

les citoyens d'abord

JAN 2003

Erin Research Inc. pour
l'Institut des services axés sur les citoyens et
l'Institut d'administration publique du Canada



Institute for
Citizen-Centred
Service

L'Institut des
services axés
sur les citoyens

IPAC
The Institute of
Public Administration of Canada



IAPC
L'Institut d'administration
publique du Canada



ERIN
RESEARCH

JAN2003

George Spears


Kasia Seydegart

Faye Schmidt

Erin Research Inc. pour

l'Institut des services axés sur les citoyens et

l'Institut d'administration publique du Canada

les citoyens d'abord 

© L'Institut d'administration publique du Canada, 2003

The Institute of Public Administration of Canada, 2003

TOUS DROITS RÉSERVÉS / ALL RIGHTS RESERVED

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 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.

IAPC/IPAC

1075, rue Bay Street, Suite/Bureau 401

Toronto, Ontario, M5S 2B1 CANADA

Tel./Tél. : (416) 924-8787

Fax: (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.

La mission de **l'Institut des services axes sur les citoyens** est de promouvoir de hauts niveaux de satisfaction des citoyens à l'égard des services offerts par le secteur public. Afin de remplir sa mission, l'Institut réalise des études pour cerner les besoins et les attentes des citoyens en matière de services et aide le secteur public à appliquer des solutions novatrices pour offrir des services de qualité.

Internet: www.iccs-isac.org

The mission of the **Institute for Citizen-Centred Service** is to promote high levels of citizen satisfaction with public-sector service delivery. The ICCS achieves its mission by undertaking research to identify citizens' service needs and expectations, and by assisting the public sector in applying innovative solutions which support service quality.

REMERCIEMENTS

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

Abonnement principal

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Abonnement enrichi

L'Agence des douanes et du revenu du Canada

La province de l'Ontario

La province du Québec

Abonnement de base

La province de l'Alberta

La province de la Colombie-Britannique

Environnement Canada

La province du Manitoba

La province du Nouveau-Brunswick

La province de la Nouvelle-Écosse

La ville d'Ottawa

Postes Canada

La ville de Québec

La province de la Saskatchewan

La ville de Toronto

La ville de Vancouver

La municipalité régionale de York

La territoire du Yukon

ART ET CONCEPTION

Jowenne Herrera

Agent de communication
Bureau de l'excellence et de l'innovation
dans la fonction publique de l'Ontario
Gouvernement de l'Ontario

AVANT-PROPOS

Les gouvernements d'un bout à l'autre du Canada et du monde entier adoptent une approche « axée sur les citoyens » pour fournir des services. Petit à petit, le secteur public s'éloigne de la perspective axée sur ses besoins internes qui trop souvent domine les grandes organisations, pour offrir des services en fonction des besoins du public, une perspective qui fait primer les intérêts et les opinions des citoyens pour définir leurs attentes, fixer les priorités et établir les normes de service.

La première étude *Les citoyens d'abord* (publiée en 1998) a été une étape tournante de cette évolution. Pour la première fois, on demandait aux Canadiens et aux Canadiennes partout au pays de dire ce qu'ils pensaient de la prestation des services publics, ce qu'ils en attendaient et quels étaient les domaines d'amélioration prioritaires. Parrainée par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ainsi que les administrations municipales, l'étude *Les citoyens d'abord* a cerné les moteurs de satisfaction en matière de prestation des services, dissipé les mythes entretenus au sujet de la qualité relative des services publics et mis en évidence l'importance des normes de service.

L'étude *Les citoyens d'abord 2000* a repris le flambeau là où le premier rapport s'était arrêté, confirmant les principales constatations du projet de 1998, assurant le suivi des tendances et prolongeant la discussion sur de nouveaux sujets, notamment les moteurs de la satisfaction des citoyens dans la mesure où ils se rapportent à des modes de prestation particuliers (en personne, au téléphone et par moyen électronique).

La troisième étude *Les citoyens d'abord 3* est la toute dernière de cette série d'initiatives de recherche de calibre mondial, qui fait, une fois de plus, œuvre de pionnier et qui permet aux gouvernements de partout au Canada de bien comprendre ce que leurs citoyens vivent et voudraient vivre en matière de prestation de services. Plus particulièrement, cette étude met l'accent sur les défis associés à la prestation multimodes. Comme les citoyens sont de plus en plus à l'aise avec les nouveaux modes électroniques de prestation comme les sites web, le courrier électronique et les kiosques, les gouvernements cherchent à gérer de manière homogène l'expérience de service vécue par les citoyens, indépendamment du mode ou des modes qu'ils décident d'utiliser.

La troisième étude s'engage aussi sur de nouvelles voies en explorant la relation entre la qualité du service et la confiance à l'égard du gouvernement. En fait, c'est ce précieux résultat plus que toute autre constatation que cette analyse pourrait léguer. Nous disposons enfin

de preuves quantitatives attestant de l'incidence directe de la qualité du service reçu sur le niveau de confiance du citoyen envers les institutions démocratiques.

Comme pour les travaux de recherche des deux études précédentes, la présente étude réunit encore une fois des partenaires gouvernementaux des niveaux municipal, provincial, territorial et fédéral de partout au Canada. Cette collaboration permanente est une source de grande fierté et, comme elle est à l'origine de nos objectifs de recherche communs, elle est sans contredit l'une des raisons pour laquelle ces travaux sont si utiles pour les gestionnaires publics chargés de la prestation des services.

Au-delà de cet esprit de collaboration, nous devons signaler les précieuses contributions de divers autres groupes et particuliers, dont les agents de chaque compétence qui veillent à améliorer la qualité de la prestation des services, les membres du Conseil de la prestation des services du secteur public (CPSSP) qui ont fourni leur appui et leurs conseils, George Spears et Kasia Seydegart de la firme Erin Research, et Faye Schmidt qui ont fait une analyse poussée et judicieuse, Brian Marson et Art Daniels qui ont coprésidé et orienté les travaux du Sous-comité de la recherche du CPSSP, le personnel de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) et enfin, Nicholas Prychodko et Charles Vincent, le personnel de l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) nouvellement créé qui a géré l'initiative au nom des administrations gouvernementales participantes.

Même si la prestation de services de qualité tient autant de l'art que de la science, les études *Les citoyens d'abord* ont fourni aux gestionnaires publics des données inestimables et joué un rôle de premier plan pour moduler les stratégies d'amélioration des services partout au Canada. Nous sommes persuadés que ce dernier rapport non seulement offrira de nouvelles idées, mais établira aussi un lien entre la qualité des services et la confiance à l'égard du gouvernement. Dans un monde où les citoyens se sentent de plus en plus tenus à l'écart de leur gouvernement, la troisième étude *Les citoyens d'abord* vient donner le ton en saisissant les « moments de vérité » de chaque expérience liée au service en faisant valoir toute l'importance que revêt la qualité du service.

Coprésidents, Comité directeur de l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC)

Michelle d'Auray
Lori MacMullen

Paavo Kivisto
Ardath Paxton-Mann

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	1
1. L'initiative <i>Les citoyens d'abord</i>	3
2. Pourquoi la qualité des services est-elle importante?	5
3. Quelles sont les attentes des citoyens par rapport aux gouvernements?	18
4. Quels sont les moteurs de la satisfaction des citoyens à l'égard des services gouvernementaux?	22
5. Influence des modes de prestation des services sur la satisfaction	33
6. Est-ce que l'Internet améliore la satisfaction?	45
7. Accès – obstacles et solutions	50
8. Tendances relatives à l'utilisation d'Internet	67
9. Normes de service	76
10. Suivi des progrès réalisés	84
11. Priorités des citoyens en matière d'amélioration	93
12. Vers l'excellence	97
Annexe A : Méthode	101
Annexe B : Modèle de service et gouvernement	104
Annexe C : Explication de la variance	106

Sommaire

Les citoyens d'abord 3 est une initiative stimulante du secteur public canadien. La recherche ouvre des perspectives entièrement nouvelles tant par sa portée, ses objectifs que son analyse. Elle jette une lumière nouvelle et fournit des renseignements exhaustifs sur la façon dont les citoyens et les clients du secteur public canadien considèrent les services qu'ils reçoivent des gouvernements à tous les échelons, municipal, provincial/territorial et fédéral.

Les citoyens d'abord 3, qui constitue la troisième édition d'une série d'études biennales, s'attaque de front à plusieurs nouveaux défis exigeants. L'étude s'appuie sur le programme de recherche axée sur les citoyens qui représente la pierre angulaire de la démarche canadienne en vue d'améliorer les services offerts au public et aborde de nombreux autres sujets.

Les citoyens d'abord 3 est fondé sur un échantillon représentatif de 9 000 Canadiens provenant de toutes les provinces et de tous les territoires. Voici les principales conclusions tirées de l'étude :

- *La qualité des services influence la confiance des citoyens envers leurs gouvernements.* Une nouvelle analyse empirique révèle que la qualité des services a une grande incidence sur la confiance des citoyens envers leurs gouvernements. Puisque le niveau de confiance témoigné au gouvernement n'a cessé de diminuer au cours des dernières décennies, ce lien révèle que la qualité des services a une grande incidence sur la santé civique.
- *Les modes multiples sont maintenant la norme.* Dans la moitié des démarches entreprises pour obtenir des services gouvernementaux, les citoyens ont utilisé au moins deux modes. La variété des modes offerts est pratique pour les citoyens, mais la prestation de services uniformes entre les différents modes constitue un défi de plus en plus complexe pour les gestionnaires.
- *Les cotes relatives à la qualité des services augmentent.* Le secteur public canadien réalise des progrès. Les cotes sur la réputation de la qualité des services – soit le taux de satisfaction global – augmentent pour tous les ordres de gouvernement. Qui plus est, les cotes de nombreux services particuliers sont aussi en hausse.
- *Les citoyens ont de plus en plus d'attentes envers le gouvernement.* Les citoyens s'attendent à obtenir des services dont la qualité est égale ou supérieure à celle des services du secteur privé. Les attentes relativement à la qualité des services du secteur public augmentent progressivement depuis 1998.
- *L'excellence du service repose toujours sur les cinq moteurs de la satisfaction.* Les cinq moteurs de la satisfaction relevés en 1998 et confirmés en 2000 demeurent les principaux facteurs déterminants de l'excellence. Ces facteurs réunis : service rapide, personnel informé qui n'hésite pas à déployer l'effort supplémentaire pour aider les clients, traitement juste et résultat positif, créent un excellent service puisque les clients lui accordent alors une cote d'au-delà de 80 sur 100.

- Des pistes de solution pour le téléphone. Le téléphone est le mode de prestation des services le plus souvent utilisé, mais les citoyens ont évalué que l'accès au service au moyen du téléphone était difficile et la cote de satisfaction qu'ils ont attribuée à ce mode est faible. Les résultats de l'étude ont fait ressortir les causes de ces difficultés et fournissent des pistes qui garantiront un meilleur taux d'accès au service par téléphone.
- La prestation de services électroniques peut accroître les cotes de satisfaction. Les résultats de cette année soulèvent sur la question suivante : « Est-ce que le transfert des services sur Internet permettra d'accroître la satisfaction? » La réponse est oui, mais avec certaines réserves. Lorsque de nombreuses démarches sont requises pour fournir un service ou lorsque la prestation du service est difficile, l'Internet engendre un plus haut taux de satisfaction que les modes traditionnels. Par contre, lorsque aucune difficulté n'est éprouvée pendant l'expérience du service, les cotes relatives à la satisfaction des services électroniques sont semblables à celles des services obtenus par les modes traditionnels.
- Les normes de service ont peu changé. Les attentes des citoyens à l'égard de la prestation des services gouvernementaux courants ont quelque peu changé par rapport aux études précédentes. Les citoyens sont disposés à attendre un peu plus longtemps pour obtenir un service en personne, mais leur tolérance envers les longs déplacements pour se rendre à un bureau du gouvernement est moindre et ils veulent que les services fournis par la poste soient plus rapides. Les attentes des citoyens relativement au délai de

réponse acceptable à un courriel étaient exagérément élevées en 1998; elles diminuent toutefois progressivement à mesure que les limites et le potentiel des communications électroniques se font connaître.

- L'accès constitue toujours un grand défi. L'amélioration de l'accès demeure un défi. Si la satisfaction à l'égard de la prestation des services est en hausse, les cotes relatives à la facilité d'accès n'ont pas changé. Le téléphone en est un bon exemple puisque les difficultés d'accès constatées en 1998 sont encore éprouvées aujourd'hui par les citoyens.
- Les priorités des citoyens en matière d'amélioration sont demeurées les mêmes. Les priorités d'amélioration des citoyens n'ont pas beaucoup changé depuis 1998. Aux échelons municipal et provincial/territorial, ce sont surtout les hôpitaux, les routes et les écoles qui retiennent l'attention et à l'échelle fédérale, les citoyens veulent des améliorations pour six services particuliers, y compris l'assurance-emploi, l'Agence des douanes et du revenu du Canada et Postes Canada.

Il y a lieu d'être très optimistes à la lumière de ces résultats. Les cotes de satisfaction ont augmenté dans de nombreux secteurs. Les moteurs de la satisfaction montrent comment les services peuvent continuer d'être améliorés. Fait plus important encore, les résultats mettent en évidence un lien quantitatif entre la qualité des ` L'amélioration de la prestation de services a des répercussions qui vont au-delà de la satisfaction du client – elle renforce nos institutions gouvernementales.

1. L'initiative

Les citoyens d'abord

Le sondage novateur *Les citoyens d'abord 3* a été mené sous l'égide du Conseil sur la prestation des services du secteur public (CPSSP), qui réunit des chefs de file en matière de qualité des services au sein des gouvernements fédéral, provinciaux/territoriaux et municipaux. Le projet de 2002 est parrainé par quinze organismes : le gouvernement du Canada, huit provinces, un territoire et cinq municipalités.

L'alliance et la coopération entre les ordres de gouvernement dans le cadre de ce projet 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 des services axés sur les citoyens (ISAC) et l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) ont joué un rôle de premier plan en assurant la gestion générale de ce projet et en réunissant les sphères de compétence qui appuyaient cette initiative.

Le CPSSP poursuit le travail du Réseau pour la prestation de services axés sur les citoyens (RPSAC), regroupement de cadres du gouvernement qui a lancé le projet en 1998 sous l'égide du Centre canadien de gestion (CCG). Au même moment, le RPSAC menait une enquête indépendante – *Les citoyens d'abord* – pour mesurer la perception des Canadiens par rapport aux services que leur offrent leurs gouvernements.

L'initiative *Les citoyens d'abord* a obtenu sa renommée à l'échelle nationale et internationale lorsque le RPSAC a reçu la prestigieuse Palme d'or pour l'innovation en gestion décernée par l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) en 1999 et une Médaille d'argent pour l'innovation internationale décernée par la Commonwealth Association for Public Affairs and Management (CAPAM) en 2000.

Les citoyens d'abord 1998

L'initiative initiale *Les citoyens d'abord* de 1998¹ a présenté trois nouvelles perspectives sur la qualité des services :

- elle a remis en question l'opinion très répandue sur la piètre qualité des services gouvernementaux en démontrant comment les sondages d'opinion ont souvent sous-évalué l'avis des citoyens en ce domaine;
- elle a relevé les cinq moteurs de la qualité des services qui influent le plus sur les opinions des citoyens;
- elle a donné aux gestionnaires et aux fournisseurs de services des orientations très précises sur l'amélioration des services.

¹ *Les citoyens d'abord*. Centre canadien de gestion, 1998. Accessible sur le site de l'Institut des services axés sur les citoyens, www.iccs-isac.org.

Les citoyens d'abord 2000

Les citoyens d'abord 2000 traitait de nouvelles questions relatives aux services, en ajoutant les perspectives suivantes aux trois perspectives originales² :

- la recherche a traité plus en profondeur de l'accès aux services gouvernementaux par les citoyens;
- elle a examiné les moteurs de la satisfaction des citoyens à l'égard de modes de prestation particuliers (téléphone, Internet);
- elle a établi les tendances et comparé les résultats par rapport à ceux du sondage de référence mené en 1998, notamment pour ce qui était de l'évaluation du rendement de 50 services gouvernementaux, des valeurs-étalons pour les secteurs public et privé, et des priorités des Canadiens relativement aux services gouvernementaux à améliorer.

Les citoyens d'abord 3

Les citoyens d'abord 3 reprend et approfondit les domaines abordés dans les études précédentes et traite de nouveaux enjeux importants qui se rapportent à la prestation et à l'amélioration des services. Voici les composantes novatrices présentées dans le rapport de recherche :

- Une enquête sur le lien particulièrement intéressant entre la satisfaction à l'égard des services publics et la confiance envers le gouvernement, qui a été suggéré dans

² *Les citoyens d'abord 2000*. Institut d'administration publique du Canada. Accessible sur le site de l'Institut des services axés sur les citoyens, www.iccs-isac.org.

d'autres travaux de recherche mais qui n'a jamais été défini;

- Un examen de la façon dont les citoyens se servent d'un ou de plusieurs modes de prestation pour obtenir des services gouvernementaux;
- Les modes de prestation de services privilégiés des Canadiens et les écarts de satisfaction associés à chaque mode;
- Une recherche approfondie sur la question posée dans *Les citoyens d'abord 3*, « Est-ce que le transfert des services sur Internet permettra d'accroître la satisfaction? »;
- Une nouvelle analyse des moteurs de la satisfaction relevés en 1998 et en 2000 fondée sur des données à jour afin de confirmer à nouveau leur pertinence relativement à la prestation des services.

L'étude de 2002, réalisée par Dr. George Spears et M^{me} Kasia Seydegart d'Erin Research Inc en collaboration avec Dr. Faye Schmidt, présente en outre des données comparatives sur six principaux domaines : les normes de service, l'accès, les priorités en matière d'amélioration, la qualité des services accompagnée d'une liste de plus de 60 principaux services, les pages bleues de l'annuaire et les moteurs de la satisfaction. Cependant, s'il est vrai que ces données conjoncturelles sont d'importance capitale, l'étude de 2002 a permis de réaliser des progrès remarquables à deux chapitres : les résultats jettent une lumière nouvelle sur les modes de prestation des services et l'analyse présentée élargit notre compréhension de la prestation de services de façon plus générale puisqu'un lien est établi entre la satisfaction des citoyens et leur confiance envers le gouvernement.

2. Pourquoi la qualité des services est-elle importante?

L'AVIS DES CITOYENS

- *J'aime me reconnaître et reconnaître les autres Canadiens dans les services gouvernementaux.*
- *Le gouvernement commence à se défaire de son image ferme et tenace. Il semble respecter davantage les citoyens.*
- *J'aime que l'on s'attarde davantage sur la diffusion de l'information aux citoyens et les nouveaux moyens (dont se sert le gouvernement) pour offrir d'autres mécanismes d'accès/de prestation de services.*
- *Je crois que le gouvernement devrait être ouvert aux suggestions sincères et aux idées du public.*
- *J'aime le fait que vous meniez des sondages pour obtenir l'avis des citoyens. Nous devons participer davantage au processus.*
- *Je confiais à l'un de mes amis il y a un mois à quel point les fonctionnaires du bureau de l'ADRC de Sydney et du bureau de DRHC de North Sydney avaient été amicaux. Le personnel n'a pas ménagé ses efforts pour m'aider à remplir des questionnaires et pour me fournir l'information requise. Je suis impressionné!*
- *Je crois que la fonction publique est en voie de devenir moins bureaucratique et plus accessible au public. Les fonctionnaires ont fait preuve de professionnalisme lorsque j'ai transigé avec eux et m'ont beaucoup aidé.*
- *J'aimerais que l'on rende compte davantage des services abolis et du pourquoi, etc. Il faudrait donner des explications à ce sujet pour que les gens ne perdent pas patience et finissent par dire « C'est ce sacré gouvernement ». Il faut informer la population; nous sommes capables de faire face à la vérité.*

Chaque personne aime obtenir de bons services. Cependant, cela ne justifie pas en soi l'obligation des gouvernements d'en fournir. Au sein du secteur privé, la prestation de bons services est justifiée par la concurrence. En effet, l'entreprise qui fournit de bons services attirera des clients et les gardera tandis qu'elle les perdra si elle offre de piètres services. Pour bon nombre de services gouvernementaux, la concurrence n'existe pas. Qu'est-ce que cela peut faire alors si le service est un peu « lent et fourni sur un ton bourru »? Il est peu probable que les gouvernements perdent leurs clients, quelles pourraient donc être les conséquences d'un service peu rigoureux? Quels avantages la prestation d'excellents services gouvernementaux peut-elle procurer?

Dans le premier cas, la qualité des services est importante parce que les citoyens sont d'avis qu'elle l'est. Cinquante-six pour cent des

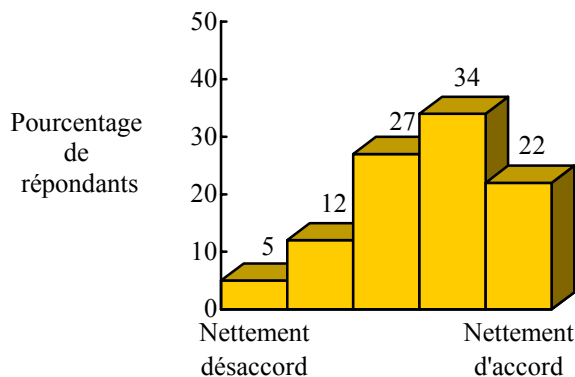
répondants ont déclaré que la qualité des services influence en grande partie leurs impressions du gouvernement, tandis que seulement 17 % ont déclaré qu'elle n'avait pas d'incidence.

S'il est vrai que la qualité des services influence les impressions qu'ont les citoyens du gouvernement, cet enjeu revêt alors beaucoup plus d'importance. La démocratie survit parce que les citoyens croient que les gouvernements répondent à leurs besoins et défendent leurs intérêts. Au cours des trente dernières années, l'estime des citoyens pour les gouvernements n'a cessé de diminuer. Les mesures de la « confiance envers le gouvernement » sont en chute libre dans l'ensemble des pays occidentaux.

Les causes de cette désillusion ne sont pas parfaitement saisies : au nombre des

Figure 1. « Mes impressions du gouvernement sont fondées en grande partie sur la qualité des services gouvernementaux »

Les citoyens d'abord 3



raisons possibles, soulignons la perception selon laquelle l'influence du gouvernement s'estompe en présence des forces économiques mondiales et l'intensité de la couverture médiatique sur les faiblesses des processus politiques.³

La nécessité d'inverser cette tendance revêt donc le plus grand intérêt et l'une des solutions discutée à fond pour y parvenir repose sur la qualité des services. Cette dernière a constitué, par exemple, l'un des principes de l'examen national du rendement de l'administration Clinton selon lequel la prestation de meilleurs services permettrait d'accroître la confiance des citoyens envers le gouvernement,⁴ bien que l'on n'ait jamais tenté de démontrer, à notre connaissance, une preuve convaincante de cette idée.

Le projet *Les citoyens d'abord 3* vise principalement à évaluer dans le contexte canadien la façon dont les services gouvernementaux ont une incidence sur la confiance exprimée par les citoyens envers le gouvernement. Est-ce que l'amélioration des services et de la qualité des services donnera lieu à une opinion davantage positive du

³ Il existe de nombreux ouvrages sur ce sujet. Pour obtenir une vue d'ensemble, voir Susan J. Pharr et Robert D. Putnam, éd. *Disaffected Democracies: What's Troubling the Bilateral Countries?* Princeton University Press, 2000, et Bouckaert Geert, Steven Van de Walle, Bart Maddens et Jarl K. Kampen. *Identity vs Performance: An Overview of Theories Explaining Trust in Government*, 2002. www.kuleuven.ac.be/facdep/social/pol/io/Trust/trepublications.htm.

⁴ Voir John M. Kamensky, « Role of the "Reinventing Government" Movement in Federal Management Reform », *Public Administration Review* 56, n° 3 (mai/juin 1996), p. 247.

gouvernement en général? L'hypothèse est illustrée dans la Figure 2 ci-dessous.

D'après le modèle conceptuel, la confiance des citoyens envers le gouvernement dépend de la mesure dans laquelle :

- les citoyens estiment que la qualité des services à tous les paliers de gouvernement est bonne;
- les citoyens considèrent que les services gouvernementaux sont bénéfiques;
- les citoyens ont l'impression que les services du gouvernement répondent à leurs besoins.

