auparavant il a visité un site pour obtenir de l'information sur les prêts étudiants. Deuxièmement, la perception joue aussi son rôle. Un citoyen qui consulte les prédictions météo d'Environnement Canada régulièrement ne voit pas nécessairement qu'il accède en fait à un « service gouvernemental ».

EXPÉRIENCES LIÉES AUX SITES GOUVERNEMENTAUX

Le sondage demande aux répondants de choisir un site gouvernemental avec lequel ils sont familiers et de répondre à une série de questions à son sujet. Les résultats permettent de mieux cerner comment les citoyens se situent par rapport à ces sites.

Motifs à l'origine de la visite

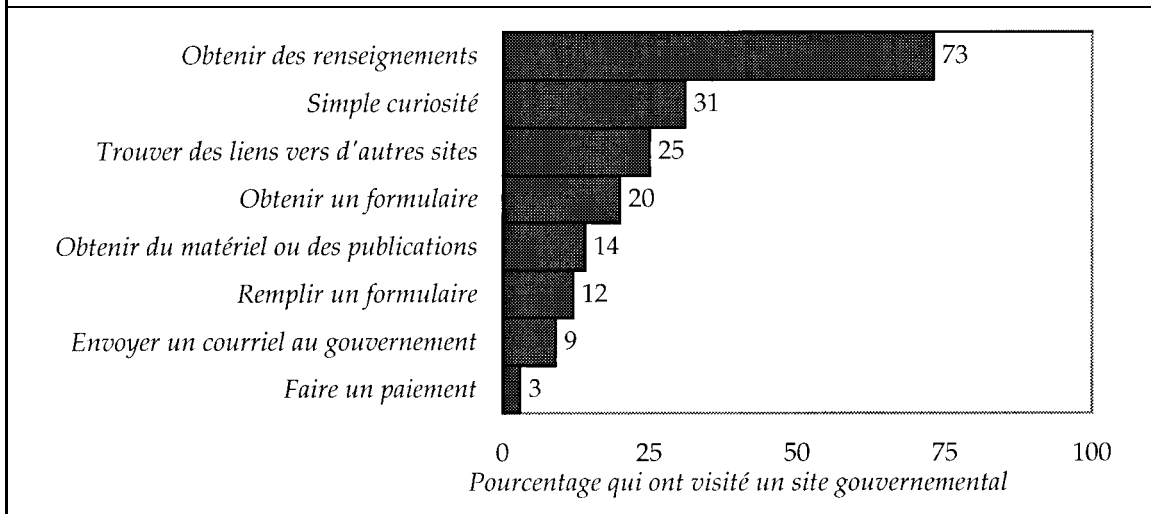
La Figure 43 répartit les motifs pour lesquels les citoyens ont visité des sites donnés du gouvernement. La plupart – 73 p. 100 – voulaient de l'information. Un plus petit nombre souhaitaient faire une transaction précise.

Le sondage propose quatre types de transactions : obtenir un formulaire; obtenir du

Figure 43

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.

matériel; remplir un formulaire et faire un paiement. Parmi ceux qui ont visité un site gouvernemental, 45 p. 100 ont effectué une de ces transactions ou plus.

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 ». 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. » |

Les deux premiers éléments ont le plus de poids; les trois derniers ont un poids semblable, mais ils sont moins importants que les deux premiers.

Les répondants qui ont effectué des transactions rendent compte d'un élément supplémentaire : « Je peux imprimer des pages ou des formulaires sans difficulté. »

Ces moteurs ne sont pas les mêmes que pour les services qui sont fournis par des modes conventionnels. 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 pourraient être vaguement apparentées à la rapidité dans un contexte conventionnel, mais les deux concepts sont difficilement comparables.

La Figure 44 montre l'appréciation du rendement des sites Web gouvernementaux selon 8 critères. Le tableau fait état de quatre des cinq éléments moteurs.