Les améliorations apportées dans l'un ou l'autre de ces domaines devraient donc rehausser la cote de confiance globale envers le gouvernement. À ce stade, le modèle est une pure conjecture; il s'agit d'une hypothèse qui peut être soit confirmée ou soit infirmée. Afin de déterminer la validité du modèle, nous avons établi pour *Les citoyens d'abord 3* des mesures d'enquête pour chaque composante. L'analyse des réponses fournies par des citoyens des quatre coins du pays effectuée par la suite a permis de déterminer si le modèle était exact et la mesure dans laquelle les services avaient eu une influence sur l'impression générale des citoyens du gouvernement.

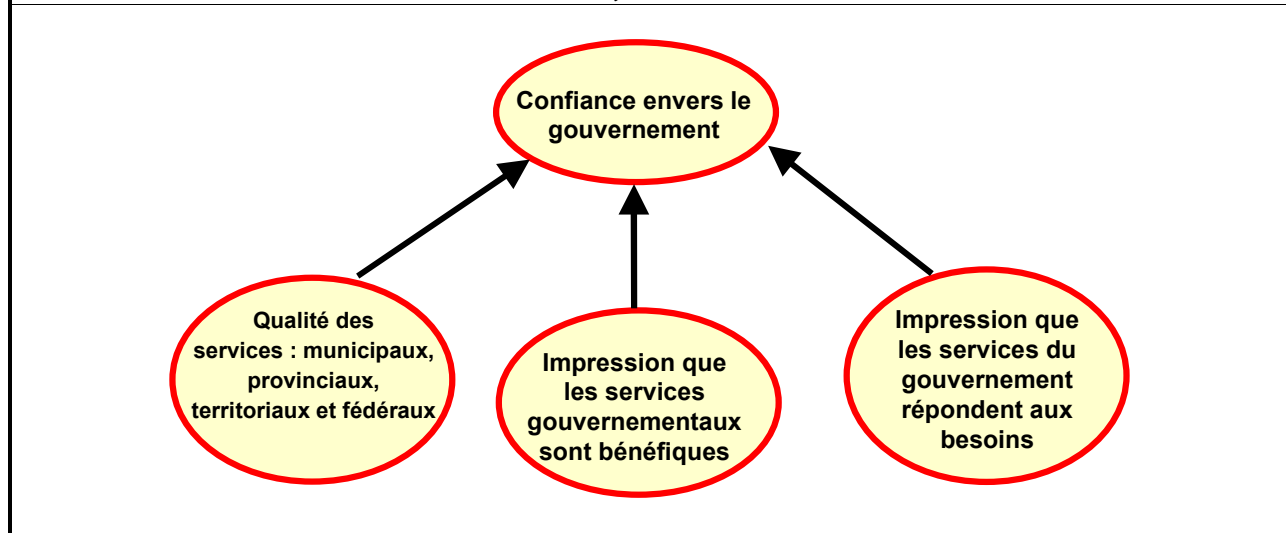
Nous avons établi deux séries de mesures :

1. des mesures qui évaluent la confiance des citoyens envers le gouvernement;
2. des mesures qui évaluent l'opinion qu'ont les citoyens des services et de la qualité des services du gouvernement.

Ces mesures sont décrites successivement dans les sections suivantes.

Figure 2. Modèle conceptuel des services et confiance envers le gouvernement

Les citoyens d'abord 3



Mesures de la confiance des citoyens envers le gouvernement

Les avis sur les grands systèmes sont habituellement complexes et fondés sur une vaste gamme de facteurs. Les opinions à l'égard du gouvernement ne font pas exception. En effet, lorsque les citoyens doivent exprimer leur opinion au sujet du gouvernement en général, leur réponse est fondée sur un amalgame de plusieurs dimensions. Quatre énoncés exprimant les principaux aspects de la confiance des citoyens envers le gouvernement ont été élaborés d'après les commentaires formulés par

les participants aux discussions en groupe tenues avant le sondage. Voici ces quatre énoncés :

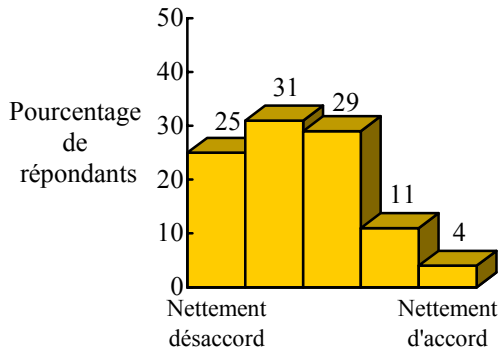
- *Les gouvernements mènent leurs activités de façon transparente.*
- *Je pense que les gouvernements font un bon travail.*
- *J'obtiens des services valant les impôts que je paie.*
- *Les gouvernements sont sensibles aux besoins des citoyens.*

Dans le sondage *Les citoyens d'abord*, les répondants devaient se prononcer sur les énoncés, dont les résultats sont présentés dans la Figure 3. Les réponses sont plutôt négatives pour chaque énoncé.

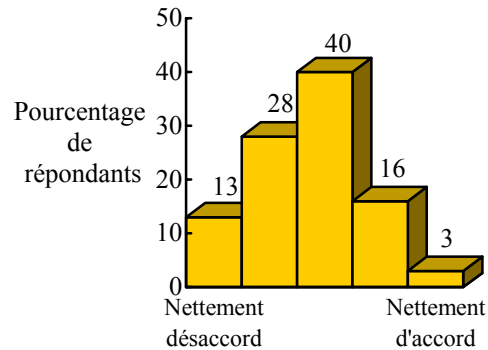
Figure 3. Composantes de la confiance envers le gouvernement

Les citoyens d'abord 3

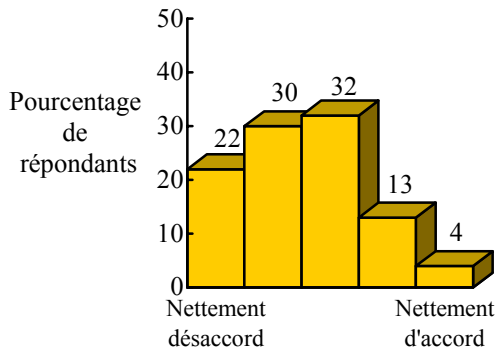
« Les gouvernements mènent leurs activités de façon transparente. »



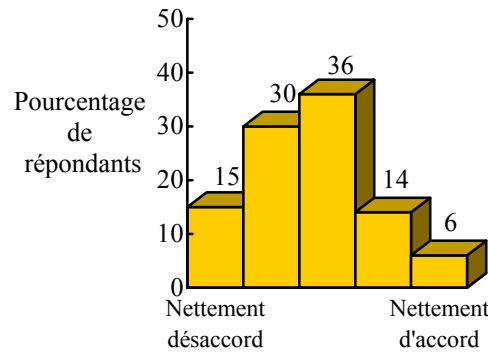
« Je pense que les gouvernements font un bon travail. »



« J'obtiens des services valant les impôts que je paie. »



« Les gouvernements sont sensibles aux besoins des citoyens. »



Si le ton négatif des résultats est en soi une source de préoccupation, l'important pour l'instant est de déterminer si ces quatre énoncés « se tiennent », s'ils forment un tout homogène qui représente un point de vue unique. En fait, c'est bien le cas – sur le plan statistique, il existe un lien solide entre les réponses à chaque énoncé. Par conséquent, nous avons eu raison de

regrouper les quatre énoncés en tant que concept unique, représentant la confiance envers le gouvernement, dans le modèle. Cela explique la première moitié du modèle. Il faut maintenant pour achever le tout des mesures de la façon dont les citoyens ont évalué les services gouvernementaux et la qualité des services.

Mesures des services et de la qualité des services

Les mesures des services et de la qualité des services – l'autre moitié du modèle – relèvent de trois domaines : impression de la mesure dans laquelle les services gouvernementaux sont bénéfiques aux particuliers, l'évaluation de la mesure dans laquelle les services gouvernementaux répondent aux besoins des citoyens et l'évaluation de la qualité des services gouvernementaux. Chacune de ces mesures a fait ressortir d'intéressants résultats.

1. Utilité perçue des services gouvernementaux pour les particuliers

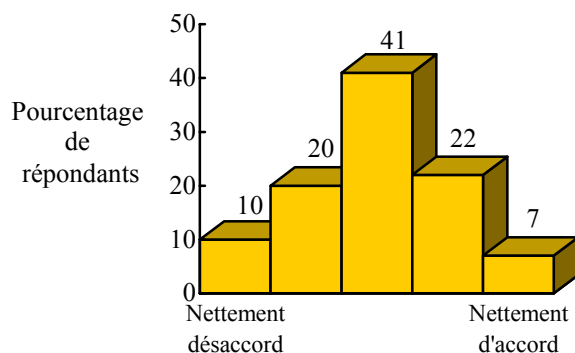
D'un point de vue objectif, les services gouvernementaux sont bénéfiques à tous les Canadiens. Les gouvernements fournissent des soins de santé, l'accès aux études, des modes de transport, une infrastructure et une panoplie d'autres biens de première nécessité. Par contre, bon nombre de particuliers se sentent brimés, soit parce qu'ils estiment être trop lourdement imposés ou soit parce qu'ils n'ont pas obtenu les services qu'ils souhaitaient ou parce qu'ils n'ont pas été traités correctement à certains égards.

L'avis des Canadiens sur les avantages que procurent les services gouvernementaux est partagé, Figure 4.

Figure 4. Avantages perçus des services gouvernementaux

Les citoyens d'abord 3

« Les services gouvernementaux ont été bénéfiques pour moi et ma famille. »



2. Pertinence perçue des services gouvernementaux : les services répondent-ils aux besoins des particuliers?

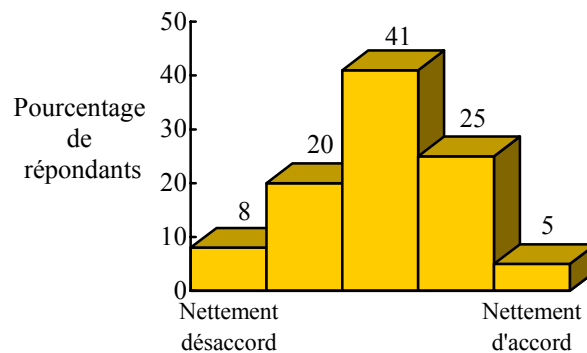
L'avis des Canadiens est également partagé sur la question de savoir si les services gouvernementaux répondent ou non à leurs besoins. La concordance perçue entre les services gouvernementaux et les besoins des

particuliers relève ni plus ni moins de la perception que l'on en a. Elle dépend très peu de circonstances externes. Ainsi, il n'existe pas de lien significatif entre la pertinence perçue et le revenu : les familles à faible revenu et celles dont le revenu est élevé sont tout autant susceptibles d'être en accord et en désaccord sur cet énoncé.

Figure 5. Pertinence perçue des services gouvernementaux⁵

Les citoyens d'abord 3

« Les services gouvernementaux que j'utilise répondent bien à mes besoins. »



3. Opinions sur la qualité des services gouvernementaux

Deux méthodes permettent d'obtenir une évaluation de la qualité des services. La première consiste à évaluer l'ensemble des services gouvernementaux, par exemple « Quelle cote accorderiez-vous à la qualité des services que vous recevez de votre

gouvernement provincial/territorial? ». L'expression « réputation du service » désigne cette méthode d'évaluation. Pour l'autre méthode, « expérience du service », les répondants doivent évaluer des services précis qu'ils ont reçus dernièrement. Une évaluation de la « réputation du service » aboutit à une seule cote pour l'un ou l'autre des gouvernements tandis que l'évaluation de l'expérience du

⁵ Tout au long du présent rapport, les pourcentages sont arrondis individuellement c'est pourquoi leur total peut ne pas arriver exactement à 100.

service permet d'accorder une cote pour chaque service. Le sondage *Les citoyens d'abord 3* comporte les deux types de questions, c'est-à-dire une évaluation de la réputation du service des gouvernements municipal, provincial/territorial, et fédéral du répondant et des cotes précises pour plus d'une soixantaine de services gouvernementaux donnés. Les résultats détaillés des deux mesures, réputation du service et expérience du service, sont présentés dans le Chapitre 10.

Évaluation de la qualité des services : gouvernement fédéral

Les répondants ont évalué la qualité de 18 services fédéraux qu'ils avaient utilisés au cours de l'année précédente et ont ensuite choisi trois services qui, selon eux, doivent être améliorés en priorité. Ils ont en outre répondu à des questions sur la réputation du service se rapportant aux « services fédéraux en général ». Le modèle utilise deux mesures de chaque répondant :

- l'évaluation de la réputation des services fédéraux
- la cote moyenne de la qualité des six services figurant en tête de liste des priorités d'amélioration.

Ces six services font partie des services fédéraux les plus utilisés et connus parmi l'ensemble des 18 services. Voici ces services⁶ :

- Postes Canada

⁶ Se reporter au Chapitre 10 pour obtenir de plus amples renseignements sur l'évaluation de la qualité des services et au Chapitre 11 pour des renseignements sur l'évaluation des services prioritaires.

- Agence des douanes et du revenu du Canada (anciennement Revenu Canada)
- Assurance-emploi
- Services frontaliers de douane et d'immigration
- Régime de pension du Canada /Sécurité de la vieillesse
- Santé Canada – renseignements sur des questions de santé.

Évaluation de la qualité des services : gouvernements municipaux, provinciaux/territoriaux

Les services municipaux et provinciaux/territoriaux ont été regroupés dans le sondage étant donné que la répartition des services entre les gouvernements municipaux et provinciaux/territoriaux varie énormément au pays. Les répondants ont attribué une cote de la qualité des services pour chacun des 40 services municipaux et provinciaux/territoriaux qu'ils avaient utilisés au cours de la dernière année puis ont énuméré les services qu'ils jugeaient prioritaires. De nouveau, il s'agit de services très utilisés et connus. Voici les mesures utilisées :

- Évaluation de la réputation des services municipaux.⁷

⁷ Bien que les responsabilités municipales et provinciales/territoriales soient différentes d'un océan à l'autre, il est raisonnable de demander à chaque répondant d'évaluer la réputation de leurs services municipaux et celle de leurs services provinciaux/territoriaux., il va sans dire qu'au moment de l'évaluation les résidents du Nouveau-Brunswick et ceux de la Saskatchewan penseront à des groupes différents de services.

- Évaluation de la réputation des services provinciaux/territoriaux.
- La cote moyenne des quatre services municipaux et provinciaux/territoriaux jugés prioritaires.⁸
 - Hôpitaux
 - Entretien des routes et enlèvement de la neige
 - Soins de santé prodigués hors des hôpitaux
 - Écoles publiques.

⁸ Se reporter au Chapitre 10 pour obtenir de plus amples renseignements sur l'évaluation de la qualité des services et au Chapitre 11 pour des renseignements sur l'évaluation des services prioritaires.

Un modèle qui établit des liens entre les services et la confiance des citoyens envers le gouvernement

Lorsque l'on rassemble tous ces renseignements dans un modèle, le lien entre la satisfaction à l'égard des services et les avis sur le gouvernement ressort clairement. La Figure 6 présente les composantes du modèle. Les détails statistiques fournis à l'Annexe B confirment que le modèle est très bien ajusté aux données du sondage.

L'hypothèse selon laquelle la qualité des services a une incidence sur l'appréciation des gouvernements par les citoyens n'est pas nouvelle. Le modèle confirme toutefois, pour la première fois, qu'il existe un lien quantitatif solide entre les services gouvernementaux et la confiance témoignée aux gouvernements. Il démontre que les services, largement définis, représentent 67 p. 100 de la variance dans les évaluations globales du gouvernement par les citoyens.⁹

Le modèle a été établi selon un processus mathématique dénommé modélisation par équation structurelle (MES). D'abord, les liens données du sondage sont ajustées au modèle. Il s'agit du test crucial : soit les réponses des

milliers de Canadiens choisis au hasard cadrent bien avec les prédictions du modèle, confirmant ainsi sa validité, ou soit elles ne cadrent pas et hypothétiques entre chacune des plus ou moins douze variables du modèle sont définis, puis les concepteurs du modèle doivent reprendre le tout du début. En fait, le modèle décrit l'attitude des répondants par rapport aux services et aux gouvernements avec une très grande précision.

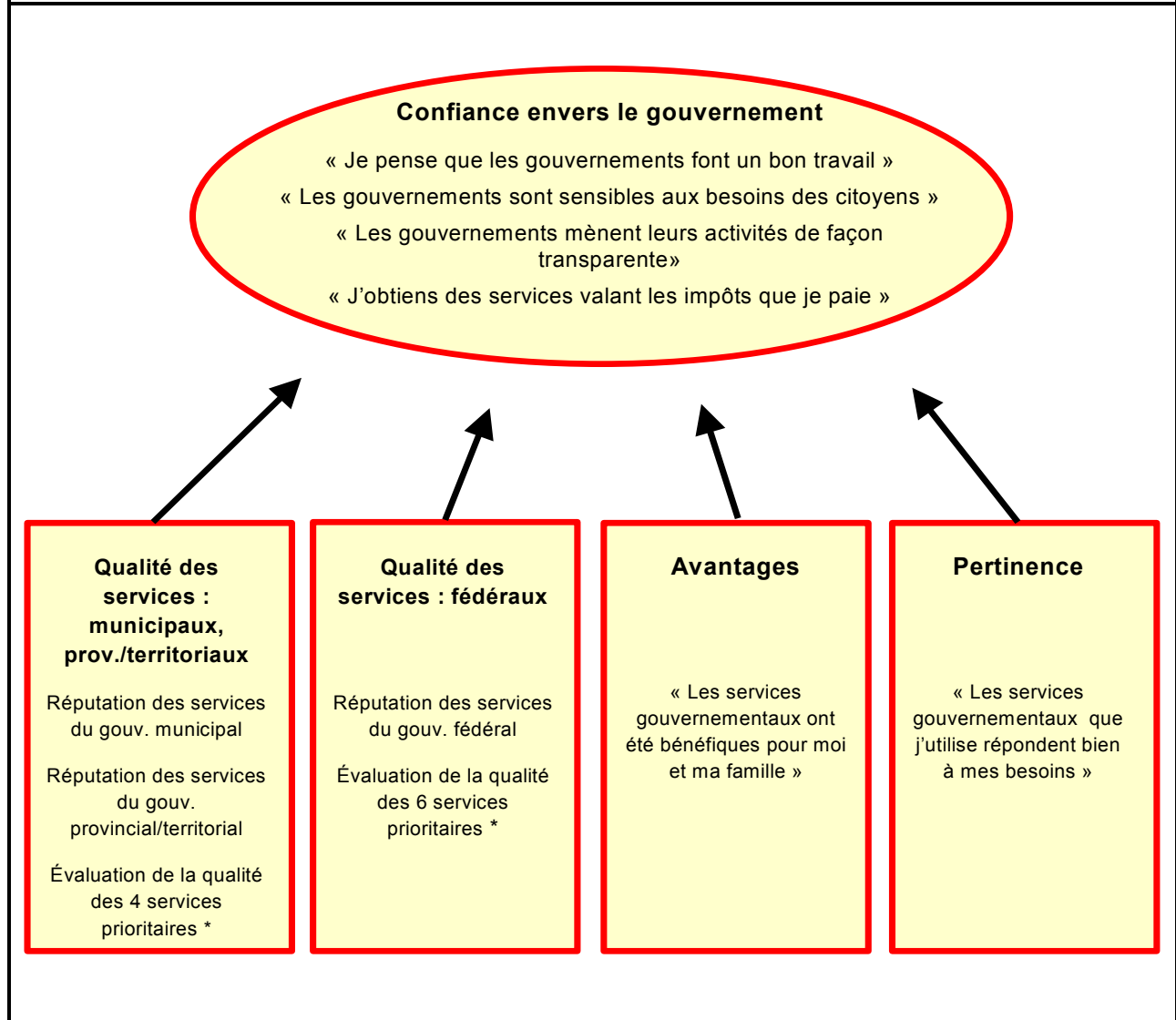
D'après l'analyse statistique, les deux tiers de la variance dans la confiance des citoyens envers le gouvernement sont attribuables aux services gouvernementaux. Est-ce que ce taux est vraisemblable? D'une part, il semble raisonnable : les services gouvernementaux font partie intégrante de la vie quotidienne et la majorité des citoyens conviennent que leurs impressions du gouvernement sont fondées « en grande partie » (Figure 1) sur la qualité des services. De cet angle, le taux de 67 p. 100 semblerait plausible. D'autre part, l'évaluation globale du gouvernement par les citoyens devrait également être fondée sur les politiques gouvernementales, les personnalités politiques et les partis politiques. Dans ce contexte, le taux de 67 p. 100 pourrait sembler élevé.

Il est probable que les facteurs figurant dans le modèle – qualité des services, avantages et pertinence – chevauchent d'autres facteurs qui n'ont pas été mesurés dans le cadre de la présente étude. Par exemple, on peut penser au lien entre les services gouvernementaux, les politiques gouvernementales et les personnalités politiques qui les approuvent. Les services représentent la concrétisation des politiques et le fruit des efforts des politiciens. Le lien entre

⁹ Pour obtenir des renseignements généraux sur la « variance », se reporter à l'Annexe C.

Figure 6. Incidence des services sur la confiance des citoyens envers le gouvernement

Les citoyens d'abord 3



* Les services prioritaires des gouvernements municipaux et provinciaux/territoriaux sont les hôpitaux, les soins de santé prodigués hors des hôpitaux, les écoles publiques et l'entretien/la construction des routes. Les services prioritaires du gouvernement fédéral sont Postes Canada, ADRC (anciennement Revenu Canada), AE, services frontaliers de douane et d'immigration, RPC-SV et les services de renseignements de Santé Canada. Se reporter au Chapitre 11 pour des précisions sur l'évaluation des services prioritaires.

Les mesures figurant dans les quatre rectangles représentent 67 p. 100 de la variance dans la confiance des citoyens envers le gouvernement.

la politique et le service peut être très direct – par exemple, un gouvernement change le règlement d’application de l’assurance-emploi ce qui a pour conséquence d’augmenter ou de diminuer le montant du chèque d’un particulier. Bien souvent, l’effet du lien ne se fait pas sentir immédiatement – par exemple, une politique visant à améliorer l’infrastructure peut porter fruits qu’un an ou plus après son adoption. Dans les deux cas, les citoyens auront l’impression que le service, la politique et les politiciens forment les parties d’un tout.

Dans la mesure où des liens unissent les services, les politiques et les personnalités politiques qui les appuient, les mesures de ces dimensions du sondage seront alors interreliées. Notre modèle actuel comporte des mesures directes des services, mais pas des politiques ou des entités politiques. Notre modèle peut donc comprendre une variance qui chevauche la politique et les dimensions politiques. Si ces dimensions étaient ajoutées au modèle, le taux de variance de 67 p. 100 associé pour l’instant uniquement au service diminuerait dans la mesure où il serait partagé avec la politique et l’arène politique. Par conséquent, le soixante-sept pour cent est possiblement une surestimation de l’effet « pur » des services – de combien par contre, nous ne le savons pas.

Nous savions, au moment de concevoir la recherche, que l’omission des politiques et des

enjeux politiques laisserait cette question en suspens. Nous avons exclu ces sujets pour deux raisons. Premièrement, il aurait fallu ajouter un nombre considérable de mesures. Le sondage *Les citoyens d’abord* étant déjà long, l’ajout d’autres questions n’était pas une option ni le remplacement des questions existantes. En effet, chaque section du sondage relevait d’un groupe d’adeptes enthousiastes qui devait obtenir des réponses à ses questions pour être en mesure d’évaluer les progrès et de faire avancer la prestation de services. De plus, le mandat du projet *Les citoyens d’abord* porte principalement sur la qualité des services et ne vise pas actuellement les autres domaines. L’ajout de ces domaines pourrait certes constituer un défi fort intéressant.

S’il est important de mener d’autres recherches pour approfondir nos connaissances sur le lien qui existe entre la satisfaction relative au service et la confiance envers le gouvernement, il ne faudrait pas sous-estimer la valeur du modèle présenté ici. Pour la première fois, les variables en jeu dans cette relation ont été examinées en profondeur et la force des résultats constatés est saisissante. Cette conclusion a suffisamment de poids pour affirmer que le programme de service est une composante essentielle qui doit être améliorée avec soin pour garantir le maintien d’un gouvernement fort et efficace dans notre pays.

Est-ce que la confiance envers le gouvernement influe sur les opinions relatives à la qualité des services?

Le modèle fait ressortir un lien clair entre l'expérience des services et la confiance envers le gouvernement. Mais l'inverse est-il vrai? Est-ce que les gens qui ont une grande confiance envers le gouvernement considèrent que les services publics sont d'une meilleure qualité que les personnes ayant moins confiance?

À vrai dire, le lien est surtout unidirectionnel.¹⁰ La prestation de bons services produit une image positive du gouvernement, mais la confiance des citoyens envers le gouvernement a une influence à peine mesurable sur leur évaluation de services gouvernementaux donnés. Le Chapitre 4 présente les résultats du sondage ayant trait à cette question.

En un mot

La qualité des services importe. Elle a une incidence importante sur la qualité de vie des clients et des citoyens et elle influe sur l'opinion qu'ont les citoyens du gouvernement. S'il existe vraisemblablement d'autres facteurs qui influent sur cette opinion, nous savons maintenant avec

certitude que la réputation du service, la mesure dans laquelle les services gouvernementaux sont considérés être bénéfiques et la mesure dans laquelle les services répondent aux besoins des particuliers sont tous reliés à l'opinion générale qu'ont les citoyens du gouvernement. Que l'on désigne ce phénomène de confiance envers le gouvernement ou de points de vue généraux sur le gouvernement, un nouveau lien important vient d'être établi.

S'il est vrai que nous savons maintenant à quel point les services sont importants, nous ne devons toutefois pas nous arrêter là. En effet, nous devons approfondir cette question et recueillir des renseignements sur ce qui constitue un bon service – les attentes des clients et des citoyens par rapport au gouvernement.

¹⁰ La causalité est souvent unidirectionnelle. Pensons par exemple aux faits suivants : « les virus donnent la grippe », « l'expérience mène à la sagesse », « la richesse fait le bonheur ».

3. Quelles sont les attentes des citoyens par rapport aux gouvernements?

Les éditions précédentes du rapport *Les citoyens d'abord* ont révélé un paradoxe quant à l'opinion qu'ont les citoyens des gouvernements. D'une part, la majorité des citoyens admettent que le travail des gouvernements est plus difficile que celui du secteur privé car les gouvernements doivent défendre l'intérêt public tout en comblant les besoins des citoyens. D'autre part, les citoyens soutiennent que les gouvernements devraient fournir un niveau de service plus élevé que les organismes du secteur privé.

Les résultats de 2002 démontrent que ce fossé a pris de l'ampleur. L'avis selon lequel la tâche des gouvernements est plus difficile n'a pas changé depuis 1998, mais un plus grand nombre de Canadiens s'attendent à recevoir de meilleurs services des gouvernements. La proportion de citoyens voulant recevoir de meilleurs services a franchi le cap de la moitié de la population, passant de 42 p. 100 en 1998 à 55 p. 100 en 2002.

Il a été démontré dans le Chapitre 2 à quel point la qualité des services influe sur l'évaluation globale des gouvernements par les citoyens. L'augmentation des attentes envers la qualité des services du gouvernement confirme d'autant plus la nécessité de services efficaces.

L'augmentation peut s'expliquer de plusieurs façons. Bon nombre de gouvernements ont

déployé de gros efforts pour améliorer leurs services et ont fait part de leurs activités en ce sens aux citoyens – qui, semble-t-il, ont capté le message. L'avènement des services par Internet peut également être à l'origine des attentes accrues. Enfin, tel qu'il est précisé dans le Chapitre 10, la qualité des services s'est améliorée de façon considérable depuis 1998 – les attentes vont peut-être tout simplement de pair avec l'expérience des citoyens.

Les données révèlent quelques variations intéressantes sur le plan démographique. Bien que ces variations soient dignes de mention en soi, aucune d'entre elles n'explique la montée en flèche des attentes au cours des dernières années.

Sexe :

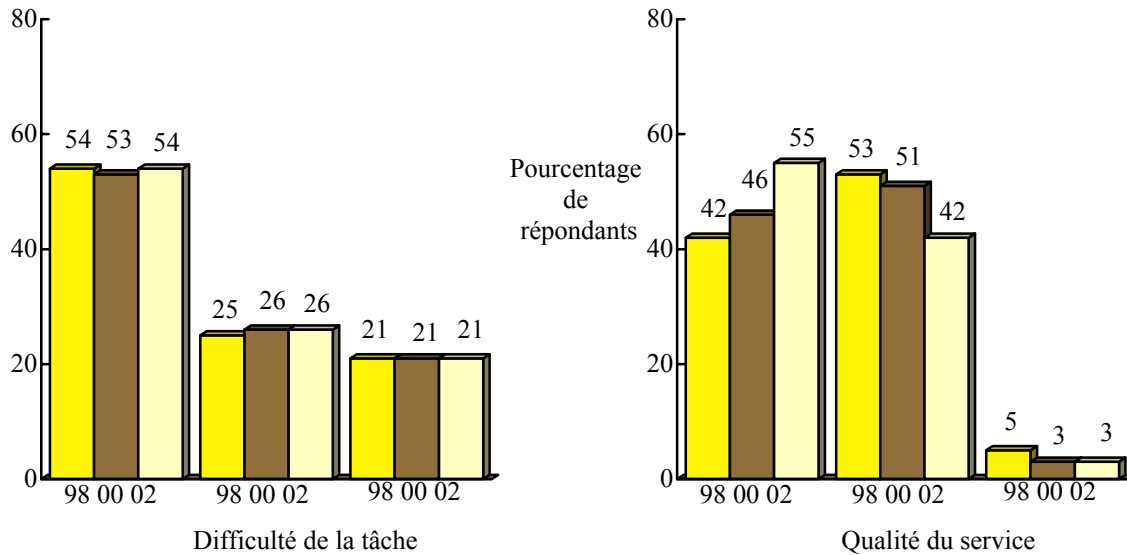
Plus de femmes que d'hommes s'attendent à recevoir un niveau élevé de service. En 2002, 59 p. 100 des femmes et 52 p. 100 des hommes étaient d'avis que les gouvernements devaient fournir de meilleurs services. En 2000, l'avis de 50 p. 100 des femmes et de 42 p. 100 des hommes abondait dans ce sens. Les deux groupes ont changé dans une proportion semblable.

Figure 7. Attentes des citoyens par rapport aux services gouvernementaux

Les citoyens d'abord 3

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

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



Âge :

Les personnes âgées, en particulier celles ayant plus de 65 ans, avaient tendance à vouloir un niveau plus élevé de service de la part du gouvernement. L'augmentation des attentes a été universelle, c'est-à-dire que tous les groupes d'âge ont changé dans une proportion semblable de 2000 à 2002. (Le vieillissement de la population canadienne pourrait, au fil des ans, donner lieu à des attentes accrues par rapport à la qualité des services du gouvernement. Cependant, l'augmentation réelle des attentes est plus rapide que le vieillissement de la population.)

Région :

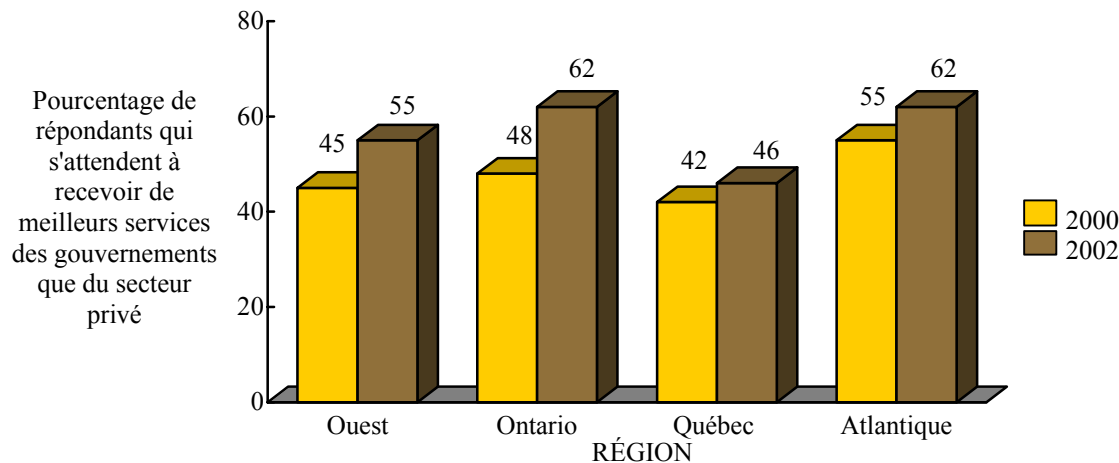
Une hausse des attentes a été constatée dans toutes les régions, mais a été plus forte en Ontario et dans l'Ouest du Canada (Figure 8).

Revenu :

Les attentes sont plus grandes parmi les groupes à faible revenu, en particulier ceux dont le revenu familial est inférieur à 30 000 \$. Toutefois, le changement de 2000 à 2002 a été semblable pour toutes les catégories de revenu.

Figure 8. Attentes pour de meilleurs services publics par région

Les citoyens d'abord 3



Points de vue sur les gouvernements et les services gouvernementaux

Pour couronner la première phase du rapport, la Figure 9 fournit un résumé des réponses aux énoncés d'opinion traités jusqu'à présent (et à quelques énoncés qui seront abordés plus loin). Mis ensemble, ces points de vue généraux et ces attentes donnent un aperçu de l'humeur des Canadiens et des Canadiennes au sujet de la qualité des services offerts par le gouvernement. Malgré les améliorations apportées récemment aux services gouvernementaux (se reporter au Chapitre 10), ils brossent un tableau très clair des progrès considérables qu'il reste encore à

accomplir. Les citoyens s'attendent à recevoir beaucoup plus de leurs gouvernements.

Cette impression semble se dégager de tous les types de répondants. Le sondage a permis de recueillir des renseignements démographiques complets sur les répondants, y compris leur âge, leur sexe, leur région, le revenu de leur ménage, leur niveau de scolarité, et sur d'autres variables. À quelques exceptions près, les différences démographiques en réponse à ces énoncés d'opinion sont minces voire inexistantes. À titre d'exemple, les réponses à l'énoncé, « Les services que j'obtiens des gouvernements répondent à mes besoins » ne varient pas en fonction du revenu familial; les citoyens dont le revenu de leur ménage est inférieur à 30 000 \$ considèrent qu'ils sont aussi bien servis que ceux dont le revenu se situe dans la tranche des 90 000 \$ et plus.

Figure 9. Résumé des points de vue sur les gouvernements et les services gouvernementaux

Les citoyens d'abord 3

Impressions du gouv. fondées sur la qual. services.	16	27	56
Tâche des gouv. plus difficile que celle du secteur privé.	21	26	54
Je peux facilement accéder aux services dont j'ai besoin.	26	41	33
Les services que j'obtiens répondent à mes besoins.	28	41	30
Serv. gouv. ont été bénéfiques pour moi et ma famille.	30	41	30
Je pense que les gouvernements font un bon travail	41	40	19
Les gouv. sont sensibles aux besoins des citoyens.	45	36	19
J'obtiens des services valant les impôts que je paie.	52	32	16
Les gouvernements sont transparents	56	29	15

En un mot

Les clients et les citoyens qui reçoivent des services publics au Canada s'attendent à ce que ces services soient de qualité supérieure à ceux qu'ils obtiennent du secteur privé. Si les attentes des répondants sont grandes, un bon nombre d'entre eux estiment que les services qu'ils reçoivent ne répondent pas à leurs besoins, ne

valent pas les impôts qu'ils paient et ne sont pas très bénéfiques. Il faut d'abord et avant tout s'attarder à comprendre ces attentes si l'on veut ensuite être en mesure d'apporter les améliorations qui comptent le plus, c'est-à-dire des améliorations qui offrent le plus de possibilités de faire grimper les taux de satisfaction. Ces améliorations sont abordées dans le chapitre suivant.

4. Quels sont les moteurs de la satisfaction des citoyens à l'égard des services gouvernementaux?

L'AVIS DES CITOYENS

- *Les services semblent être fournis plus rapidement maintenant qu'il y a un an.*
- *Lorsque vous réussissez à joindre les fonctionnaires à qui vous devez parler, ils sont d'une gentillesse et d'une aide imbattables.*
- *Le personnel était très informé et nous a beaucoup aidé. Nous n'avons jamais eu à attendre pour rencontrer quelqu'un.*
- *La très grande majorité des fonctionnaires sont honnêtes, responsables, intelligents et des travailleurs acharnés.*
- *Je reçois chaque mois des versements au titre du RPP et des prestations de SV. Ils sont déposés dans mon compte bancaire régulièrement. J'aime bien cette façon de procéder.*
- *J'aime utiliser le 1-800 O Canada – un seul numéro d'accès à composer pour joindre le bon service gouvernemental. J'aime bien également consulter les sites web car ils me donnent accès en tout temps aux services gouvernementaux.*
- *Ne traitez pas les gens comme des numéros. Il faut plus d'échanges en personne.*
- *Répondez rapidement aux demandes de renseignements. Si un délai est prévu, il faut informer les citoyens qu'il faudra un certain temps pour régler le dossier.*
- *La première fois que j'ai communiqué avec le bureau des passeports, on m'avait dit que seul mon certificat de naissance du ministère de la Défense nationale du gouvernement du Canada était requis. Vous pouvez imaginer ma surprise lorsqu'un membre du personnel a communiqué avec moi personnellement pour m'informer que je devais fournir d'autres documents. Je tiens à féliciter le personnel du bureau de Hull d'avoir continué à communiquer avec moi jusqu'à ce que mon dossier ait été réglé!*

Il faut savoir quels sont les moteurs de la satisfaction des citoyens à l'égard des services gouvernementaux pour les deux raisons suivantes :

1. La satisfaction à l'égard des services gouvernementaux alimente vigoureusement la confiance des citoyens envers le gouvernement. Le modèle quantitatif figurant au Chapitre 2 le prouve bien.
2. À l'heure actuelle, la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux se situe en moyenne à environ 65 sur 100 (cependant, les cotes pour chaque service pris individuellement s'établissent en dessous et au-dessus de cette cote – se reporter au Chapitre 10). Si la satisfaction s'élevait à 80 sur 100, la tâche semblerait moins urgente, mais une cote moyenne de 65 signifie qu'il y a grand place à l'amélioration.

Il convient donc d'en conclure que l'amélioration des services sera rentable dans le sens où les citoyens seront plus satisfaits, ce qui est en soi une bonne chose, et qu'elle se traduira en outre par une impression générale plus positive des gouvernements.

Quel est donc l'élément moteur de la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux?

L'objectif ambitieux que l'on s'était fixé pour *Les citoyens d'abord 1998* visait à fournir une réponse empirique à la question suivante : Existe-t-il une série de caractéristiques qui sont essentielles à la qualité de l'ensemble des principaux services fournis par les gouvernements? Il ne s'agissait pas d'une mince tâche puisque rien ne laissait supposer qu'une

telle série de caractéristiques existait. Il était fort possible que notre quête se solde par un échec – qu'il n'y ait pas de dénominateur commun reliant la satisfaction des services, depuis le transport en commun aux bibliothèques en passant par les demandes de passeport.

L'étude de 1998 s'est révélée fructueuse. Elle a permis de déterminer une série de cinq éléments qui étaient importants parmi tous les ordres de gouvernement et plus d'une centaine de services.

Les cinq « moteurs de la satisfaction » étaient la rapidité, les compétences, l'effort supplémentaire, l'équité et le résultat. La présence des cinq moteurs dans le processus de prestation du service donnait lieu à des cotes de satisfaction de plus de 80 sur 100 généralement. Le fait que les cotes de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux se situent en moyenne dans les 60 actuellement signifie, dans une large mesure, que les cinq moteurs ne sont pas toujours présents au moment de fournir les services.

Méthode de détermination des moteurs de la satisfaction

Le présent projet *Les citoyens d'abord* reprend l'analyse des moteurs afin de confirmer les constatations originales et de les approfondir. Il est fondé sur la même méthode générale que celle utilisée dans le cadre des études précédentes de 1998 et de 2000. Les répondants sont d'abord invités à choisir des services

Tableau 1. Expériences de service des répondants

Les citoyens d'abord 3

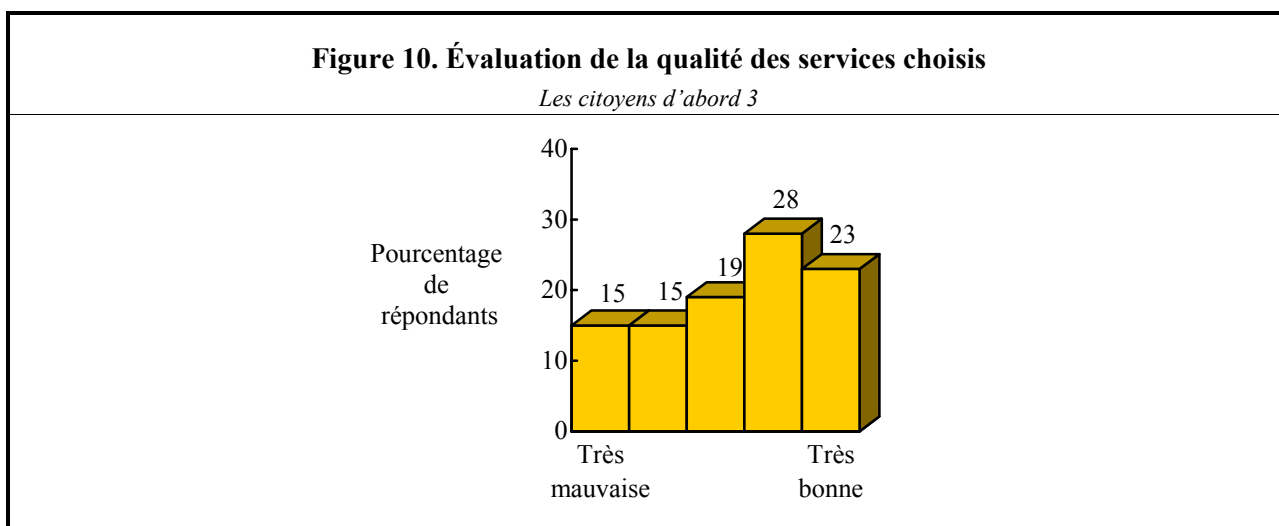
Service	%	Service	%
SERVICES MUNICIPAUX, PROVINCIAUX/TERRITORIAUX		Bibliothèques publiques	2
Études		Services publics et transports	
Collèges et universités	2	Assurance-automobile	1
Programmes de formation professionnelle	1	Service d'eau potable	<1
Écoles publiques	1	Enlèvement et traitement des ordures	1
Prêts et bourses pour étudiants	2	Service de récupération / recyclage	1
Santé et services d'urgence	1	Transports en commun : autobus, trams, métro	1
Services ambulanciers	<1	Réseau routier (entretien des routes etc.)	1
Services d'incendie	1	Égouts et traitement des eaux usées	<1
Demande ou renouvellement de carte de santé	4	Autres	
Hôpitaux	9	Services agricoles	<1
Soins de santé hors des hôpitaux	3	Services de démarrage de petites entreprises	1
Services en santé mentale	1	Québec uniquement	
Santé publique	2	Régie des rentes du Québec (RRQ)	<1
Justice et exécution de la loi		Revenu Québec	1
Corps policier municipal	1	Centres locaux d'emploi (CLE)	<1
Tribunaux provinciaux/territoriaux	1	Communication-Québec	<1
Prisons prov./terr., liberté surveillée, libération cond.	<1	SERVICES FÉDÉRAUX	
Police provinciale (OPP, Sûreté du Québec, RNC)	<1	Accès par 1-800-O-Canada, etc.	1
Permis et enregistrements	<1	Agence des douanes et du revenu du Canada	
Certificats de naissance, de mariage, de décès	3	(anciennement Revenu Canada)	9
Permis de construction et visites de bâtiment	2	Pension du Canada/Sécurité de la vieillesse	4
Permis de chasse et de pêche	2	Postes Canada	2
Enregistrements des véhicules et permis de conduire	14	Services relatifs à la citoyenneté	1
Aménagement du territoire	1	Garde côtière	<1
Services de l'impôt foncier	1	Services frontaliers de douane et d'immigration	1
Services sociaux		Assurance-emploi (AE)	6
Services d'hébergement d'urgence	<1	Tribunaux fédéraux	<1
Services familiaux, assistance psychosociale, aide à l'enfance	1	Com. nat. des libérations conditionnelles, prisons	<1
Logement sociaux	<1	Services financiers, SCHL, SADC, etc.	<1
Garderies publiques ou subventionnées	<1	Santé Canada : renseignements	1
Sécurité de revenu (Aide sociale)	1	Centres de ressources humaines du Canada	1
Programmes d'indemnité et de réadaptation des accidentés du travail	1	Bureau d'information du Canada, Statistique Canada	<1
Loisirs et culture		ONF, musées nationaux, musées des beaux-arts	<1
Parcs, loisirs et patrimoine municipaux	1	Parcs nationaux	1
Musées et galeries d'art provinciaux/territoriaux, etc.	1	Passeports	6
Parcs, terrains de camping provinciaux/territoriaux	5	GRC	<1

gouvernementaux qui revêtent pour eux un intérêt, qu'ils s'agissent de services simples ou complexes, ayant été satisfaisants ou pas. Plus de 6 000 répondants ont participé à cette section du sondage et les expériences qu'ils ont décrites spontanément passent en fait par toute la gamme des services du secteur public. Le Tableau 1 présente la proportion de répondants ayant décrit chacun des 62 types différents de service. Après avoir choisi une expérience de service particulière, les répondants devaient ensuite répondre à une série de 43 questions à son sujet.

La Figure 10 montre comment les plus de six mille répondants ayant rempli cette section du sondage ont évalué l'expérience de service

qu'ils avaient choisie. Certains répondants ont eu une très bonne expérience, d'autres une très mauvaise, mais l'expérience de la majorité des répondants se situait entre les deux. Qu'est-ce qui fait qu'une expérience de service sera plaisante ou pénible? Le restant de la présente section est consacré à un examen exhaustif de cette question. Nous avons examiné une panoplie de facteurs ayant pu contribuer à la qualité de l'expérience et nous nous sommes posés dans chaque cas les questions suivantes :

- Est-ce que ce facteur influe sur la qualité des services?
- Dans l'affirmative, dans quelle mesure?



Voici la série d'éléments analysés dans le cadre de cet examen :

- S'agit-il d'un service obligatoire (par exemple produire une déclaration de revenus) ou d'un service facultatif (par exemple visiter un parc provincial)?
- S'agit-il d'un service nouveau ou connu?
- Est-ce que certains modes de prestation de services obtiennent des cotes de satisfaction plus élevées que d'autres?

- Combien de modes de prestation les clients utilisent-ils normalement?
- Quels sont les ordres de gouvernement concernés?
- Était-il facile ou difficile d'accéder au service?
- Est-ce que les caractéristiques des membres du personnel ayant fourni le service ont eu une incidence sur la qualité, c'est-à-dire étaient-ils courtois, compétents, etc.?
- Est-ce que les facteurs démographiques, comme la région, l'âge, le sexe et le revenu, ont joué un rôle?

Les moteurs de la satisfaction sont confirmés

Nous avons commencé par les plus forts résultats. Cinq aspects du processus de prestation des services contribuent surtout à créer des clients satisfaits ou insatisfaits. Ces « moteurs de la satisfaction » n'ont pas changé en 1998 et en 2000. Ils représentent 66 p. 100 de la variance dans la satisfaction à l'égard du service reçu – une cote très convaincante.¹¹

La rapidité est le moteur qui a le plus d'incidence sur les cotes de satisfaction tandis

¹¹ Les recherches en sciences sociales n'ont jamais permis d'expliquer 100 p. 100 de la variance dans un événement quelconque. En l'occurrence, certains aspects de l'expérience de service ne peuvent être mesurés parce qu'il n'existe pas de sondage permettant d'évaluer tous les facteurs qui entrent en jeu dans la qualité des services. Par ailleurs, les répondants n'utilisent pas tous de la même façon l'échelle d'évaluation en cinq points.

que les quatre autres moteurs exercent la même influence.

Incidence des moteurs

La Figure 11 illustre l'incidence des cinq moteurs sur les cotes relatives à la qualité des services.

- 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 cote moyenne de 87 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 (c'est-à-dire qu'ils ont donné une cote de 3 sur 5 ou moins). Ce groupe a accordé une cote moyenne de 74 sur 100 à la qualité des services.
- La troisième tige correspond aux 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 64 sur 100.
- Lorsque la cote de qualité du service est en dessous du pair pour les cinq moteurs, la qualité du service ne s'élève qu'à 22 sur 100.