Appréciation selon le résultat

Bien entendu, le fait de trouver ce que l'on cherche influe grandement sur l'évaluation des sites gouvernementaux. Seulement 52 p. 100 des répondants ont affirmé avoir trouvé ce qu'ils cherchaient, ce qui nous pousse à examiner de plus près le critère Résultat (Figure 45).

Premièrement, le résultat a été le même pour ceux qui voulaient obtenir une information que pour ceux qui voulaient faire une transaction – dans les deux cas, 52 p. 100 d'entre eux sont arrivés à leurs fins.

- Les personnes qui se disent expertes en informatique ont obtenu plus de succès que les

Figure 44

Que pensez-vous du site?

Les citoyens d'abord 2000.

<i>Je peux imprimer des pages sans difficulté</i>	13	26	61
<i>Les pages se téléchargent rapidement</i>	21	38	41
<i>Il y a des liens pratiques avec des sites apparentés</i>	18	39	43
<i>Les moteurs de recherche fonctionnent bien</i>	17	42	41
<i>Il m'est facile de trouver ce que je cherche</i>	26	37	37
<i>Il contient tous les renseignements nécessaires</i>	29	34	37
<i>Il est visuellement attrayant</i>	13	51	36
<i>J'ai confiance que ma vie privée sera protégée</i>	38	29	33
<i>Il comporte des effets sensas</i>	59	32	9
	<i>En désaccord</i>	<i>Neutre</i>	<i>D'accord</i>

Figure 45

Avez-vous obtenu ce que vous cherchiez dans le site Web?

Les citoyens d'abord 2000.

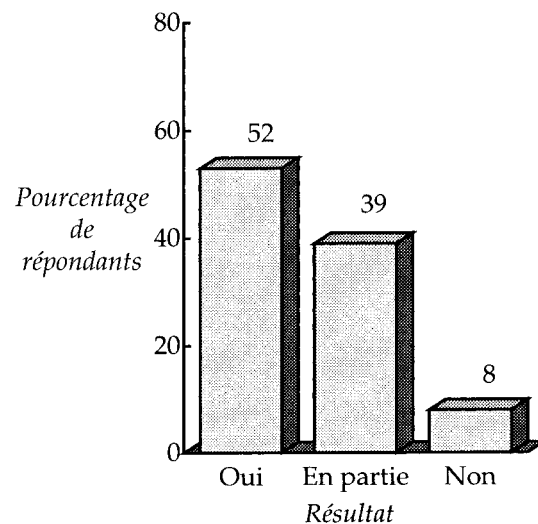
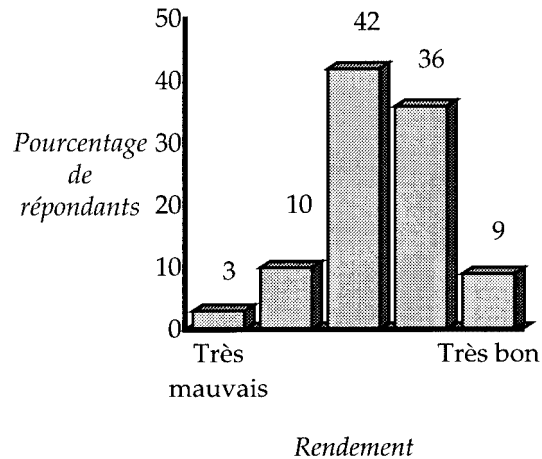


Figure 46

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.



autres : 61 p. 100 de ces citoyens ont obtenu ce qu'ils voulaient, par rapport à la moitié environ parmi les citoyens non experts.

- Des facteurs démographiques tels que l'âge, la scolarité et le sexe n'ont pas d'incidence significative sur la réussite d'une démarche.

Cette constatation – que l'on associe au fait que la navigabilité constitue un moteur de la satisfaction – suggère que beaucoup de citoyens trouvent difficile de trouver ce qu'ils cherchent.

Ce peut être un aspect inévitable de la transition vers les cyberservices. Certains services sont offerts dans Internet, d'autres non. Même quand un service est disponible, il faut composer avec divers écueils : une mauvaise organisation du site, par exemple, ou la nécessité de télécharger un nouveau navigateur ou un module d'extension. Il faut aussi souligner que les personnes qui ne sont pas de niveau expert obtiennent un niveau de réussite de 50 p. 100 dans leurs recherches.

COMPARAISON DES SITES DU PRIVÉ ET DU 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.

9. LES PRIORITÉS DES CITOYENS EN MATIÈRE D'AMÉLIORATION DES SERVICES

Les citoyens se prononcent

- « Il faut consacrer plus de fonds à l'éducation et à la santé. Les budgets des trois échelons de gouvernement devraient témoigner d'un intérêt marqué pour ces deux secteurs, d'une façon qui soit immédiatement visible. »
- « Il faut augmenter le personnel affecté à l'enlèvement de la neige et à l'entretien des routes. Les conditions de conduite sont désastreuses depuis trop longtemps. »

Nous traitons dans ce chapitre des priorités établies par les citoyens en matière d'amélioration des 50 services municipaux, provinciaux et fédéraux dont il est question dans la section sur l'évaluation de la qualité des services, au chapitre 6.

Dans le sondage, les répondants sont appelés à choisir trois secteurs d'amélioration qui leur apparaissent prioritaires aux trois paliers de gouvernement. Les répondants ont choisi les trois services qui à leurs yeux doivent être améliorés en priorité, qu'ils en fassent usage ou non.

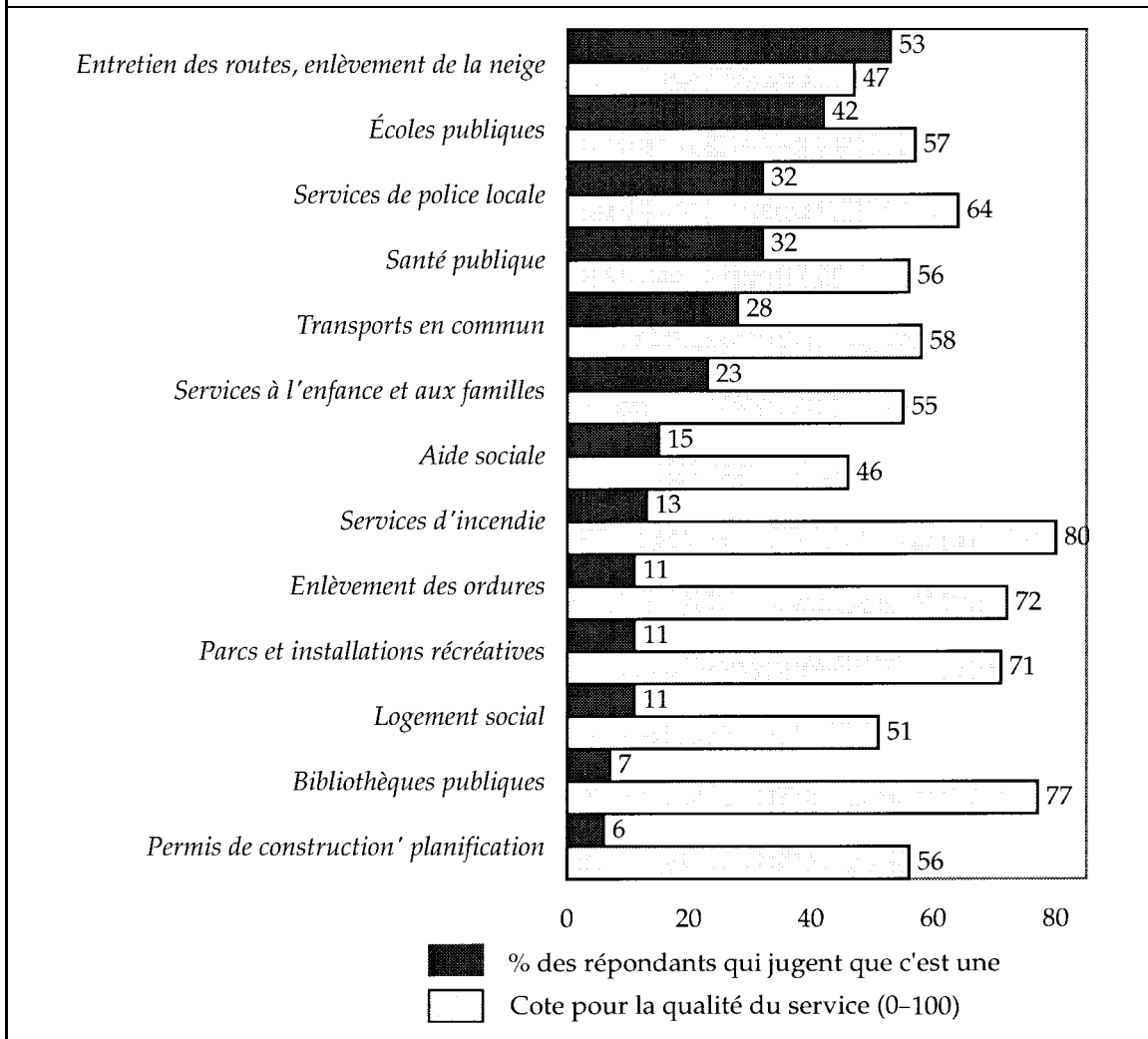
On pourrait s'attendre à ce que les services les mieux cotés quant à la qualité seraient aux derniers rangs des priorités d'amélioration, et vice versa. En règle générale, bien qu'une vague tendance en ce sens puisse apparaître, le lien entre la qualité des services et les priorités est très ténu.