Il n'est pas nécessaire qu'une cote de cinq sur cinq soit accordée à tous les moteurs pour que la qualité globale des services soit élevée. La norme suivie au moment de concevoir la figure ci-dessous est de seulement quatre sur cinq pour chaque mesure. Il s'agit selon nous d'une norme raisonnable que les fournisseurs de service

peuvent aspirer à atteindre. Le secret consiste à toujours fournir un bon service par rapport à tous les moteurs et à ne pas laisser la qualité d'un des facteurs tomber sous la norme du quatre sur cinq.

Tableau 2. Les cinq moteurs de la satisfaction

Les citoyens d'abord 3

Moteur

RAPIDITÉ

J'ai été satisfait du délai d'obtention du service.

CONNAISSANCES, COMPÉTENCES

Le personnel était informé et compétent.

LE PERSONNEL ÉTAIT COURTOIS/A DÉPLOYÉ LE PETIT EFFORT SUPPLÉMENTAIRE

On m'a traité de façon aimable et courtoise / Le personnel s'est efforcé de m'aider à obtenir ce dont j'avais besoin.

ÉQUITÉ

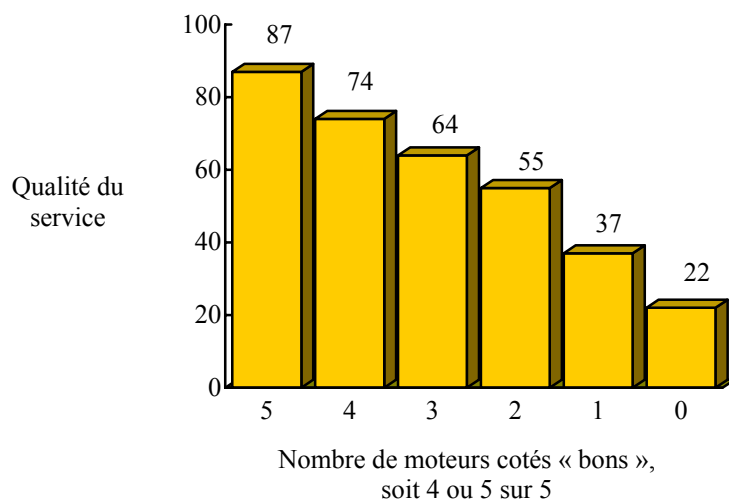
On m'a traité d'une façon juste.

RÉSULTAT

J'ai obtenu ce qu'il me fallait.

Figure 11. Incidence des moteurs sur les cotes relatives à la qualité des services

Les citoyens d'abord 3



Puisque ces cinq facteurs déterminent la qualité des services, la prochaine question qu'il faut se poser est la suivante : Quel est le rendement des gouvernements par rapport à ceux-ci? Le Tableau 3 résume les résultats. Pour tous les services et gouvernements confondus, la cote de satisfaction au sujet de la rapidité n'est que de 51 sur 100. La rapidité obtient, par un léger écart, la plus faible cote de tous les moteurs alors qu'elle constitue le facteur ayant le plus d'incidence sur la satisfaction. Il s'ensuit donc que *l'amélioration de la rapidité constitue à elle seule la meilleure façon d'améliorer les services gouvernementaux.*

Le moteur Courtoisie/l'effort supplémentaire est une mesure mixte. La cote pour le volet courtoisie est relativement bonne avec 71 sur 100 tandis que le volet effort supplémentaire n'obtient que 55 sur 100.

Le résultat est le moteur pour lequel les organismes de service ne sont pas toujours en mesure de donner satisfaction aux clients. Pour simplifier les choses, un résultat négatif peut se produire dans des circonstances tant légitimes que douteuses :

- **Résultats négatifs légitimes**

Le client a échoué l'examen du permis de conduire; la demande de rezonage était sans fondement; le camping était complet, etc.

- **Résultats négatifs douteux** (exemples tirés des activités de recherche)

Le message vocal « Nos bureaux sont maintenant fermés » avait été activé 20 minutes avant l'heure de fermeture; le centre d'examen du permis de conduire ne disposait d'aucune information sur le rendez-vous pris au préalable lorsque la personne s'est présentée pour passer son examen; le fossé du bord de la route ayant causé une

inondation sur la propriété du citoyen n'a jamais été réparé.

En guise de norme, un organisme ne devrait pas se satisfaire de cotes inférieures à 80 pour l'une ou l'autre des échelles d'évaluation essentielles puisque cela signifie qu'il peut encore apporter des améliorations aux volets rapidité, équité, compétences et courtoisie/effort supplémentaire des services fournis. Il n'est pas possible d'établir des critères quantitatifs relativement au résultat : les organismes doivent tenter d'aboutir à des résultats positifs à toutes les fois que le but du client est valable. Lorsque le résultat est négatif, il importe plus que jamais de bien s'acquitter des quatre autres moteurs – même les

résultats négatifs peuvent être traités de façon à donner lieu à une expérience plus satisfaisante.

Ces cotes de rendement moyennes visent tous les services et tous les gouvernements. Le rendement varie énormément d'un service et d'un gouvernement à l'autre. Il faut donc considérer ces résultats comme de grandes lignes directrices pour l'amélioration des services. Il serait bien difficile de se tromper en suivant ces principes. Par contre, de nombreux fournisseurs de services effectuent leur propre sondage sur la satisfaction de la clientèle. Ces fournisseurs peuvent (et devraient) donc recenser les moteurs de la satisfaction qui sont à l'œuvre au sein de leur milieu.

Tableau 3. Façon dont les citoyens ont évalué le rendement par rapport aux moteurs de la satisfaction

Les citoyens d'abord 3

Moteur		
		Satisfaction (0 – 100)
Rapidité :	<i>Dans l'ensemble, avez-vous été satisfait du délai pour obtenir le service voulu?</i>	51
		En accord (0 – 100)
Équité :	<i>On m'a traité d'une façon juste</i>	69
Connaissance :	<i>Le personnel était informé et compétent</i>	64
Courtoisie/ l'effort :	<i>On m'a traité d'une façon aimable et courtoise Le personnel s'est efforcé de m'aider à obtenir ce dont j'avais besoin</i>	71 55
		Pourcentage de réussite
Résultat :	<i>En fin de compte, avez-vous obtenu ce qu'il vous fallait?</i>	72

L'outil de mesures communes (OMC) a été conçu afin que les organismes du secteur privé puissent réaliser facilement deux tâches : 1) mener des recherches sur la qualité des services et 2) procéder à une analyse comparative de leurs méthodes et de celles d'autres fournisseurs de services du secteur public. L'OMC est un modèle de sondage qui comprend une vaste gamme de questions sur la qualité des services. L'organisme peut utiliser les questions telles quelles, les modifier ou en ajouter pour créer le sondage qui convient le mieux. L'OMC a été élaboré parallèlement à l'initiative de recherche *Les citoyens d'abord*. Cette dernière présente une analyse globale des services gouvernementaux au Canada tandis que l'OMC fournit aux organismes de service un modèle qui leur permet de mener leur propre recherche sur la satisfaction de la clientèle. Il est possible de se procurer l'OMC sur le site de l'Institut des services axés sur les citoyens à l'adresse : www.iccs-isac.org. Outre le soutien accordé aux utilisateurs de l'OMC, l'Institut tient à jour une base de données confidentielle sur les résultats des recherches menées à l'aide de l'OMC et fournit des rapports d'analyse comparative aux organismes participants.

Confiance envers le gouvernement

Il a été démontré au Chapitre 2 à quel point l'expérience du service influe sur la confiance des citoyens envers le gouvernement. Nous pouvons inverser cette affirmation et nous demander si la confiance envers le gouvernement change l'impression qu'ont les

citoyens de la qualité des services chaque fois qu'ils obtiennent un service du gouvernement.

Voici les quatre questions du sondage qui constituent notre mesure de la « confiance envers le gouvernement » (tirées de la Figure 6) :

- « *Je pense que les gouvernements font un bon travail.* »
- « *Les gouvernements sont sensibles aux besoins des citoyens.* »
- « *Les gouvernements mènent leurs activités de façon transparente.* »
- « *J'obtiens des services valant les impôts que je paie.* »

Le test consiste à ajouter cette mesure mixte de la confiance aux cinq moteurs et à déterminer si elle permet d'expliquer les cotes de la qualité des services. Elle le permet en effet, mais seulement dans une très faible mesure. Elle n'évalue pas l'incidence des moteurs.

Pourrait-on justifier l'adoption de la « confiance envers le gouvernement » en tant que sixième moteur? Il n'y a pas, en fait, de raison. Les cinq premiers sont utiles puisque les fournisseurs de services peuvent prendre des mesures pour les améliorer : ils peuvent fournir les services plus rapidement, garantir l'équité, etc. Les fournisseurs de services ne peuvent absolument rien faire concernant les points de vue généraux qu'ont les clients sur le gouvernement avant même qu'ils leur offrent le service.

Il est donc intéressant de constater que le lien entre la qualité des services et la confiance envers le gouvernement va surtout dans un seul sens. Un bon service suscite une image positive du gouvernement, mais la confiance générale

des citoyens envers le gouvernement n'a qu'une incidence à peine mesurable sur l'évaluation des services gouvernementaux pris individuellement.

Moteurs et modes de prestation

On nous demande souvent si les moteurs de la satisfaction diffèrent d'un mode de prestation des services à l'autre. Cette question qui semble simple à première vue soulève le même problème qui rend toute comparaison entre les modes de prestation des services compliquée, c'est-à-dire la confusion des modes et des services. Les services que les clients obtiennent

par téléphone seront relativement différents de ceux reçus en visitant un bureau du gouvernement, en naviguant sur Internet ou en communiquant par la poste. Les différences entre les moteurs s'expliqueront donc en partie par l'agencement des services associés au mode de prestation et en partie par les caractéristiques intrinsèques de ce mode.

Le Tableau 4 fait état des moteurs pour quatre modes de prestation des services. Par souci de clarté, l'analyse ne vise que les répondants ayant utilisé un seul mode. Il ressort clairement que les moteurs sont différents d'un mode à l'autre (ou, plus précisément, au sein des combinaisons service-mode).

Tableau 4. Moteurs de la satisfaction pour quatre modes de prestation de services

Les citoyens d'abord 3

Mode de prestation	Moteurs
Téléphone	<p>J'ai été satisfait du délai d'obtention du service Le personnel a déployé tous les efforts possibles J'ai reçu des renseignements clairs et exacts J'ai obtenu ce qu'il me fallait</p>
Visite à un bureau	<p>J'ai été satisfait du délai d'obtention du service On m'a traité d'une façon aimable et courtoise Le personnel était informé et compétent J'ai obtenu ce qu'il me fallait</p>
Poste	<p>J'ai été satisfait du délai d'obtention du service J'ai reçu des renseignements clairs et exacts</p>
Internet (tiré du Chapitre 8)	<p>Il m'est facile d'y trouver ce que je cherche J'ai obtenu ce qu'il me fallait Il est visuellement attrayant Il contient tous les renseignements dont j'ai besoin</p>

La rapidité semble être un moteur qui revient pour chaque mode (pour ce qui est d'Internet, l'énoncé « Il m'est facile de trouver ce que je cherche » permet d'évaluer la rapidité). De plus, chaque mode comprend un moteur qui fait état d'un certain aspect de l'information – soit que les renseignements sont clairs et exacts, soit que le personnel est informé ou soit que l'information a été obtenue.

L'équité est le seul moteur parmi les cinq originaux qui ne figure pas dans cette analyse mode-par-mode. Cette absence peut s'expliquer par le fait que l'analyse a visé uniquement les expériences de service où un seul mode avait été utilisé dans le but de pouvoir distinguer clairement les modes entre eux. Cette démarche a eu pour effet d'étaler l'échantillon vers les services rapides courants où l'équité est peu susceptible de constituer un problème contrairement aux services plus longs et plus complexes.

En un mot

Les moteurs de la satisfaction représentent les variables dans une expérience de service qui ont le plus d'incidence sur la satisfaction. Lorsqu'un organisme s'acquitte bien de chacune de ces dimensions, il obtient des cotes de satisfaction très élevées. Les principaux moteurs constatés en 1998 et en 2000 ont été confirmés en 2002 : rapidité, connaissances/compétences, effort supplémentaire/sourire qui fait du bien, équité et résultat. Ces moteurs sont fondés sur les expériences vécues par les citoyens parmi tous les services gouvernementaux et tous les modes de prestation des services confondus. Les gestionnaires peuvent se servir de cette information pour donner une orientation à leurs stratégies d'amélioration des services. Ils peuvent également effectuer des recherches afin de relever les moteurs particuliers qui visent leurs services, qui peuvent en fait être différents des moteurs universels présentés dans ce rapport.

5. Influence des modes de prestation des services sur la satisfaction

L'AVIS DES CITOYENS

- *Ce qui est le plus frustrant lorsque vous téléphonez à l'un ou l'autre des paliers de gouvernement est de composer toute une série de numéros pour finalement ne même pas arriver à parler à une vraie personne.*
- *Lorsque vous téléphonez au gouvernement provincial, vous réussissez à parler tout de suite à une vraie personne. La Ville de Regina dispose d'une ligne de demandes de renseignements qui est très utile. Votre appel est acheminé à la personne qui peut vous aider ou l'on fait en sorte que cette dernière vous rappelle. Je tiens à féliciter la Ville pour l'excellence de son service.*
- *J'aime beaucoup les Pages bleues de l'annuaire. J'ai en outre utilisé la ligne d'information 1-800 au fil des ans et j'estime qu'il s'agit d'un excellent service.*
- *Les ressources électroniques présentent d'énormes possibilités, mais les sites web tape-à-l'œil axés sur les jeux sont insultants et inutiles. Nous voulons des renseignements concrets, du contenu pas du tape-à-l'œil.*
- *Le personnel qui répond aux demandes de renseignements doit être bien formé. On évitera ainsi que des personnes différentes donnent des renseignements différents.*
- *J'adore aussi, lorsque j'appel au bureau des passeports, que l'on me dise combien de personnes en ligne il reste avant que l'on me réponde.*
- *J'aime bien me rendre aux bornes interactives situés dans les centres commerciaux de l'Ontario. Ils rendent les choses vraiment plus pratiques.*
- *S'ils ne peuvent pas vous aider, ils n'hésitent pas à vous acheminer à la personne ou au ministère qui le pourra (malheureusement, il faut souvent reprendre le « labyrinthe des messageries vocales » du début).*
- *J'aime l'Internet parce qu'il accroît les heures d'accès aux services et la quantité d'information disponible (le défi est de la trouver).*

L'environnement de service actuel offre aux consommateurs un choix de modes de prestation des services qui n'a jamais été aussi diversifié, mais qui pose par le fait même des défis tout aussi complexes aux organismes de service pour la gestion des modes. Voici certaines des questions connexes :

- Quels sont les modes privilégiés par les clients?
- Est-ce que la satisfaction diminue si les clients doivent utiliser un autre mode que celui qu'ils privilégient?
- Dans quelle mesure les clients doivent-ils utiliser plusieurs modes pour obtenir un seul service?

L'étude de 2002 comporte une série de questions qui peuvent nous aider à approfondir nos connaissances dans ce domaine. Parmi les renseignements fournis par les répondants au moment de décrire une « expérience récente » relativement à un service gouvernemental figuraient les modes de prestation qu'ils avaient utilisés et le nombre de démarches requises dans chaque cas.

Combien de modes les clients utilisent-ils?

Parmi l'éventail de services, les répondants ont utilisé en moyenne 1,9 modes pour obtenir le service récent qu'ils ont décrit. La moitié d'entre eux n'ont utilisé qu'un seul mode tandis que l'autre moitié s'est servie de deux modes ou plus (Figure 12). Ces résultats révèlent un taux élevé d'utilisation de plusieurs modes et mettent en évidence l'importance de bien comprendre le lien qui existe entre les modes de prestation et

l'expérience de service dans le cadre de l'amélioration des services.

En guise d'exemple, un client qui téléphone peut simultanément consulter le site web de l'organisme. Il va sans dire que la personne qui répond à l'appel doit savoir tout ce qui se trouve (ou non) sur le site. Les centres d'appels et les bornes interactives modernes permettent maintenant de traiter de multiples modes simultanément. Toutefois, la mise en place d'un environnement où la transition entre les modes s'effectue sans heurt demeure un défi dans presque tous les domaines de service.

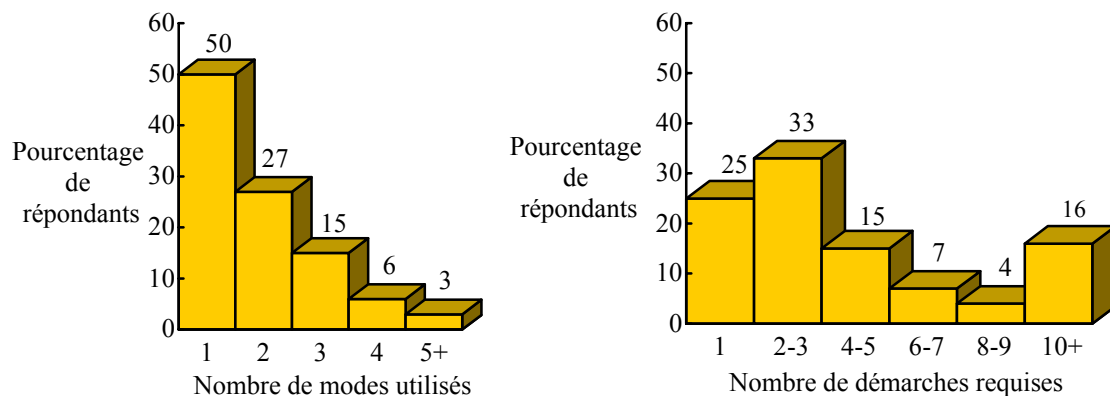
Nous pouvons en outre nous pencher sur le nombre de démarches qu'il faut prendre pour obtenir un service. Si plusieurs démarches s'imposent, elles peuvent toutes se rapporter à un mode ou elles peuvent être réparties entre les différents modes. Tel que la Figure 12 en témoigne, le quart des services ont été obtenus dès la première démarche et plus de la moitié des services ont été reçus après au plus trois démarches.

Une caractéristique intéressante ressort de la Figure 12. En effet, la dernière colonne indique que 16 p. 100 des répondants ont effectué 10 démarches ou plus afin d'obtenir leur service. Ce groupe mérite d'y jeter un coup d'œil.

Premièrement, les répondants qui ont effectué au moins 10 démarches sont ceux ayant surtout utilisés les modes électroniques. Parmi les répondants ayant indiqué qu'ils s'étaient servis principalement d'Internet pour obtenir le service, 30 p. 100 ont effectué 10 démarches ou plus.

Figure 12. Utilisation de plusieurs modes

Les citoyens d'abord 3



Parmi ceux ayant utilisé le courrier électronique, la proportion est de 26 p. 100. Pour ce qui est des modes traditionnels, la part de répondants ayant effectué au moins dix démarches est beaucoup plus faible : 16 p. 100 de ceux ayant obtenu leur service au moyen principalement du téléphone et 10 p. 100 dans le cadre de visites à un bureau.

Deuxièmement, ces expériences ayant exigé au moins 10 démarches sont regroupées dans plusieurs secteurs de service : ADRC (services d'impôt sur le revenu), prêts étudiants, demandes d'admission à une université/un collège, recherches d'emploi, formation professionnelle, aide sociale, assurance-emploi, santé mentale, indemnité des accidentés du travail, planification et aménagement du terrain et système judiciaire. Par souci de clarté, cette série d'expériences se divise grosso modo en trois groupes :

- Services électroniques comme la recherche d'emploi par ordinateur, les demandes d'admission à une université/un collège et les

prêts étudiants, et les recherches d'information. Dans chacun de ces cas, une seule démarche prend relativement peu de temps ou exige peu d'effort.

- Les longs processus comme des problèmes liés à l'impôt, des autorisations et des recherches de dossiers (certificats de naissance, de décès, etc.). Certains de ces processus peuvent sembler courants, mais deviennent souvent problématiques pour une raison ou pour une autre.
- Les problèmes humains plus complexes, notamment l'aide sociale, les questions médicales et juridiques.

Il est plus facile de comprendre pourquoi un grand nombre de démarches sont parfois requises lorsque l'on répartit les expériences de cette façon. Certaines expériences, comme la recherche d'emploi par ordinateur, ne soulèvent aucune préoccupation. D'autres se rapportent à des problèmes qui, dès le départ, n'étaient pas faciles ou qui sont devenus compliqués lorsque les processus courants se sont interrompus.

Tableau 5. Utilisation générale des différents modes*Les citoyens d'abord 3*

Mode de prestation	Nombre	Pourcentage
Téléphone	3 439	55
Visite à un bureau	3 019	48
Internet	1 870	30
Poste	1 562	25
Courriel	528	8
Télécopieur	304	5
Borne interactive	293	5
Autres (par exemple visite d'un musée)	538	9
N ^{bre} total de répondants	6 231	—

Les pourcentages totalisent plus de 100 parce que certains répondants ont utilisé plusieurs modes.

Les modes les plus utilisés

Parmi la gamme de services gouvernementaux, le téléphone est le mode qui a été le plus utilisé puisque 55 p. 100 de tous les services ont été obtenus de cette façon. Les visites à un bureau ont donné lieu à l'obtention du service dans 48 p. 100 des cas et l'Internet dans 30 p. 100 des cas.¹²

¹² Ces pourcentages décrivent l'utilisation des modes concernant les services choisis par les répondants pour les besoins du sondage. Étant donné que les répondants ont eu tendance à choisir des services qui les avaient marqués d'une façon ou d'une autre, ces pourcentages ne reflètent pas nécessairement la quantité réelle de démarches effectuées.

À vrai dire, il n'existe pas de statistiques définitives sur le nombre de démarches qui sont effectuées dans chaque mode, mais il y aurait lieu de croire que le taux de 25 p. 100 concernant la poste est faible et que le taux de 48 p. 100 pour les visites à un bureau est élevé. Ces écarts pourraient s'expliquer par le fait que, au moment de choisir un service pour le

La subdivision de ces tendances générales d'utilisation nous fournit des renseignements très utiles. Dans le Tableau 6, la colonne intitulée « 1 mode » vise les répondants qui ne se sont servis que d'un seul mode pour obtenir le service. Les visites à un bureau représentent le mode d'accès le plus fréquent (39 p. 100 des répondants), qui est suivi de près par le téléphone (30 p. 100 des répondants).

Pour les personnes ayant utilisé deux modes, le téléphone a été le mode le plus fréquemment utilisé (71 p. 100 des répondants). Le téléphone est aussi le principal moyen de communication des personnes ayant utilisé trois modes ou plus.

sondage, les répondants ont préféré fournir de l'information sur des services mémorables ayant entraîné une visite à un bureau et une interaction avec un membre du personnel de ce bureau plutôt que sur des démarches postales courantes, comme poster un paiement.

Tableau 6. Utilisation des différents modes de prestation*Les citoyens d'abord 3*

Mode de prestation	Pourcentage de répondants qui ont utilisé ...		
	1 mode	2 modes	3 modes et plus
Téléphone	30	71	90
Visite à un bureau	39	49	69
Internet	10	33	70
Poste	5	29	65
Courriel	1	6	28
Télécopieur	<1	3	18
Borne interactive	4	5	5
Autres (par exemple, musées, parcs, hôpitaux, transport en commun, etc.)	11	6	6
Total	100	200	351
Nombre de répondants	3 092	1 696	1 443

La colonne des 2 modes totalise 200 p. 100 parce que chaque personne a utilisé deux services. Le total de la colonne des 3 modes et plus donne 351 parce que les répondants de ce groupe ont utilisé en moyenne 3,5 modes.

Modes et satisfaction

Le lien possible entre les modes de prestation des services et la satisfaction suscite un intérêt tout particulier depuis bien des années. La fascination tient en partie au fait qu'il est extrêmement difficile d'établir ce lien avec certitude. Les théories abondent, mais les preuves convaincantes se font rares. Le principal problème, dont il a déjà été question, est que les différents modes sont associés à différents services, l'incidence pure du mode de prestation des services – s'il y en a une – est donc difficile à circonscrire.

Les citoyens d'abord 3 fournit un excellent échantillon représentatif de modes et de services pour vérifier ce lien. Ce chapitre présente une analyse de tous les modes de prestation des services et le Chapitre 8 traite en profondeur de l'Internet.