Leçon sur les services : Il faut demander aux citoyens quelles sont leurs priorités en matière d'amélioration des services, plutôt que de faire des hypothèses en fonction des cotes accordées à la qualité ou d'autres renseignements.

Figure 47

Services municipaux à améliorer en priorité.

Les citoyens d'abord 2000.



SERVICES MUNICIPAUX

Il est très facile de déterminer quels services municipaux doivent être améliorés en priorité. La Figure 47 indique que parmi les 13 services municipaux énumérés, plus de la moitié des répondants ont choisi l'entretien des routes et 42 p. 100 les écoles publiques.

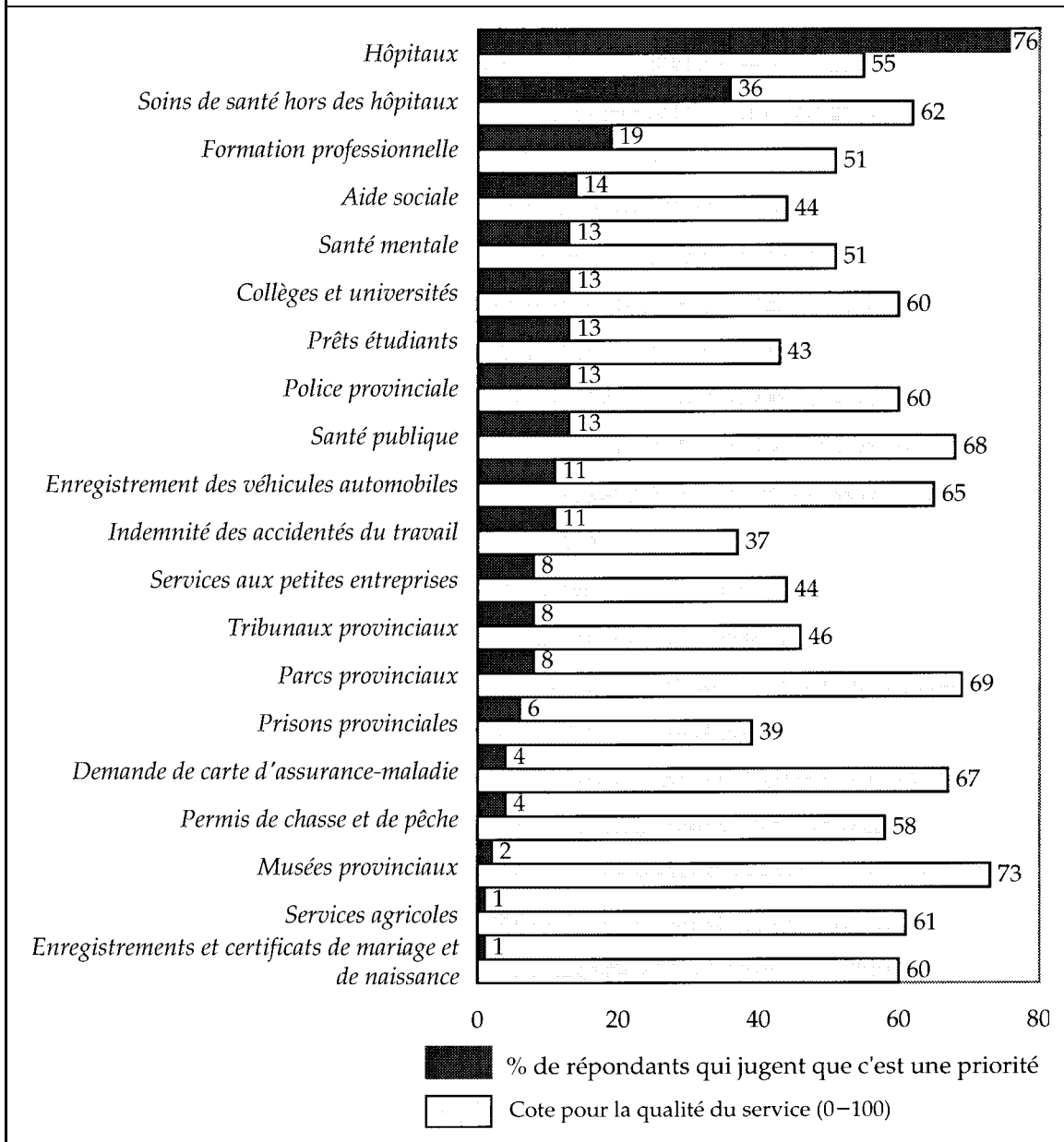
SERVICES PROVINCIAUX

Tout comme ce fut le cas en 1998, les répondants ont été très clairs sur les secteurs à améliorer en priorité au provincial : les soins de santé arrivent toujours au premier rang.