Le Tableau 7 fait état des cotes relatives à la qualité du service obtenu par les clients qui n'ont utilisé qu'un mode. Il y a un écart de 14 points sur 100 entre le mode ayant obtenu le plus haut taux de satisfaction (Internet/courriel : 68) et celui dont le taux est le moins élevé (c'est-à-dire la catégorie plutôt diversifiée « Autres » :

Tableau 7. Qualité des services lorsque les clients n'utilisent qu'un mode

Les citoyens d'abord 3

Mode	Pourcentage de répondants ayant utilisé le mode	Qualité du service (0 - 100)
Internet/courriel	11	68
Visite à un bureau	39	62
Borne interactive	4	62
Téléphone	30	56
Poste	5	55
Autres (parcs, bibliothèques, police, etc.)	11	54
Télécopieur	<1	-
Total	100	59
Nombre de répondants de base	3 092	

54).¹³ Cet écart peut sembler grand, mais en réalité le mode de prestation ne représente que 1,5 p. 100 de la variance dans l'évaluation de la qualité des services. (En d'autres termes, les cotes sont très diversifiées à l'intérieur de chaque mode. Si, par exemple, les cotes relatives à Internet étaient *toujours* plus élevées et que celles liées à la poste et au téléphone étaient *toujours* plus faibles, la part représentée par la variance serait alors beaucoup plus importante).

Il convient de souligner que le Tableau 7 ne rend pas compte du fait que chaque mode fournit une gamme légèrement différente de services. L'Internet, par exemple, comporte une part plus

élevée de services facultatifs que les autres modes. Qui plus est, les cotes relatives à la qualité des services facultatifs ont tendance à être supérieures à celles liées aux services obligatoires. La prise en considération de ces facteurs réduirait les écarts entre les différents modes. Ainsi, une incidence qui serait relativement faible au départ le deviendrait vraisemblablement encore plus.

Dans la foulée de cette analyse, le Tableau 8 jusqu'au Tableau 10 font état de la satisfaction à l'égard des différentes combinaisons de modes. Pour souci de simplicité, le télécopieur et la borne interactive, qui constituent les modes les moins utilisés, tout comme la catégorie « Autres » ne font pas partie des combinaisons possibles.

¹³ La catégorie « Autres » est diversifiée et comprend la visite de parcs, de bibliothèques, d'hôpitaux et d'autres endroits, les services d'incendie et de police, les communications avec les représentants élus, et plus.

Tableau 8. Qualité des services lorsque les clients utilisent deux modes*Les citoyens d'abord 3*

Mode	Nombre	Satisfaction Pourcentage	(0 - 100)
Internet et poste	70	5	68
Bureau et poste	107	8	65
Bureau et Internet	116	8	62
Téléphone et Internet	262	19	60
Téléphone et poste	289	21	57
Bureau et téléphone	550	39	55
Total	1 394	100	58

Tableau 9. Qualité des services lorsque les clients utilisent trois modes*Les citoyens d'abord 3*

Mode	Nombre	Satisfaction Pourcentage	(0 - 100)
Bureau, Internet, poste	38	11	79
Téléphone, Internet, poste	134	37	57
Bureau, téléphone, Internet	212	59	56
Bureau, téléphone, poste	240	68	46
Total	624	100	54

Tableau 10. Qualité des services lorsque les clients utilisent quatre modes*Les citoyens d'abord 3*

Mode	Nombre	Satisfaction Pourcentage	(0 - 100)
Bureau, téléphone, Internet, poste	154	100	58

La caractéristique qui ressort clairement des tableaux précédents est que le téléphone est toujours associé aux plus faibles cotes de la qualité des services. Aucun autre mode ne partage cette distinction. Lorsque nous comparons tous les répondants ayant utilisé le téléphone, seul ou en combinaison avec d'autres

modes, à tous ceux qui ne s'en sont pas servis, il y a un écart de 8 points sur 100 (cotes de 54 et de 62 respectivement). Cela laisse donc entendre que les services téléphoniques causent des problèmes. L'origine de ces derniers est abordée dans la section suivante.

Qu'est-ce qui ne va pas avec le téléphone?

Tout semble porter à croire que le téléphone comporte des caractéristiques inhérentes qui donnent lieu à un taux de satisfaction moins élevé. Heureusement, il est possible de vérifier cette hypothèse.

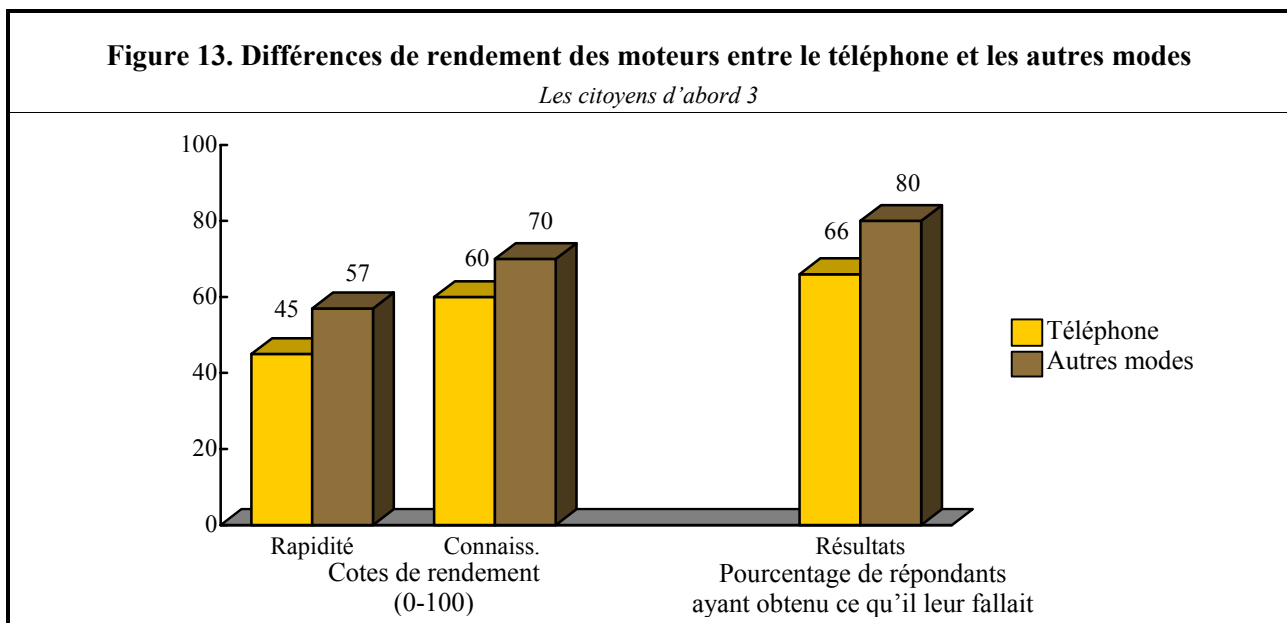
Puisqu'il ressort clairement que les cinq moteurs de la satisfaction font partie de ce processus, la première étape consiste à déterminer si l'effet apparent du téléphone se fait sentir *en plus* des moteurs. La réponse est claire : après avoir vérifié les effets des moteurs, la différence entre le téléphone et les autres modes est négligeable. Lorsque le rendement fourni par rapport aux cinq moteurs est raisonnable, la satisfaction à l'égard du téléphone comme mode de prestation

est aussi élevée que celle relative aux autres modes. Il en est de même tant pour les situations où un seul mode a été utilisé que pour celles où les clients ont eu recours à deux et à trois modes. En d'autres termes, la réponse à la question, « Qu'est-ce qui ne va pas avec le téléphone? » réside dans les cinq moteurs.

Une analyse supplémentaire révèle que les cotes de rendement attribuées à trois des moteurs sont plus faibles pour le téléphone que pour les autres modes. Ces différences sur le plan du rendement expliquent donc entièrement pourquoi les cotes de satisfaction à l'égard du téléphone sont moins élevées.

Les clients ayant utilisé le téléphone :

- ont attribué une cote plus faible à la rapidité.
- ont attribué une cote plus faible aux connaissances/compétences du personnel.
- ont obtenu moins souvent le résultat désiré.



Fait des plus fascinants, le téléphone produit le même effet dévastateur sur la facilité d'accès. Lorsque les clients utilisent le téléphone, seul ou de concert avec d'autres modes, les cotes d'accès sont faibles. La répartition des cotes d'accès entre les modes est très semblable à celle des cotes de satisfaction expliquée dans le présent chapitre, mais les raisons pour lesquelles le téléphone a une incidence sur les cotes d'accès sont différentes. Ces résultats sont présentés dans le Chapitre 7.

Fidélité aux modes

Les répondants devaient indiquer quel était leur principal moyen de communication, parmi la série de modes possibles, et quel moyen ils préféreraient utiliser s'ils devaient obtenir de nouveau le même service.¹⁴

Les résultats figurent au Tableau 11 et se lisent comme suit : parmi les répondants dont le principal mode d'obtention de services est une visite à un bureau, 76 p. 100 choisiraient d'utiliser de nouveau ce mode tandis que 6 p. 100 d'entre eux se serviraient du téléphone pour obtenir le service et 11 p. 100 préféreraient se servir d'Internet, etc.

Dans l'ensemble, près des trois quarts des répondants préféreraient utiliser de nouveau leur principal moyen de communication, tandis qu'un quart d'entre eux (27 p. 100) aimeraient changer de mode.

- L'Internet recueille de peu le plus haut taux de fidélité : 81 p. 100 des répondants ayant obtenu le service par Internet préféreraient utiliser à nouveau ce moyen.
- La poste obtient le plus faible taux de fidélité puisque seulement 51 p. 100 des répondants préféreraient utiliser à nouveau ce mode.

Le Tableau 12 résume à quel mode les répondants voudraient changer. Du quart des répondants qui changeraient de mode, la moitié opérerait pour un moyen électronique – 35 p. 100 pour l'Internet et 16 p. 100 pour le courriel.

Il convient de préciser que les résultats du Tableau 11 et du Tableau 12 ne peuvent pas être trop généralisés. Les clients qui ont visité un bureau voulaient obtenir des services plutôt différents de ceux qui ont utilisé l'Internet ou le téléphone! Nous ne devons pas oublier que les modes et les services ne sont pas indépendants les uns des autres.

¹⁴ Les résultats ne rendent pas compte de l'option « Autres », qui comprend la visite de parcs ou le recours au transport en commun et dans le cadre de laquelle l'idée de « mode de prestation » ne correspond pas au sens habituel du terme.

Tableau 11. Moyens de communication principaux et privilégiés*Les citoyens d'abord 3***Mode privilégié****(Les données correspondent aux pourcentages d'une rangée) :**

Mode principal	Bureau	Téléphone	Internet	Courriel	Poste	Borne int.	Total : rangée
Visite à un bureau	76	6	11	2	3	1	2 132
Téléphone	11	73	9	5	2	–	1 969
Internet	5	8	81	6	1	–	833
Courriel	7	9	9	75	–	–	88
Poste	11	14	14	8	51	1	408
Borne interactive	7	3	19	2	3	65	152

Tableau 12. Mode privilégié des personnes qui voudraient changer de mode*Les citoyens d'abord 3***Nombre / pourcentage de répondants qui voudraient changer :**

Bureau	Bureau	Téléphone	Internet	Courriel	Poste	Borne int.	N
Nombre de répondants	318	276	524	239	101	32	1 490
Pourcentage	21	19	35	16	7	2	100

Mode privilégié et satisfaction

L'obtention du service par votre mode privilégié a une certaine incidence sur la satisfaction. Les deux tiers des répondants qui ont obtenu le service par leur mode privilégié ont attribué en moyenne une cote de 61 sur 100 à la qualité du service. Le tiers des répondants ayant obtenu le service par un autre moyen que leur mode

privilégié ont accordé en moyenne une cote de satisfaction de 49.

Ce résultat prouve donc qu'il faut fournir aux consommateurs une vaste gamme de modes de prestation des services lorsque cela est possible.

Services facultatifs et obligatoires – un examen s'impose

Les faits susmentionnés au sujet d'Internet soulèvent la question des différences entre les services facultatifs (par exemple la visite d'un parc provincial) et les services obligatoires (par exemple la production de sa déclaration de revenu). Bon nombre de services peuvent comporter les deux aspects, comme les soins de santé, l'éducation et le transport en commun. Il n'est donc pas surprenant que les services facultatifs obtiennent une cote de qualité plus élevée que les services obligatoires.

Le nombre de choix offerts dans le cadre de l'expérience du service n'est pas le seul facteur

qui entre en ligne de compte au moment de la prestation du service – il a été proposé que la mesure dans laquelle le client connaît le service peut aussi influencer sur la satisfaction à l'égard du service. Il faut donc déterminer pour les besoins de la présente étude si le client utilise le service pour la première fois ou s'il le connaît déjà. Contrairement aux choix offerts, la connaissance du service a une incidence très minime sur l'évaluation de la qualité du service puisqu'il y a seulement trois points de différences entre les cotes de satisfaction de ceux qui utilisent le service pour la première fois et les cotes de ceux qui connaissent déjà le service.

Comme le Tableau 13 le révèle, la part des services facultatifs diffère d'un mode à l'autre et est la plus élevée pour les utilisateurs d'Internet et du courriel.

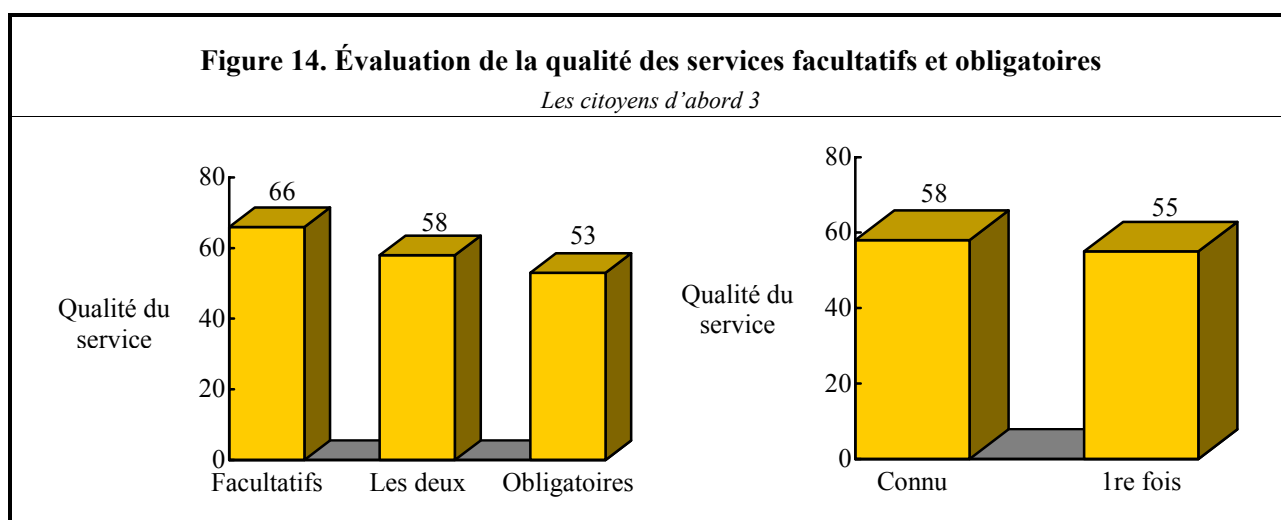


Tableau 13. Utilisation des services obligatoires et facultatifs par mode principal de communication*Les citoyens d'abord 3*

Mode	Pourcentage de répondants pour qui le service était :		
	Facultatif	Obligatoire	Les deux
Courriel	51	16	33
Internet	40	22	39
Borne interactive	34	48	18
Télécopieur	25	46	29
Autres	26	44	30
Téléphone	18	41	41
Poste régulière	13	44	43
Visite à un bureau	11	56	33

En un mot

Les services gouvernementaux sont complexes. La moitié des services sont obtenus par l'entremise de deux ou de trois modes de prestation et les trois quarts exigent d'effectuer plus d'une démarche pour les obtenir. Parmi toute la panoplie, le téléphone est le mode le plus fréquemment utilisé et celui dont la cote de satisfaction est la moins élevée. Ces cotes plus faibles tiennent du piètre rendement fourni par rapport à trois des cinq moteurs de la satisfaction : la rapidité, les connaissances/compétences du personnel et le résultat. Si la plupart des clients réussissent à

obtenir le service par leur mode de prestation privilégié, ce n'est pas le cas pour le quart des clients. Il importe d'offrir toute une gamme de modes en raison des préférences des clients envers l'un ou l'autre mode. Toutefois, lorsque de nombreux modes sont offerts, l'information fournie par ceux-ci doit être uniforme et les transitions d'un mode à l'autre doivent se faire sans heurts. La gestion d'un milieu à modes multiples impose des exigences élevées. L'Internet, le tout dernier-né et certes le moins bien compris de tous les modes, rend le processus encore plus complexe. Fournit-il un meilleur service?

6. Est-ce que l'Internet améliore la satisfaction?

L'affirmation selon laquelle les services électroniques entraînent un plus haut taux de satisfaction que les modes traditionnels constitue une vérité allant de soi pour certains, mais est accueillie avec mépris par d'autres. Nous la traiterons comme une hypothèse et tenterons de la vérifier à l'aide d'un test empirique, bien qu'il s'agisse d'une idée très difficile à valider de façon irréfutable.

L'idée fort tentante que suscitent les services fournis par Internet est la suivante : s'ils sont vraiment meilleurs, les gouvernements pourraient obtenir des cotes de satisfaction plus élevées à l'égard de la qualité des services plus élevées s'ils transféraient le plus de services possible sur l'Internet. D'autres raisons justifient la prestation des services par voie électronique – coûts, convivialité, etc. –, mais la présente discussion porte principalement sur l'aspect lié à la qualité des services.

L'idée selon laquelle le transfert des services sur Internet ferait monter les cotes relatives à la qualité des services en flèche a déjà été abordée dans les autres rapports *Les citoyens d'abord*, mais sa validité n'avait pas été vérifiée faute de données suffisantes.

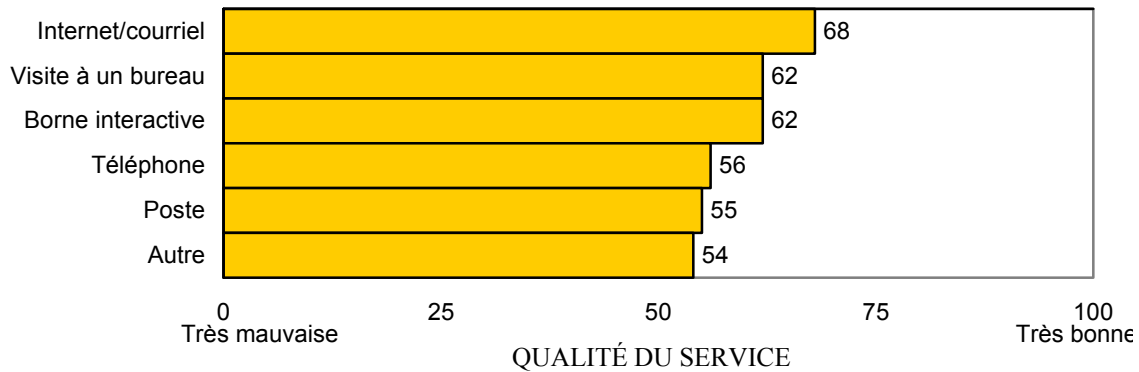
Les réponses au sondage *Les citoyens d'abord* de 2002 nous fournissent suffisamment de renseignements pour commencer à tout le moins

cette vérification. À l'aide des données fournies dans la section «Expérience récente», nous comparerons les cotes relatives à la qualité des services attribuées par les personnes dont le principal mode d'obtention des services est l'Internet et celles accordées par les personnes dont le principal moyen de communication est un mode traditionnel – téléphone, poste, service en personne et télécopieur.

Parmi toute la gamme de services, la cote relative à la qualité des services Internet s'établit à 68 sur 100 et celle des modes traditionnels est légèrement inférieure (Figure 15). Le problème avec cette comparaison est que l'Internet et les modes traditionnels englobent des combinaisons différentes de services. Par exemple, l'Internet ne visent pas les visites aux hôpitaux, les échanges avec les agents de police, l'enlèvement de la neige, la majorité des écoles publiques et toute une panoplie d'autres services. Si les services qu'obtiennent les citoyens par l'entremise des modes traditionnels sont essentiellement plus complexes et plus chargés que les services offerts sur l'Internet, il y aurait donc lieu de s'attendre à des cotes différentes en ce qui concerne la qualité des services.

Figure 15. Évaluation de la qualité des services obtenus par l'entremise d'un seul mode

Les citoyens d'abord 3



Le défi consiste à démêler les effets des services et des modes de prestation qui se chevauchent. Les trois comparaisons ci-dessous permettent de mieux discerner les pièces de ce casse-tête.

- Le nombre de démarches requises pour obtenir le service.
- S'il s'agit d'un service facultatif ou obligatoire.
- Si le résultat a été positif ou non.

La Figure 16 fait état d'une différence frappante entre l'Internet et les services traditionnels. Lorsque les clients obtiennent le service dès la première démarche, la satisfaction est sensiblement la même à l'égard d'Internet et des modes traditionnels. Toutefois, lorsque le nombre de démarches requises pour obtenir le service augmente, la satisfaction à l'égard des modes traditionnels chute rapidement. Il n'y a cependant pas de baisse de la satisfaction en raison du nombre accru de démarches dans le cas de l'Internet.

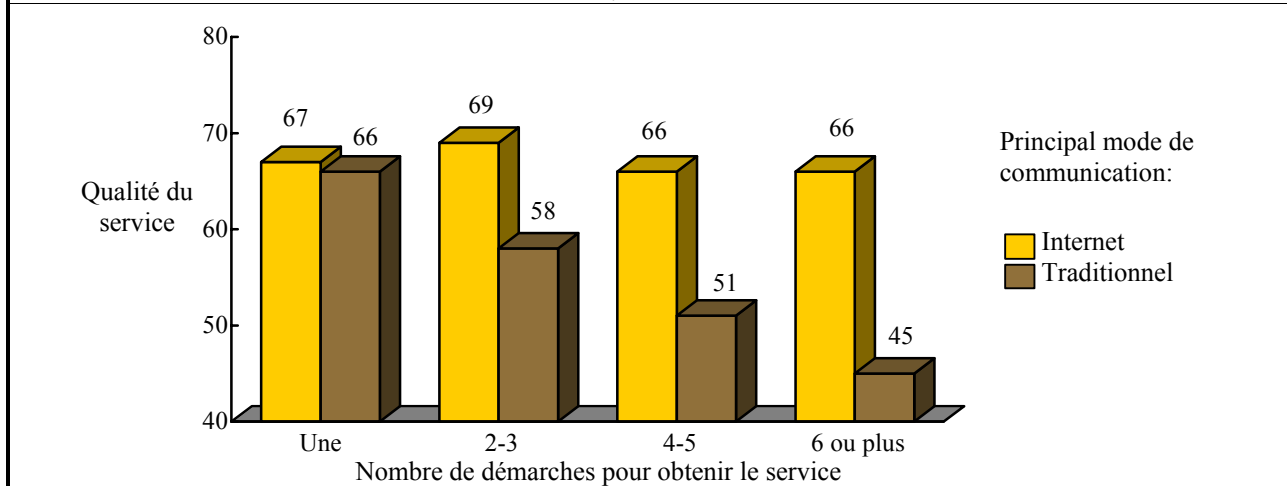
Cela est bien logique puisqu'il ne suffit que de quelques clics de souris pour effectuer une démarche supplémentaire sur l'Internet tandis qu'une autre visite à un bureau peut prendre des heures. Un simple appel téléphonique de plus prend du temps s'il faut composer avec un répondeur automatique ou lorsque l'appel est mis en attente.

L'effet combiné possible des différents types de services est tout de même présent. Il est peu probable que les quatre ou cinq démarches à effectuer sur Internet seront particulièrement déplaisantes. Certaines des démarches effectuées dans les modes traditionnels peuvent être difficiles pour les clients en raison de la nature des circonstances – un problème de santé, une rencontre avec un agent de libération conditionnelle ou un accident.

La première paire de tiges dans la Figure 16 est très révélatrice puisqu'elle démontre que les services par Internet ne procurent pas d'avantages beaucoup plus importants dans les situations simples.

Figure 16. Satisfaction et nombre de démarches

Les citoyens d'abord 3



La Figure 17 présente deux autres dimensions du casse-tête :

- Est-ce que le service était obligatoire ou facultatif?
- Est-ce que le résultat a été positif ou non?

Lorsque le service est facultatif et le résultat positif, les cotes relatives à la qualité des services pour Internet et les modes traditionnels sont semblables (moyennes de 77 et de 76 sur 100). Lorsque l'un ou l'autre de ces éléments change, la qualité des services fournis par Internet diffère de celle des services obtenus par les modes traditionnels :

• **Services facultatifs par rapport aux services obligatoires :**

Les cotes accordées sont semblables pour les services fournis sur Internet (moyennes de 77 et de 74 – une différence qui n'est pas statistiquement significative).