Figure 48

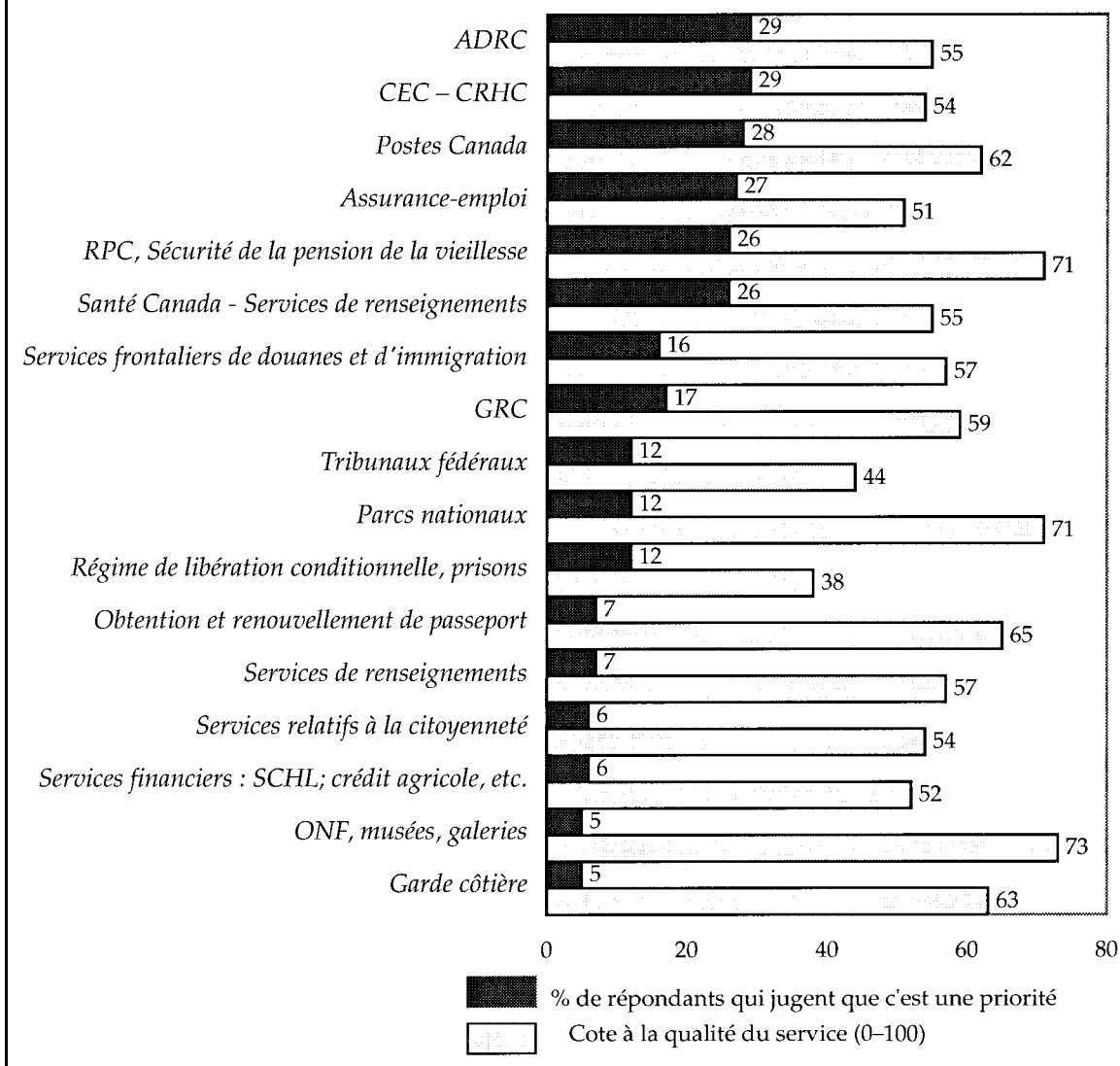
Services provinciaux à améliorer en priorité.

Les citoyens d'abord 2000.



Parmi un groupe de 20 services provinciaux, 75 p. 100 des répondants au sondage de 2000 ont déclaré que les hôpitaux devaient être améliorés en priorité (contre 78 p. 100 en 1998). Les soins de santé hors des hôpitaux ont été reconnus prioritaires par 36 p. 100 des répondants, ce qui les place au deuxième rang sur la liste des priorités.

Figure 49
Services fédéraux à améliorer en priorité.
Les citoyens d'abord 2000.



Ces résultats sont uniformes dans toutes les provinces. Partout, les hôpitaux arrivent en tête de liste : ils ont été retenus par 70 p. 100 ou plus des répondants; les soins hors des hôpitaux, choisis par 25 p. 100 des répondants ou plus, arrivent au second rang.

SERVICES FÉDÉRAUX

Au contraire des services offerts au municipal et au provincial, aucun service parmi les 17 énumérés ne ressort comme devant être amélioré en priorité. Dans la Figure 49, six services du fédéral obtiennent la même note.