Les cotes diffèrent grandement dans le cas des modes traditionnels (76 par rapport à 65).

Pour quelle raison la satisfaction chute-t-elle dans le cas des services obligatoires obtenus par les modes traditionnels? L'une des raisons possibles tient au fait que le client investit davantage de temps et d'effort lorsqu'il se rend à un bureau ou qu'il rédige une lettre que lorsqu'il utilise l'Internet. La nécessité d'obtenir le service cause donc plus de dérangements dans la vie du client.

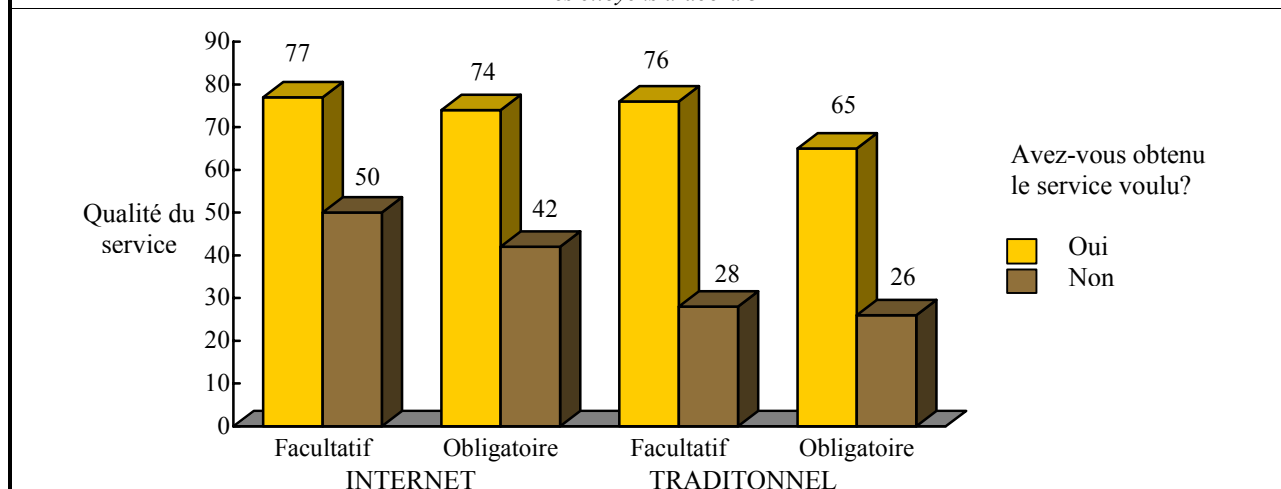
• **Résultat positif par rapport à résultat négatif :**

La baisse de satisfaction en raison d'un résultat négatif varie de 25 à 30 points pour les services par Internet, mais est plus importante – de 40 à 50 points – dans le cas des modes traditionnels.

Pour quelle raison un résultat négatif suscite-t-il un plus grand mécontentement dans le cas des modes traditionnels? De nouveau, cela peut s'expliquer par le fait que le client a investi plus de temps et d'effort dans le processus et que sa déception est donc plus grande. Elle peut en outre tenir à une

Figure 17. Lien entre le mode, la nécessité et le résultat

Les citoyens d'abord 3



différence entre les services offerts par les deux modes de prestation – il arrive plus souvent que l'effet du résultat négatif se fasse sentir plus durement dans le cas des modes traditionnels.

Nous pouvons donc tirer les deux conclusions générales suivantes :

1. Lorsque tout va bien ou lorsque le service est simple, les cotes relatives à la qualité des services pour l'Internet sont semblables à celles des modes traditionnels. L'Internet n'entraîne pas de cotes de satisfaction plus élevées que les modes traditionnels. Cela signifie pour les gestionnaires qu'ils devront, lorsqu'ils peuvent anticiper une bonne expérience de service ou lorsque le service est simple, établir un lien plus direct entre les avantages découlant de la prestation de services par Internet et des facteurs comme les coûts, la facilité de la prestation, etc. étant donné que l'argument

en faveur de l'utilisation de ce mode de prestation ne peut reposer uniquement sur la satisfaction.

2. Lorsque l'expérience du service est ponctuée de certains désagréments – des démarches nombreuses, un piètre résultat, etc., – ou lorsque plusieurs démarches sont prévues, les conséquences sur les cotes relatives à l'Internet ne sont pas aussi lourdes que celles sur les modes traditionnels. Cette conclusion est plus difficile à saisir – cela pourrait signifier *soit* que l'Internet résiste essentiellement mieux à certaines difficultés que les modes traditionnels, *ou soit* que les modes traditionnels servent à fournir une plus forte proportion de services par nature difficiles. Ces deux affirmations comportent toutes deux leur part de vérité. L'Internet ne semble pas produire des cotes plus élevées quant à la qualité des services en chiffres absolus, mais il peut éviter aux

consommateurs les frustrations et les désavantages causés par les modes traditionnels lorsqu'un problème se produit.

Pour reprendre la question du début : Est-ce que le transfert des services sur Internet permettra d'accroître la satisfaction? La réponse est oui, mais avec certaines réserves. Les services fournis par Internet donneront lieu à des cotes plus élevées relativement à la qualité des services parce que les clients ne sont pas aux prises avec les désagréments causés par les modes traditionnels : une deuxième visite à une borne interactive, la difficulté de joindre un membre du personnel par téléphone, etc. Il est beaucoup plus facile et rapide d'entreprendre une autre démarche sur l'Internet que d'établir à nouveau un contact en personne.

En un mot

Le message maintenant est que l'Internet peut améliorer la satisfaction à l'égard du service dans certaines situations. Toutefois, il s'agit d'un mode relativement nouveau et il faut poursuivre les recherches sur celui-ci si nous voulons approfondir nos connaissances sur la meilleure façon et le meilleur moment de l'utiliser. L'Internet est le moyen idéal d'obtenir des renseignements et d'effectuer des transactions courantes. Il est aussi utile pour l'obtention de certains services plus complexes, comme les prêts étudiants. Y a-t-il des limites à ce que la technologie peut offrir et à la place que les citoyens voudront lui accorder? La sphère naturelle d'influence de l'Internet se dessinera de plus en plus au cours des prochaines années.

Une partie de l'enthousiasme entourant l'utilisation de l'Internet tient à la facilité d'accès qu'il procure. Il faut examiner l'accès sous tous les angles et comprendre les obstacles et les solutions qui y sont associés pour garantir l'amélioration des services. Ces questions font l'objet du prochain chapitre.

7. Accès – obstacles et solutions

L'AVIS DES CITOYENS

- *J'aime consulter le site web du gouvernement du Canada pour obtenir des renseignements et pour télécharger des formulaires. Les renseignements sur les déclarations de revenu, la transmission électronique des déclarations et le téléchargement de formulaires constituent de très bonnes améliorations.*
- *J'aime visiter les centres d'accès situés dans les centres commerciaux. Ils sont faciles à trouver et les espaces de stationnement ne manquent pas.*
- *J'aime les nombreuses façons d'obtenir de l'information, par exemple par téléphone, à une borne interactives, au moyen des pages bleues, d'Internet.*
- *Je crois que la chose la plus frustrante au moment de joindre un représentant de l'un ou l'autre des paliers de gouvernement est le système de messagerie vocale. Vous devez laisser un message ou tenter de découvrir sur quel numéro vous devez appuyer. Cela donne l'impression que personne ne prend ses responsabilités.*
- *J'aimerais qu'il existe un seul numéro sans frais pour toutes les demandes de renseignements de nature personnelle et qu'un être humain compétent achemine les appels vers le ministère concerné.*
- *Si le citoyen sait comment accéder aux services, ces derniers sont normalement fournis de façon très satisfaisante.*
- *Je trouve utile les nombreux moyens offerts pour obtenir les services, mais je suis troublé par l'impossibilité de pouvoir parler à une vraie personne.*
- *Je crois que les efforts déployés à mettre en place de nouveaux moyens de fournir les services gouvernementaux ont amélioré l'accès à ces services. En rendant les sites Internet complètement interactifs, vous avez allégé le fardeau des autres moyens de communication.*
- *J'aime le principe des bornes interactives lorsqu'il s'agit de se procurer une nouvelle vignette ou de payer une contravention de stationnement. Les heures de bureau ne sont pas toujours pratiques pour les gens qui travaillent à temps plein.*

Que représente l'accès pour les citoyens?

L'accès est un enjeu tellement important pour les citoyens qu'il mérite d'être examiné en profondeur. L'accès est un aspect fondamental de la satisfaction des citoyens et ressort clairement parmi leurs suggestions d'amélioration concernant la prestation des services.

L'accès signifie pour les citoyens :

- Trouver l'information au sujet d'un service ou d'un produit du gouvernement
- Trouver le centre de services le plus près, le bon numéro de téléphone, la bonne adresse du site web, la personne compétente à qui parler
- Trouver les formulaires adéquats et les directives sur la façon de les remplir
- Découvrir les critères d'admissibilité à un service ou à un produit
- Réussir à se rendre pendant les heures d'ouverture
- Franchir toutes les étapes du « système » – par exemple la chaîne d'appels téléphoniques, les files d'attente, etc.

Dans quelle mesure l'accès aux services publics est-il facile?

Les citoyens affirment que l'accès constitue le plus gros obstacle à l'obtention des services gouvernementaux. Dans leurs commentaires, les citoyens expriment spontanément beaucoup de

frustrations réelles relativement aux lignes téléphoniques occupées, aux systèmes de messagerie vocale, au temps d'attente et au fait d'être transféré d'une personne à l'autre. Selon toute vraisemblance, lorsque les citoyens réussissent à accéder au service, ils rencontrent en général des fonctionnaires courtois, prêts à les aider et informés – c'est seulement les étapes à franchir qui sont parsemées d'embûches.

Dans le sondage de 2002, les Canadiens et les Canadiennes devaient se prononcer sur l'énoncé suivant : « *Je peux accéder facilement à tout service gouvernemental dont j'ai besoin.* » (Figure 18). Le tiers des répondants ont indiqué qu'ils pouvaient accéder facilement aux services gouvernementaux. Par contre, environ le quart des répondants considéraient qu'ils ne pourraient pas accéder facilement aux services dont ils avaient besoin.

Qu'est-ce qui fait en sorte que l'accès est facile pour une expérience de service donnée, mais qu'il ne l'est pas pour une autre expérience? Si nous pouvons quantifier les facteurs qui nuisent à la facilité d'accès, nous pouvons alors prendre des mesures pour les supprimer.

Pour préparer la voie, la Figure 19 compare les cotes accordées à la facilité d'accès dans le cadre des trois sondages *Les citoyens d'abord*. Ces cotes sont fondées sur les données obtenues sur un « service récent », qui ont servi d'assises aux chapitres 4 à 7.

Les cotes relatives à la facilité d'accès dans le cas des gouvernements municipaux/provinciaux/territoriaux et du gouvernement fédéral n'ont pas changé de façon statistiquement significative entre le premier et le troisième sondage.

Figure 18. Facilité d'accès perçue aux services gouvernementaux

Les citoyens d'abord 3

« Il m'est facile d'accéder à tout service gouvernemental dont j'ai besoin. »

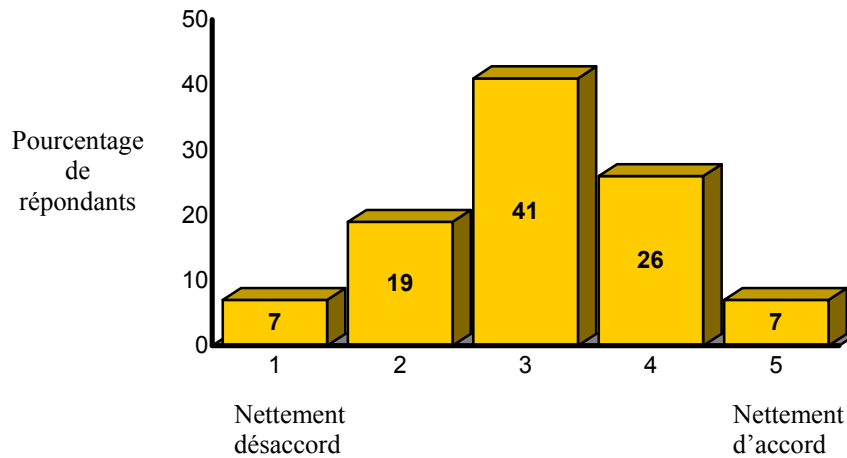
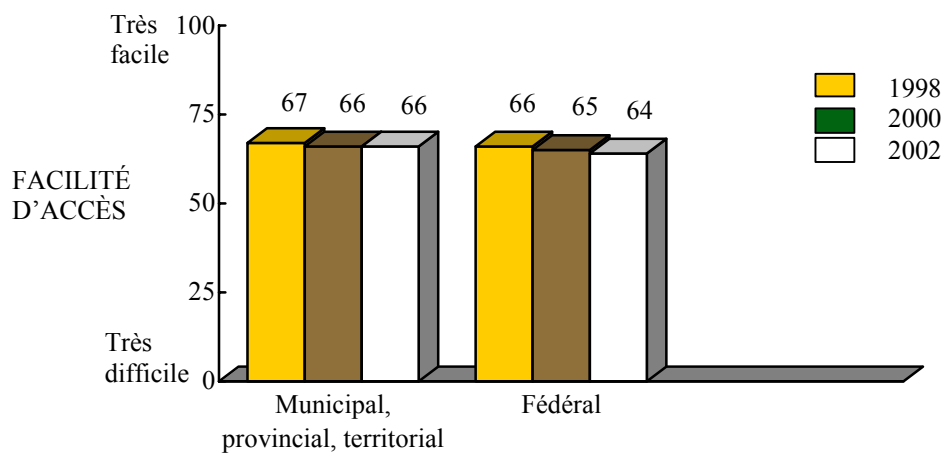


Figure 19. L'accès au fil des ans

Les citoyens d'abord 3



Évaluation de l'accès pour différents services

Les citoyens devaient évaluer la facilité d'accès d'un service qu'ils avaient utilisé au cours de la dernière année. Les répondants pouvaient choisir n'importe quel service – il pouvait s'agir d'un service simple ou complexe, avoir été satisfaisant ou non et provenir de l'un ou l'autre des paliers de gouvernement. Parmi les six mille répondants, bien au-delà de 100 services différents ont été choisis.

Dans une certaine mesure, les citoyens ont accordé une cote d'accès plus élevée aux services

qui, de façon intrinsèque, sont positifs ou qui ne sont pas une source de stress (comme les loisirs et les bibliothèques) que les services qui comportent un aspect monétaire ou qui, de par leur nature, causent un stress (comme l'impôt des particuliers). La Figure 20 et la Figure 21 présentent les cotes d'accès accordées à certains services. La plus faible cote accordée, 55, se rapporte à l'aide sociale et la cote la plus élevée, 82, aux parcs municipaux et aux installations de loisirs.

Toutefois, l'évaluation de l'accès ne dépend pas seulement des différences entre les services. Le reste du présent chapitre est consacré aux facteurs qui contribuent à rendre l'accès au service facile ou difficile.

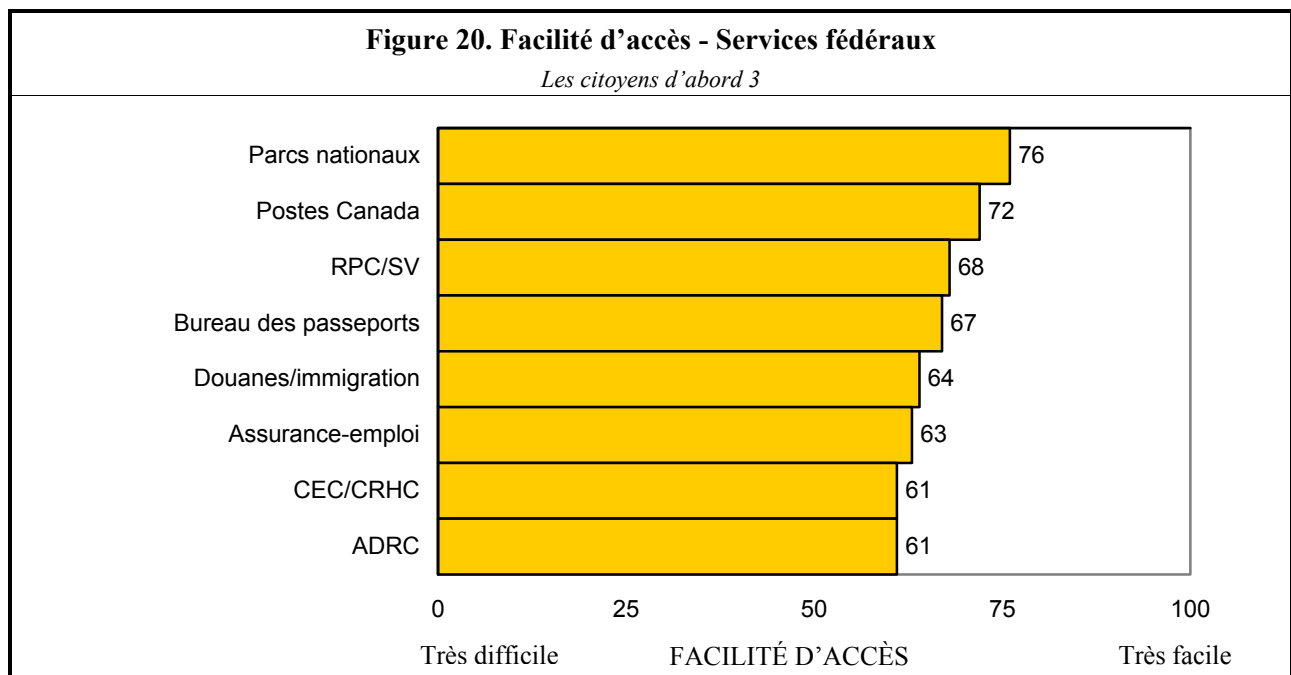
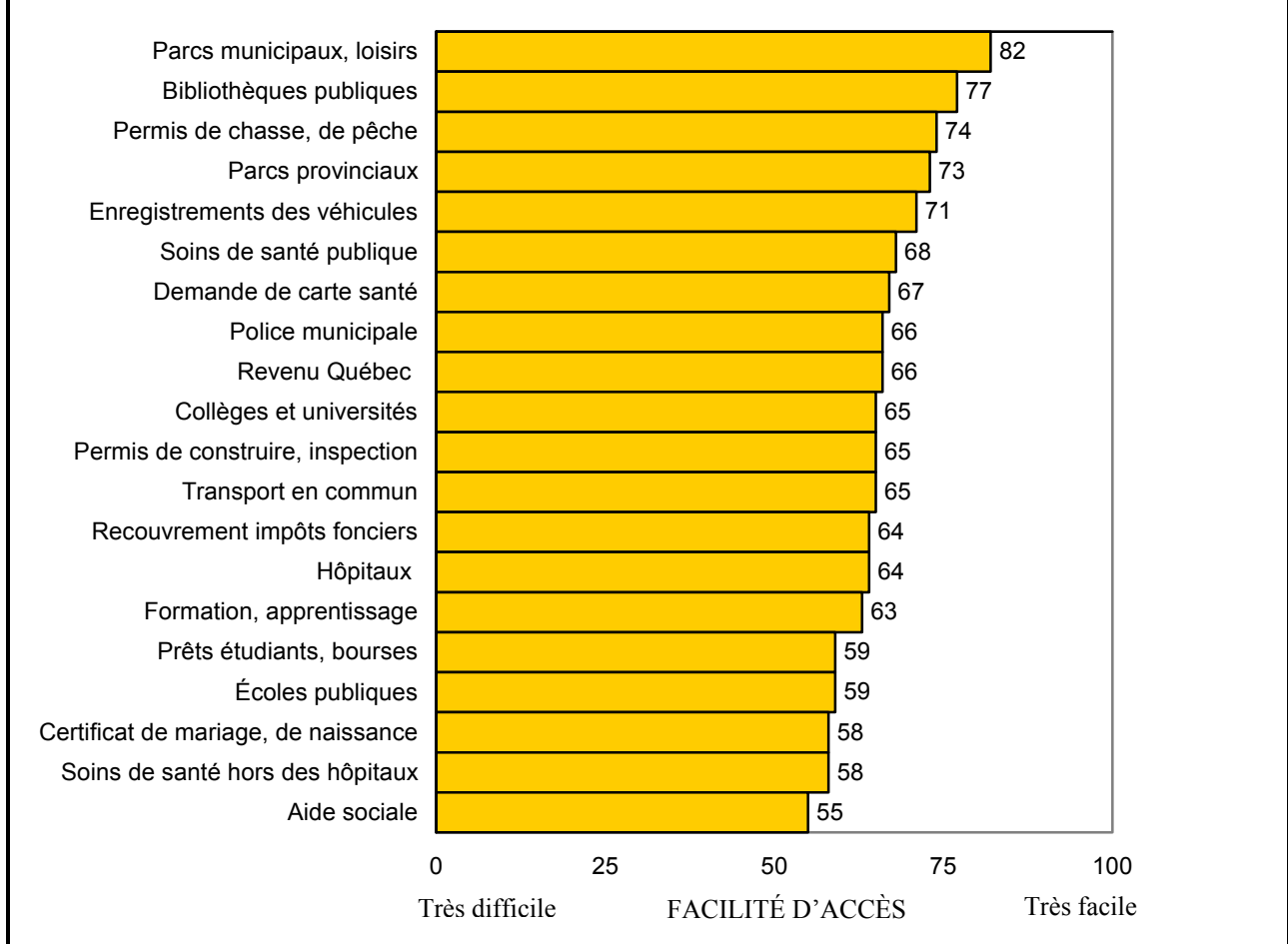


Figure 21. Facilité d'accès - Services municipaux et provinciaux/territoriaux

Les citoyens d'abord 3



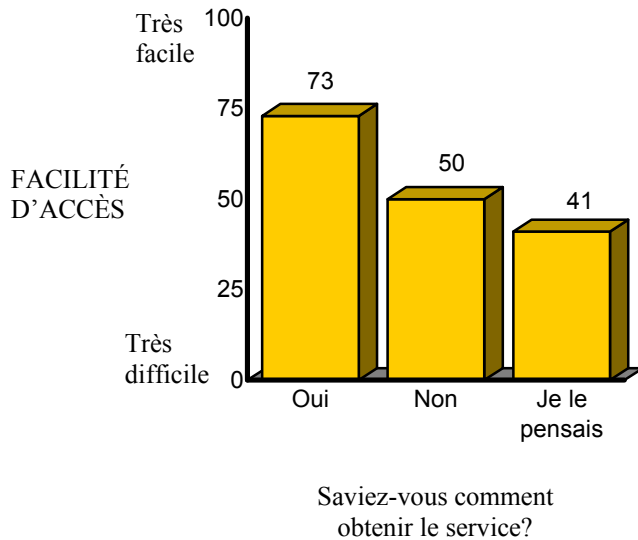
Savoir que faire pour obtenir le service

Les deux tiers des répondants savaient, au départ, comment obtenir le service et ont donc eu tendance à trouver que l'accès était

relativement facile (73 sur 100). Les 13 p. 100 des répondants qui ont eu le plus de difficulté croyaient qu'ils savaient comment obtenir les services, mais ont ensuite réalisé qu'ils ne le savaient pas. Ils ont évalué la facilité d'accès à 41 sur 100 – des attentes non satisfaites qui exigent quelque chose en retour.

Figure 22. L'accès est plus facile lorsque vous savez comment obtenir le service

Les citoyens d'abord 3



Difficultés d'accès

Environ le tiers des répondants ont indiqué qu'ils n'avaient pas eu de problèmes d'accès, tandis que le reste des répondants ont éprouvé au moins une difficulté. Les citoyens sont aux prises avec les mêmes problèmes peu importe l'échelon de gouvernement qui fournit les services.

Les personnes ayant éprouvé plus de difficultés à accéder au service considèrent que l'accès aux services est plus difficile (Figure 23). Si cette conclusion semble plutôt évidente, les répercussions qu'elle a sont toutefois remarquables.

Lorsqu'il n'y a pas de problème, les Canadiens estiment qu'il est très facile d'accéder aux services gouvernementaux – la cote moyenne accordée aux services obtenus sans difficulté

Tableau 14. Difficultés d'accès à chaque palier de gouvernement

Les citoyens d'abord 3

Difficulté d'accès	Pourcentage de répondants ayant eu des difficultés		
	Fédéral	Prov./terr.	Municipal
Les lignes téléphoniques étaient souvent occupées	32	24	27
J'ai été transféré d'une personne à l'autre	24	23	27
Les systèmes de répondeurs automatiques ou de messagerie vocale m'ont causé des problèmes	23	19	23
J'ai eu de la difficulté à trouver le service dans les pages bleues	13	11	11
Je ne savais pas par où chercher	15	11	10
Il était difficile de se garer	12	11	9
J'ai eu de la difficulté à trouver le service dans Internet	8	6	6
J'ai dû faire de trop longs déplacements	6	6	4
Les questions de sécurité ou de confidentialité m'inquiétaient	6	6	5
Je n'ai pas pu m'y rendre en transports en commun	3	4	2
Autres (par exemple, attente longue, la démarche n'a pas aboutit à un résultat)	18	20	15
Pourcentage de répondants ayant indiqué avoir éprouvé des difficultés d'accès	71	65	66
Pourcentage de répondants ayant indiqué qu'ils n'avaient pas eu de problèmes d'accès	29	35	34

s'élève à 84 sur 100. Environ le tiers des répondants se sont trouvés dans cette situation privilégiée.

Un *seul problème* fait passer la cote relative à la facilité d'accès de 84 à 65 sur 100. Étant donné que 30 p. 100 des répondants font partie du groupe dont les membres ont éprouvé une seule difficulté, il vaut la peine d'examiner quel a pu être leur problème. Trois des 11 problèmes sont susceptibles de se produire dans la même proportion au sein de ce groupe. Ils représentent, comme il fallait s'y attendre, les trois problèmes les plus souvent éprouvés en général (extraits du Tableau 14) :

- Les lignes téléphoniques étaient occupées
- J'ai été transféré d'une personne à l'autre
- Les systèmes de répondeurs automatiques ou de messagerie vocale m'ont causé des problèmes

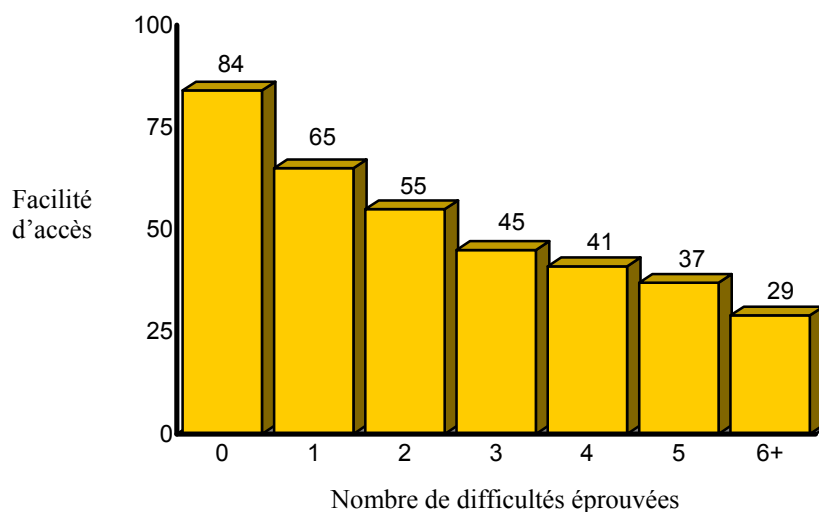
Il est clair que le téléphone est visé ici : des lignes téléphoniques occupées et les systèmes de répondeurs se rapportent strictement au téléphone; le fait d'être transféré d'une personne à l'autre est un phénomène qui se produit en outre souvent lorsque l'on communique par téléphone, mais qui peut aussi se produire dans le cadre d'un service que l'on tente d'obtenir en personne.

Chaque difficulté supplémentaire donne lieu à une autre baisse dans les cotes relatives à la facilité d'accès.

Le lien entre les problèmes et l'accès, qui est présenté à la Figure 23, permet de comprendre les raisons pour lesquelles il est plus difficile d'accéder à certains modes de prestation des services qu'à d'autres. Cette question est abordée davantage dans la section suivante.

Figure 23. Le nombre de difficultés éprouvées influe sur la facilité d'accès

Les citoyens d'abord 3



Quels modes facilitent le plus l'accès?

La Figure 24 fait état des cotes relatives à la facilité d'accès attribuées par les répondants qui n'ont utilisé qu'un seul mode pour obtenir leur service. Les clients qui ont obtenu les services en se présentant à un bureau et à une borne interactive ont donné les cotes les plus élevées en termes de facilité d'accès tandis que les clients que se sont servis du téléphone sont ceux pour qui l'accès a été le plus difficile.

Notre question est la suivante : Est-ce que ces différences sont le résultat de caractéristiques inhérentes aux modes ou peuvent-elles être expliquées d'une façon plus terre à terre?

La Figure 25 fournit de plus amples renseignements. Le graphique du haut présente les cotes relatives à l'accès accordées par les

clients ayant utilisé deux modes. L'accès (cotes de 59-64) est relativement difficile lorsque l'une ou l'autre des combinaisons de deux modes comporte le téléphone comme mode de prestation, mais l'accès est relativement facile (cotes de 68-77) lorsque la combinaison de modes ne comprend pas le téléphone.

Le graphique du bas confirme ce résultat : la facilité d'accès pour toutes les combinaisons de trois modes de prestation comprenant le téléphone a été jugée relativement difficile (cotes de 55-61), tandis que l'accès pour la seule combinaison dont le téléphone ne fait pas partie a été évalué de relativement facile (cote de 73).

Il n'y a eu qu'une seule combinaison de quatre modes (qui n'est pas illustrée) qui comprenait bien entendu le téléphone. La cote moyenne relative à l'accès est, comme il fallait s'en douter, faible, à 57 sur 100.

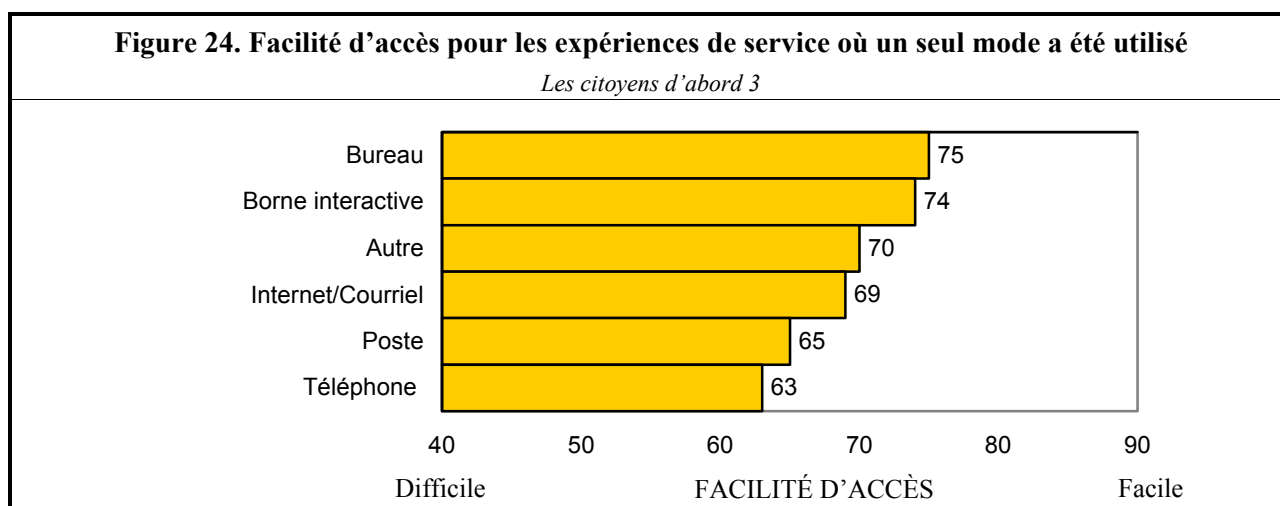
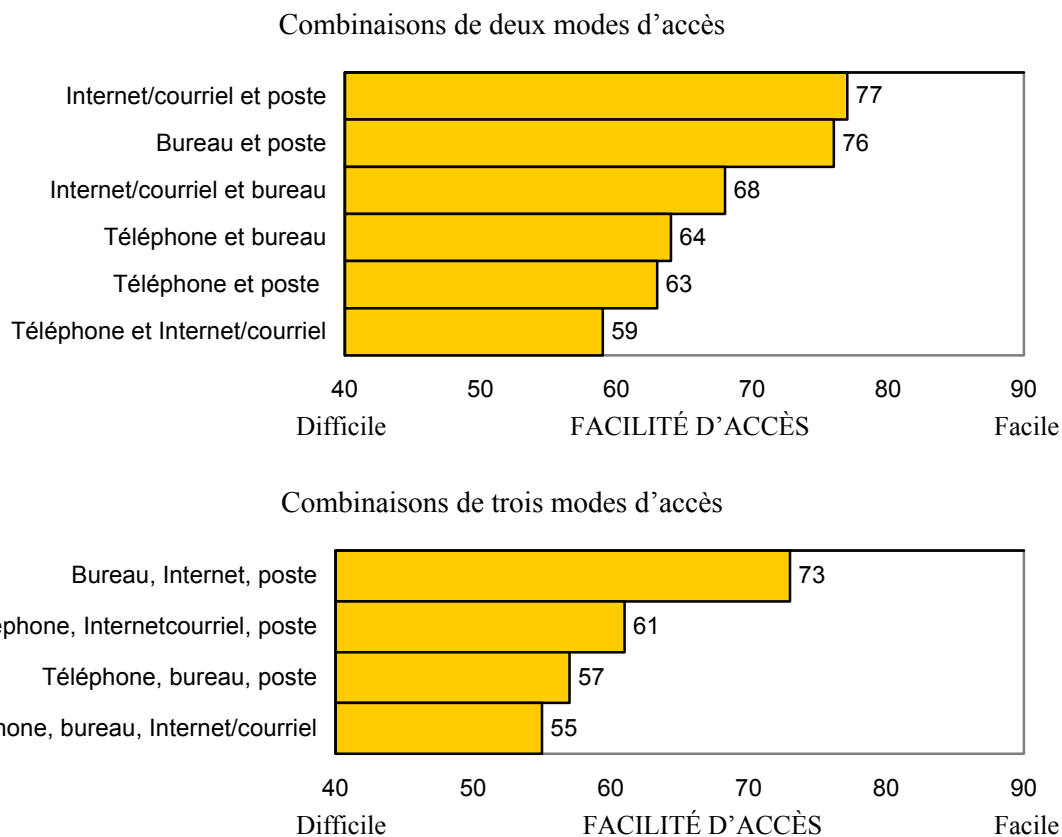


Figure 25. Facilité d'accès pour les expériences de service où deux et trois modes ont été utilisés

Les citoyens d'abord 3



Qu'est-ce qui ne va pas avec le téléphone? C'est tout simplement que les personnes qui utilisent le téléphone sont plus souvent aux prises avec des problèmes d'accès que les personnes qui se servent d'autres modes. Chaque difficulté éprouvée rend l'accès plus difficile, comme nous l'avons vu à la Figure 23. Les faibles cotes accordées dans l'ensemble pour le téléphone témoignent du nombre de difficultés qu'éprouvent les utilisateurs du téléphone.

La Figure 26 présente ce lien clairement :

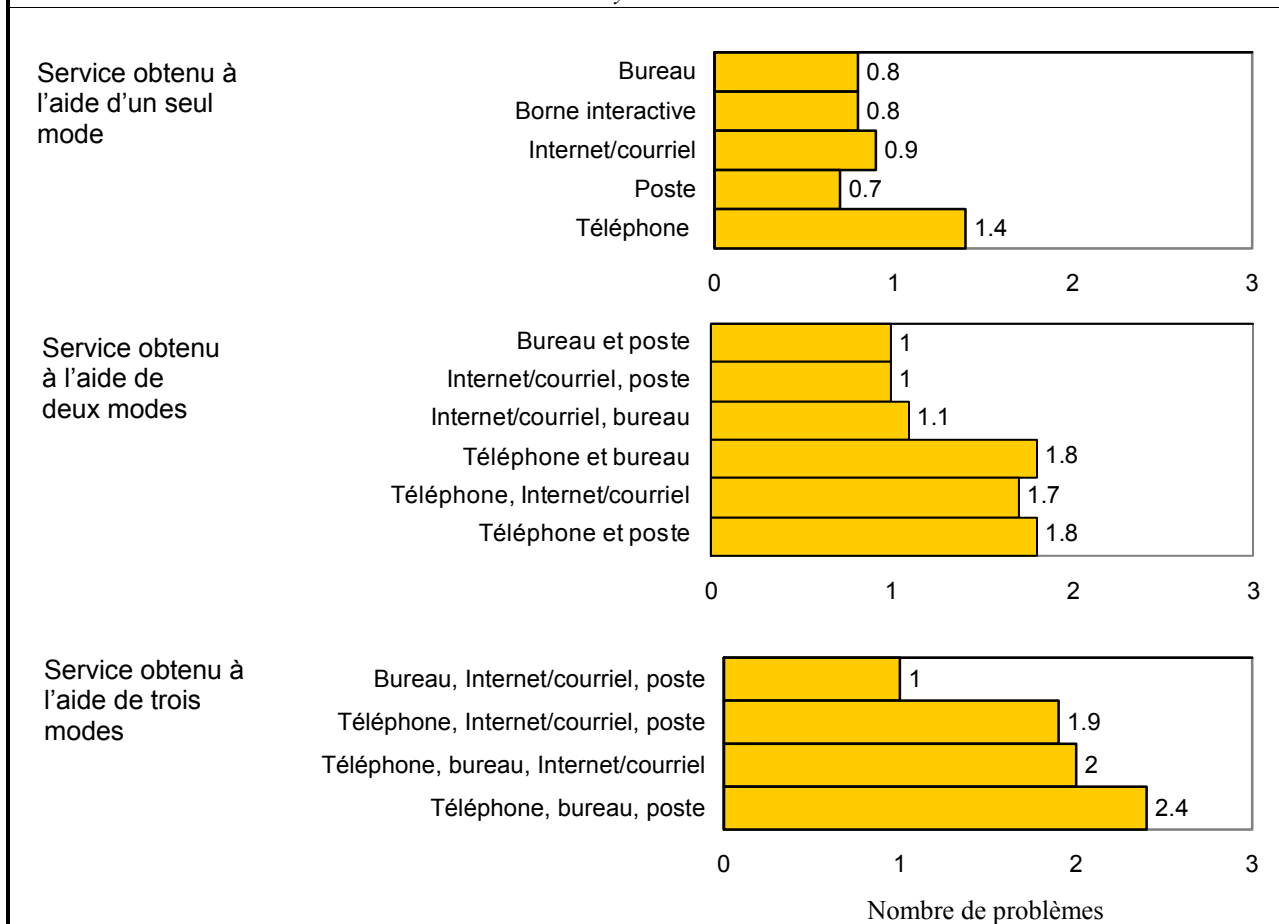
- Parmi les clients ayant obtenu le service au moyen d'un seul mode, ceux s'étant servis du

téléphone ont éprouvé 1,4 difficulté d'accès tandis que les utilisateurs des autres modes n'ont connu qu'au plus 0,8 problème.

- Les clients qui ont utilisé deux modes, dont le téléphone, ont éprouvé de 1,7 à 1,8 difficultés en moyenne tandis que ceux ayant utilisé deux modes, mais pas le téléphone, ont été aux prises avec en moyenne 1 problème.
- Dans les situations où trois modes ont été utilisés, le téléphone a causé au moins 1,9 problèmes tandis que dans les situations où le téléphone est absent, les clients n'ont éprouvé qu'une difficulté.

Figure 26. Nombre de difficultés d'accès éprouvées dans les différents modes

Les citoyens d'abord 3



Est-ce que le nombre de problèmes explique entièrement les différences en matière d'accès entre le téléphone et les autres modes? Il semble que oui. Les utilisateurs du téléphone qui n'ont pas éprouvé de difficulté ont évalué la facilité d'accès à 84 sur 100, soit sensiblement la même cote que celle accordée (85) par les personnes s'étant servies d'autres modes.

Une analyse statistique plus officielle, présentée dans la section Conclusion ci-après, aboutit au même résultat : lorsque les difficultés d'accès ne

sont pas prises en compte, il n'y a plus de différence entre le téléphone et les autres modes.

En guise de conclusion : le téléphone est le mode qui rend l'accès au service le plus difficile aujourd'hui en raison des lignes occupées, des systèmes de messagerie vocale, des répertoires téléphones difficiles à consulter et des transferts d'une personne à l'autre. Si ces problèmes étaient réglés, l'accès par téléphone s'en verrait grandement amélioré et il ne serait pas plus difficile d'obtenir un service par téléphone que par tout autre mode.

L'AVIS DES CITOYENS

- *Lorsque vous finissez par joindre une personne au téléphone, elle fait tout pour vous aider.*
- *Les services fournis par téléphone sont généralement biens une fois l'étape de la messagerie vocale derrière nous et que vous parlez à une vraie personne.*
- *J'ai été agréablement surprise lorsque j'ai composé l'un des numéros 1-800 du gouvernement et que je n'ai pas eu à attendre. J'ai presque parlé sur-le-champ à un être humain en chaire et en os (pas à une voix enregistrée) et cette personne a répondu tout de suite à toutes mes questions. Il était extrêmement facile à comprendre et ce fut un plaisir de lui parler.*

Facteurs démographiques et accès

Nous ne pouvons pas fermer le dossier de l'accès sans jeter un coup d'œil aux répercussions possibles que les facteurs démographiques peuvent avoir.

Les variables qui *n'ont pas* d'incidence significative sur la facilité d'accès sont l'âge, le sexe, le revenu, la taille de la collectivité et le niveau de scolarité.

Deux variables démographiques ont eu une légère incidence, mais tout de même digne de mention, sur l'accès. Chacune représente entre 1 et 2 p.100 de la variance dans la facilité d'accès :

- L'accès est jugé plus facile au Québec et dans les provinces de l'Atlantique (71 sur 100) que dans l'Ouest où les cotes

relatives à l'accès s'établissent en moyenne à 62 sur 100.

- Les cotes attribuées à l'accès par les personnes handicapées s'élèvent à 57 sur 100 et à 65 sur 100 par les personnes qui ne sont pas handicapées.

Conclusion

Le présent chapitre a traité en profondeur de plusieurs facteurs ayant une incidence sur la facilité d'accès – modes de prestation, connaissance préalable du service, etc. Comment ces facteurs se rejoignent-ils?

Quatre de ces facteurs ont des répercussions indépendantes et importantes sur la facilité

d'accès.¹⁵ Voici ces facteurs par ordre d'importance :

- Le nombre de difficultés d'accès éprouvées : chaque problème avec lequel un consommateur est aux prises rend l'accès plus difficile.
- Savoir au préalable comment obtenir le service : il est plus facile d'obtenir un service, lorsque l'on sait comment s'y prendre.
- Attitude initiale : La conviction de pouvoir accéder facilement aux services dont vous avez besoin accroît la facilité d'accès (Figure 18). Cette confiance est probablement influencée par les expériences de service antérieures.
- Région : les résidents du Québec et des provinces de l'Atlantique trouvent l'accès plus facile que ceux de l'Ontario et de l'Ouest du Canada.

Ces quatre facteurs interviennent pour 35 p. 100 de la variance dans les cotes relatives à l'accès. Il s'agit d'un pourcentage considérable, mais qui ne correspond qu'à la moitié de celui des moteurs de la satisfaction. Il est possible qu'il n'y ait pas de réponse universelle à la question de savoir quels facteurs rendent l'accès facile ou difficile. Dans le cas de la satisfaction, les moteurs – rapidité, compétences, etc. – constituent les composantes de base de toute une gamme des services gouvernementaux. Les facteurs contributifs dans le cas de l'accès, par contre, peuvent être davantage propres à une

situation selon les modes de prestation des services utilisés et le genre de services obtenus.

L'absence d'une explication complète relativement à l'accès à tous les niveaux – tous les services et toutes les sphères de compétences – signifie que les fournisseurs de services doivent se pencher sur les obstacles qui nuisent à l'accès au sein de leur propre environnement de service. Si la facilité d'accès vise strictement le service, il faudra alors consulter les clients de chaque service de manière à pouvoir cerner les problèmes et à trouver des solutions.

Une dernière, mais importante, différence à signaler entre les moteurs de la satisfaction et les déterminants de l'accès est la suivante :

- Dans le cas de la satisfaction, les organismes de service peuvent prendre des mesures pour améliorer la façon dont ils s'acquittent des moteurs de la satisfaction. Ils peuvent rendre la prestation des services plus rapide, former le personnel pour qu'il acquière de plus vastes compétences, etc.
- Dans le cas de l'accès, les facteurs déterminants ne sont pas toujours aussi faciles à manier. Les organismes de service *peuvent* réduire le nombre de problèmes auxquels les clients sont susceptibles de faire face, mais ils peuvent difficilement changer leurs attitudes initiales ou leurs connaissances initiales de la façon d'obtenir le service.

¹⁵ Ils produisent tous des effets statistiques importants dans le cadre d'une analyse à quatre volets de la variance.

Pages des gouvernements dans l'annuaire téléphonique

Étant donné que le téléphone est le moyen le plus fréquemment utilisé pour communiquer avec le gouvernement, il importe d'accorder une attention toute particulière à l'un de ses principaux mécanismes d'accès : la liste des numéros de téléphone figurant dans l'annuaire téléphonique (qui presque partout au Canada correspond aux « Pages bleues »).

Bon nombre de gouvernements se sont efforcés au cours des dernières années d'améliorer la liste des inscriptions téléphoniques du gouvernement

dans les annuaires. Les citoyens semblent s'être rendus compte du changement. Trente-neuf pour cent ont déclaré que la présentation des répertoires téléphoniques gouvernementaux est maintenant mieux que ce qu'elle était il y a deux ans (Figure 27). Les cotes relatives à l'accord sur les énoncés : « Ces pages sont bien organisées. » et « Les pages contenaient tous les renseignements dont j'avais besoin. » sont toujours plutôt faibles (Tableau 15). Toutefois, les cotes actuelles pour ces énoncés sont légèrement supérieures à celles de 2000. La hausse ne représente que deux points sur 100 dans chaque cas, mais la tendance est statistiquement significative.

Figure 27. « Est-ce que la présentation générale des Pages bleues est mieux ou pire que ce qu'elle était il y a deux ans? »

Les citoyens d'abord 3

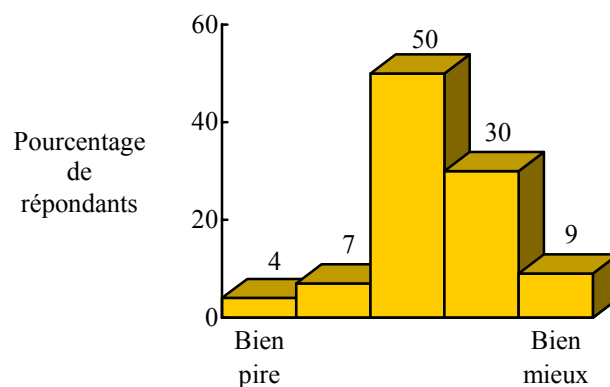


Tableau 15. Énoncés au sujet de la section gouvernementale de l'annuaire téléphonique

Les citoyens d'abord 3

Énoncé	En accord (0 – 100)
Les gouvernements devraient avoir un annuaire complet de services gouvernementaux sur Internet	83
Les pages devraient comprendre les adresses Internet des services	80
Ces pages sont bien organisées	57
Les pages contenaient tous les renseignements dont j'avais besoin	49

L'AVIS DES CITOYENS

- *Éliminez les options téléphoniques pour les services ou réduisez leur nombre ainsi que le nombre de menus offerts par chacune de ces options.*
- *Utilisez un langage simple (écrit ou de vive voix) lorsque vous fournissez les services.*
- *J'aime beaucoup le numéro 1-800-O-Canada. Il est très utile et vous permet d'être transféré rapidement au bon service ou à la bonne personne.*
- *Compte tenu du vieillissement de la population, pourriez-vous imprimer tous les formulaires que nous devons remplir en gros caractères; ce n'est pas notre cerveau qui s'affaiblit, mais notre vue.*
- *Soyez plus souple dans vos heures d'ouverture... ouvrez vos bureaux plus tôt une fois par semaine ou ne les fermez pas avant 18 h pour permettre aux gens qui travaillent de 8 h à 16 h de s'y présenter.*
- *Arrêtez d'être vagues. Donnez des exemples.*
- *J'aime que les services soient de plus en plus accessibles sur l'Internet et que vous ayez regroupé les centres de service du Nouveau-Brunswick.*
- *Les pages bleues me permettent maintenant de trouver un peu plus facilement le bureau auquel je dois téléphoner.*
- *J'aime le principe des bornes interactives lorsqu'il s'agit de se procurer une nouvelle vignette ou de payer une contravention de stationnement. Les heures de bureau ne sont pas toujours pratiques pour les gens qui travaillent à temps plein.*

Suggestions d'amélioration

Comment peut-on améliorer l'accès? L'avis des citoyens ressorti dans les commentaires écrits formulés par les répondants constitue certes un bon point de départ pour déterminer où des améliorations peuvent être apportées :

Ces commentaires contiennent d'excellentes idées – des idées qui vont de pair avec les résultats plus rigoureux découlant de l'analyse statistique. Le Tableau 16 énumère des suggestions d'amélioration par ordre d'incidence sur l'expérience de service.