10. *LES CITOYENS D'ABORD 2000* : 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 2000* 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 les ONG 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 consolider 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 2000* 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 2000* 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 œuvre 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 l'ADRC 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 2000*;
- 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;
- répertoriage, 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 Recherche de l'ICM, *Citizen's Charter Customer Survey: Research Report* (Mars – Avril 1993).
- 2 Thomas I. Miller et Michelle A. Miller. « Standards of Excellence: U.S. Residents' Evaluations of Local Government Services », *Public Administration Review* 51, n° 6, Novembre-décembre 1991, p. 503-513.
- 3 Remarque La recherche sur la qualité des services (à l'instar de toutes les recherches en sciences sociales) ne peut suffire pour expliquer tous les facteurs de variance dans une situation donnée. L'appréciation de la qualité d'un service est très personnelle et influence l'appréciation que chacun fera de l'expérience vécue. Ce phénomène produit des taux de variance inexpliqués. De même, chaque personne interprète les questions d'un sondage différemment, ce qui accentue d'autant la variance. Il est très rare que des recherches puissent expliquer plus de 75 p. 100 de la variance; des recherches qui peuvent rendre compte de 20 à 30 p. 100 de la variance peuvent s'avérer excellentes.
- 4 Signification statistique La plupart du temps, on indique la marge d'erreur associée aux résultats d'un sondage. Une marge maximale normale est de 5 p. 100 : les résultats sont précis 19 fois sur 20. On entend par là que les résultats sont « statistiquement significatifs » quand la probabilité qu'ils soient le fruit du hasard est inférieure à 5 p. 100.
Ce taux d'erreur s'applique à *chaque test individuel* qui est effectué. Si on tient compte de 2 critères, le taux d'erreur est de 5 p. 100 pour chacun, ou $5 + 5 = 10$ p. 100 pour les 2. L'analyse des données sur le nombre d'options acceptables au téléphone a tenu compte de plusieurs critères, à savoir l'âge, le sexe, la région et la taille de la localité. La probabilité d'erreur pour *chacun des critères* est de 5 p. 100, de sorte que la probabilité d'erreur cumulative est 4 fois 5 p. 100, soit 20 p. 100. C'est un pourcentage beaucoup trop élevé. Que faire alors? La méthode de Bonferroni permet de faire une correction simple : si les données sont analysées selon 5 critères, on peut utiliser une valeur de $0,05 \div 4 = 0,0125$ *pour chaque critère* pour obtenir un niveau d'erreur de 0,05 *global pour les 4 tests*. On s'assure ainsi que la probabilité d'erreur quant au nombre acceptable d'options au téléphone est inférieure à 5 p. 100.
Cette méthode de correction a été appliquée pour toutes les analyses des données de *Les citoyens d'abord 2000*.
- 5 Signification statistique et sens La signification statistique et le sens sont des notions très peu liées. La signification statistique est un concept technique – un critère est significatif si la probabilité d'obtenir un résultat erroné est inférieure à 5 p. 100 (ou 1 p. 100, ou 3, selon la valeur

étalon choisie). Un résultat peut être statistiquement significatif sans avoir de sens sur le plan pratique. Cette césure entre la théorie et la réalité est l'apanage des sondages de grande envergure (le nombre de répondants est supérieur à quelques centaines). En règle générale, plus le nombre de répondants est élevé, plus la mesure sera précise – et plus les impacts très ciblés acquièrent une signification statistique importante. Dans le sondage *Les citoyens d'abord 2000*, avec ses 6 000 répondants, des écarts qui rendent compte d'une fraction de 1 p. 100 de la variance dans les réponses peuvent être statistiquement significatifs. Des écarts si infimes ont peu d'impacts sur la réalité et ils ne peuvent être pris en compte dans l'élaboration d'une stratégie de services.