Ces suggestions sont présentées du point de vue du client – réduire le temps d'attente et la

paperasserie, réunir les services à un même endroit, rendre les formulaires plus simples, etc. Elles mettent en évidence la nécessité de concevoir des services, des processus de prestation de services et des documents du point de vue des utilisateurs de manière à pouvoir bien répondre à leurs besoins. Il arrive trop souvent que les services gouvernementaux sont conçus en fonction des besoins du système – le niveau de langue requis pour garantir que des problèmes juridiques ne se produiront pas, des heures de bureau qui sont plus faciles à gérer, etc. L'organisme qui tiendra compte de ces suggestions au moment d'apporter des changements rendra ses clients bien plus heureux.

Tableau 16. Suggestions d'amélioration

Les citoyens d'abord 3

Suggestion	Incidence de l'amélioration (0=Aucune, 100=Grande amélioration)
Réduire le temps d'attente : dans les files d'attente, au téléphone, avec le courrier, etc.	74
Réduire les formalités administratives	68
Créer un « guichet unique » permettant d'obtenir au même endroit un groupe de service apparentés	68
Simplifier les formulaires et les documents	65
Prolonger les heures de bureau	63
Faciliter l'accès aux informations sur le service	62
Utiliser un langage clair	60
Offrir le service par voie électronique – Internet ou borne interactive	60
Attribuer plus de pouvoir décisionnel au personnel	53
Améliorer la courtoisie du personnel	53

En un mot

Tel qu'il a été souligné dans le rapport *Les citoyens d'abord* précédent, l'accès est aux services publics ce que l'endroit est à l'immobilier. Que vos services soient les meilleurs ou que votre rendement par rapport aux moteurs de la satisfaction soit exemplaire, cela importera peu si les gens ne peuvent pas accéder à vos services. Il est clair que de nombreux problèmes rendent l'accès aux services gouvernementaux difficiles. Heureusement, les données nous en disent long sur la façon de l'améliorer. L'une des solutions consiste à mettre les services en direct. Cette solution règle les problèmes d'accès traditionnels comme les lignes téléphoniques occupées, les longues files d'attente aux bornes interactives et les heures d'ouverture limitées. L'accès facile est l'une des raisons de l'utilisation accrue des services en direct.

8. Tendances relatives à l'utilisation d'Internet

L'AVIS DES CITOYENS

- *Le site web provincial est vraiment un très bon moyen de trouver de l'information et des formulaires. Il était beaucoup plus exhaustif (et utile!!!) que je le croyais.*
- *J'aime accéder aux services par Internet, toutefois, ce n'est pas le remède à tous les maux. Parfois, vous devez parler à quelqu'un.*
- *J'aime beaucoup les services Internet puisque je suis une personne sourde.*
- *L'application de déclaration de revenus de l'ADRC est TRÈS facile à utiliser et du personnel très compétent est à votre disposition (par voie électronique) pour vous aider à régler des problèmes au fur et à mesure. L'expérience a été tellement positive que j'en ai presque oublié la principale raison du site : obtenir mon argent!!!!*
- *C'est bien d'être en mesure de trouver la majorité des renseignements dont j'ai besoin, voire tous, sur Internet avant de prendre le téléphone ou de me rendre à un bureau du gouvernement.*
- *L'accès par Internet est très bien. J'ai eu de nombreuses expériences positives avec ce système. Il vous permet de trouver l'information dont vous avez besoin sans devoir passer par un système automatisé qui vous demande d'appuyer sur 1 pour obtenir ceci et sur 2 pour obtenir cela. J'ai également obtenu une réponse immédiate par courriel lorsque j'ai eu besoin de plus de précisions. Bravo!*
- *L'Internet est très utile, mais j'ai parfois de la difficulté à trouver les sites du gouvernement.*
- *Ils ont accompli un excellent travail à l'AE en formant le personnel à être courtois et respectueux (même amical!!). Le contact personnel est vraiment très bien. Je vous en prie, ne remplacez pas le personnel par des sites Internet.*
- *L'organisation des sites web commence à être fondée sur les intentions plutôt que sur la façon dont les ministères se perçoivent. À l'échelle fédérale du moins. Il reste encore beaucoup à faire sur le plan de l'intégration avec les sites des gouvernements provinciaux et municipaux. Comment suis-je censé savoir à quel ministère m'adresser pour obtenir un service donné? En tant que citoyen, je ne devrais pas être obligé de me soucier de cela.*

Utilisation d'Internet

La troisième constante de notre époque (il n'est pas nécessaire de s'attarder sur les deux autres) est que l'utilisation d'Internet ne cesse de croître d'année en année. Il existe différentes mesures de l'utilisation d'Internet et *Les citoyens d'abord* définit une mesure de fréquence : « À quelle fréquence utilisez-vous Internet pour des raisons personnelles? ».

Depuis l'an 2000 :

- La part des gens qui ne se sont jamais servis d'Internet pour des raisons personnelles a

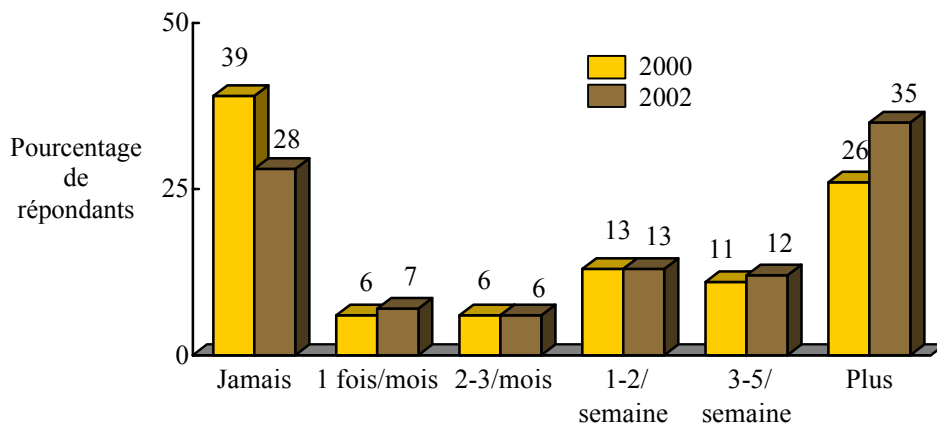
chuté (passant de 39 p. 100 à 28 p. 100 de la population).

- La part de gens qui utilisent l'Internet plus de 5 fois par semaine a monté en flèche (passant de 26 à 35 p. 100).
- Les groupes entre ces deux extrêmes ont peu changé.

Cela *ne signifie pas* que les non-utilisateurs sont devenus tout d'un coup de fréquents utilisateurs. L'augmentation a été lente, mais progressive, se faisant sentir en général aux deux extrémités de l'échelle.

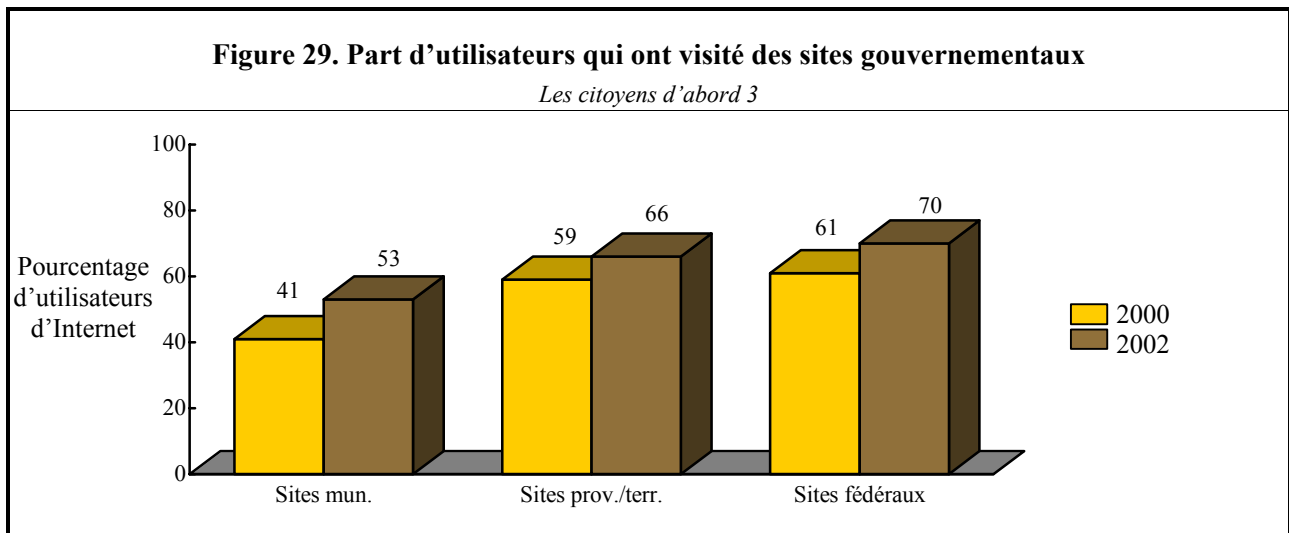
Figure 28. Utilisation d'Internet pour des raisons personnelles

Les citoyens d'abord 3



L'utilisation des sites web du gouvernement par les citoyens est en hausse, soit à l'image du recours accru à l'Internet de façon générale. Dans le sondage de 2002, les répondants devaient indiquer s'ils avaient visité des sites municipaux, provinciaux/territoriaux et fédéraux au cours de la dernière année. La part

d'utilisateurs d'Internet ayant visité chacun de ces sites a beaucoup augmenté en 2002. Le nombre réel est fort probablement une sous-estimation de l'utilisation véritable des sites du gouvernement puisque les répondants ont pu facilement oublier les sites qu'ils avaient consultés quelques mois auparavant.



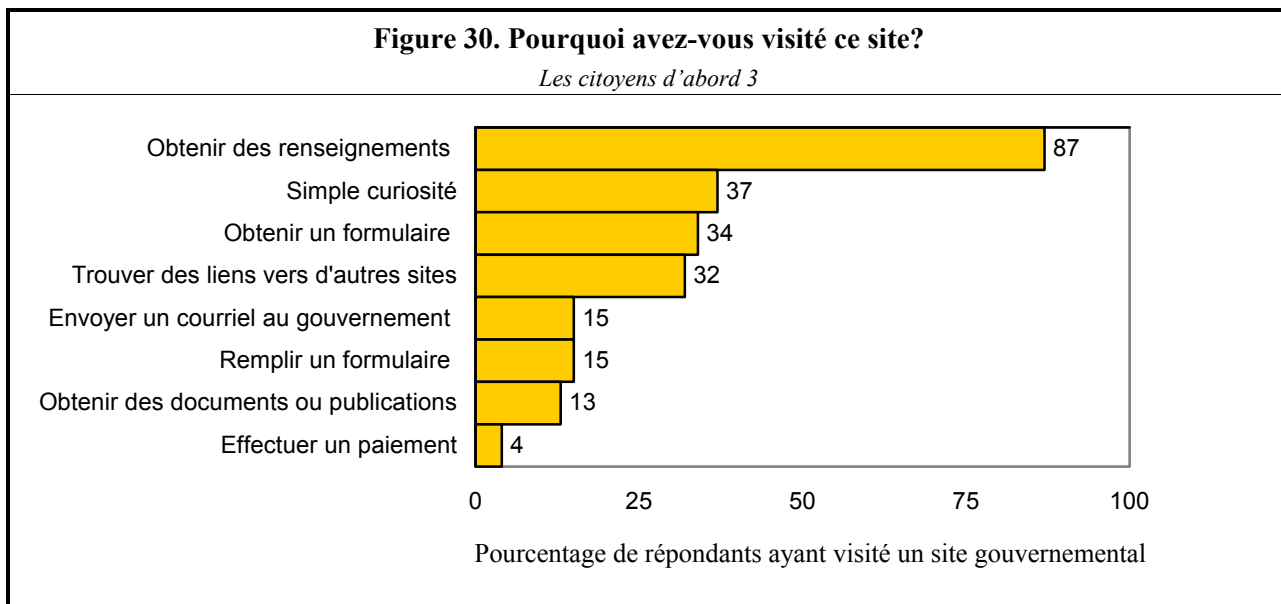
Analyse d'un service particulier obtenu par Internet

Le reste du présent chapitre porte sur les utilisateurs d'Internet qui se souvenaient avoir utilisé un site du gouvernement particulier au cours de l'année précédente.

Les répondants devaient choisir un seul site web du gouvernement qu'ils connaissaient et répondre ensuite à une série de questions au sujet de ce site. La majorité des sites choisis étaient ceux du gouvernement fédéral (44 p. 100) suivis des sites provinciaux/territoriaux

(27 p. 100) et municipaux (17 p. 100). Un autre 12 p. 100 des répondants ne savaient pas exactement à quel palier de gouvernement le site appartenait.

Les motifs pour lesquels les répondants ont visité le site sont présentés dans la Figure 30. « Obtenir des renseignements » vient au premier rang de la liste. Font partie des utilisations dites grosso modo opérationnelles les mesures suivantes : obtenir un formulaire, envoyer un courriel, obtenir des documents, remplir un formulaire et effectuer un paiement. La part de citoyens ayant pris au moins l'une de ces mesures est de 51 p. 100, légère hausse par rapport aux 45 p. 100 de 2000.



Autres sources d'information

Lorsque les citoyens veulent obtenir des services gouvernementaux, ils utilisent souvent plus d'un mode – il a été précisé au Chapitre 5 que la moitié des expériences de service comportaient au moins deux modes distincts de prestation (se reporter à la Figure 12).

Le même phénomène se produit ici relativement à ce que nous désignons de façon assez large les « services Internet ». Dans le sondage, les répondants devaient préciser les autres modes qu'ils avaient utilisés pour obtenir le service en question, outre leur visite du site web du gouvernement. Plus de la moitié d'entre eux, 54 p. 100, avaient eu recours à d'autres sources d'information :¹⁶

- 41 p. 100 ont effectué un appel téléphonique
- 22 p. 100 ont visité un bureau du gouvernement
- 15 p. 100 ont envoyé ou ont reçu des documents par la poste ou par télécopieur
- 14 p. 100 ont visité d'autres sites Internet du gouvernement
- 11 p. 100 ont utilisé le système de courriel
- 2 p. 100 ont utilisé d'autres modes.

Les sources susmentionnées visent tant les modes électroniques que traditionnels. Si l'on sépare les deux types de modes, il ressort que :

- 50 p. 100 des répondants n'ont utilisé que des modes électroniques (Internet et courriel)
- 50 p. 100 ont utilisé une combinaison de modes électroniques et traditionnels.

Ces résultats font ressortir clairement que de nombreux « services Internet » ne sont pas obtenus exclusivement par l'entremise d'Internet. Dans la majorité des cas, les répondants se servent d'autres modes à un moment ou à un autre au cours du processus.

Les citoyens semblent se servir d'Internet de la même façon qu'ils utilisent les modes traditionnels. L'Internet est l'un des nombreux moyens de communication à leur disposition. Enfin, les citoyens se servent aussi souvent de plusieurs modes que d'un seul.

¹⁶ Les pourcentages de cette colonne donnent plus de 100, étant donné que certains répondants ont utilisé plusieurs autres sources d'information.

Qualité du site et principaux moteurs de la satisfaction

Les répondants ont évalué la qualité générale du site choisi sur une échelle allant de très bonne à très mauvaise. Ils devaient donner au site une cote en comparaison « à d'autres sites que vous connaissez, tant dans le secteur public que privé ». Comme en témoigne la Figure 31, 35 p. 100 des répondants étaient d'avis que la qualité du site qu'ils avaient choisi était semblable en général à celles des autres sites sur Internet, 55 p. 100 ont indiqué que la qualité de leur site était meilleure et 10 p. 100 qu'elle était pire.

Cette évaluation a une portée très générale puisque qu'elle englobe plus de 4 300 répondants et des centaines de sites

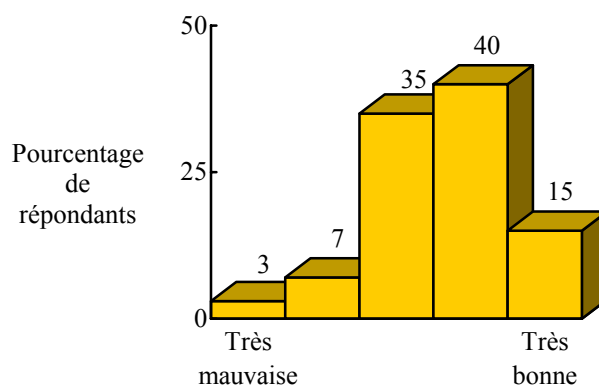
différents. Environ la moitié des sites choisis appartenaient au gouvernement fédéral, le tiers à un gouvernement provincial/territorial et le sixième à un gouvernement municipal.

Les cotes accordées aux sites des différents gouvernements sont semblables. Ces cotes exprimées en tant que moyennes sur 100 donnent les résultats suivants : sites municipaux (62), sites provinciaux/territoriaux (64) et sites fédéraux (66).

Étant donné que certains répondants ont indiqué que la qualité de leur site était bonne et que d'autres ont trouvé qu'elle était mauvaise, il y a lieu de se demander quels sont les facteurs qui contribuent à la qualité des sites gouvernementaux. Est-ce que les sites Internet des gouvernements comportent des caractéristiques qui influent sur l'évaluation faite par les utilisateurs de leur qualité générale?

Figure 31. Qualité générale du site Internet du gouvernement comparativement à d'autres sites

Les citoyens d'abord 3



Une analyse des nombreuses dimensions possibles révèle que quatre d'entre elles contribuent grandement à la qualité générale du site. Mises ensemble, ces dimensions expliquent 47 p. 100 de la variance dans l'évaluation du site par les répondants. Le Tableau 17 présente la liste des dimensions qui influent sur les cotes relatives à la qualité des sites gouvernementaux et la façon dont les clients les ont évaluées.

Les cotes de rendement pour ces dimensions ne sont pas particulièrement élevées. Le pourcentage de répondants d'accord sur l'énoncé : « Il m'est facile d'y trouver ce que je cherche. » s'élève à 57 sur 100 et à 56 sur 100 pour l'énoncé « Il contient tous les renseignements dont j'ai besoin. ». Ces taux peuvent expliquer en partie les raisons pour lesquelles les répondants se servent d'autres sources d'information, en plus des sites webs, pour obtenir leur service.

Le projet *Les citoyens d'abord* de 2000 comportait une analyse semblable dont les conclusions ont fait ressortir les quatre moteurs décrits ci-dessus. L'étude de 2000 avait en outre relevé un autre moteur : « Les pages se téléchargent rapidement ». Si cet énoncé faisait partie de ceux susceptibles d'être retenus pour le sondage de 2002, il n'exerce plus d'influence sur les cotes qu'accordent les répondants. Il vaut la peine de prendre quelques instants pour en expliquer les raisons. Premièrement, la perception de la rapidité à laquelle les pages se téléchargent est très relative. Elle dépend de l'ordinateur et du navigateur utilisés, de la vitesse de connexion et de l'importance du trafic sur les serveurs en cours de route. La taille réelle de la page à télécharger a très peu d'incidence sur la vitesse. Deuxièmement, l'expérience en

Tableau 17. Moteurs à l'égard de la qualité des sites Internet des gouvernements

Les citoyens d'abord 3

Moteur	Rendement actuel par rapport au moteur	
1. Il m'est facile d'y trouver ce que je cherche	→	D'accord à 57 sur 100
2. Résultat	→	57% ont obtenu ce qu'ils voulaient
3. Il est visuellement attrayant	→	D'accord à 61 sur 100
4. Il contient tous les renseignements dont j'ai besoin	→	D'accord à 56 sur 100

direct se fait de plus en plus rapidement parce que les internautes mettent leur matériel à niveau, que l'accès à Internet haute vitesse est de plus en plus répandu et que l'infrastructure d'Internet évolue constamment. Il y a de moins en moins de gens qui doivent attendre pour que les pages s'affichent et ces attentes sont de moins en moins fréquentes.

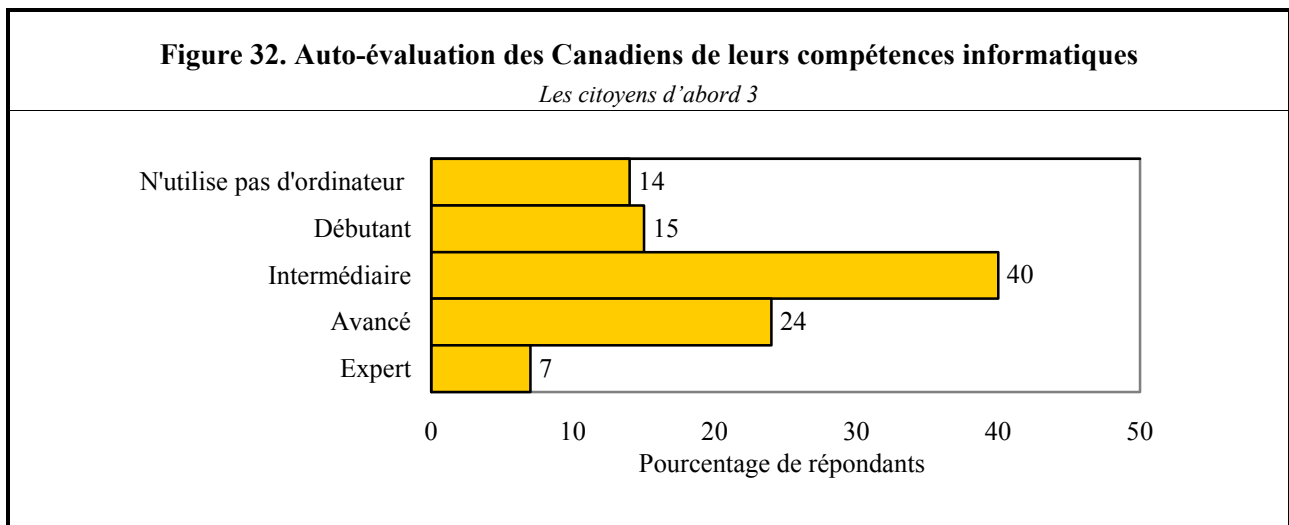
Compétences informatiques

Il importe de se demander s'il existe un lien entre l'utilisation des services électroniques et les compétences informatiques des utilisateurs de façon générale. Est-ce que les services électroniques sont accessibles à tous les utilisateurs d'ordinateur également ou ont-ils tendance à être plus attrayants pour les utilisateurs plus avertis?

La Figure 32 montre comment les Canadiens ont évalué leurs compétences en informatique. Si nous laissons de côté les 14 p. 100 des répondants qui ne se servent pas d'un ordinateur, nous pouvons regrouper les utilisateurs débutants/intermédiaires et les utilisateurs avancés/experts et tenter de déterminer si leur utilisation des services gouvernementaux diffère.

Les cotes accordées par les utilisateurs des deux groupes, avancés/experts et débutants/intermédiaires, quant à la qualité générale des sites gouvernementaux ne diffèrent pas de façon importante. Il s'agit d'une bonne nouvelle puisque cela signifie que la conception des sites est adéquate pour l'un et l'autre groupe.

Le groupe des utilisateurs avancés et experts visite plus souvent les sites gouvernementaux que celui des utilisateurs débutants et intermédiaires et est davantage susceptible d'effectuer des transactions que de seulement chercher de l'information. Enfin, les moteurs de



la qualité des sites diffèrent légèrement entre les deux groupes.

- Pour le groupe des avancés et des experts, le « visuellement attrayant » ne fait pas partie de la liste des moteurs et est remplacé par « les moteurs de recherche fonctionnent bien ».
- Dans le cas du groupe des débutants et des intermédiaires, c'est l'énoncé « Il contient tous les renseignements dont j'ai besoin. » qui ne figure pas dans la liste et qui est remplacé par « Les renseignements sont à jour. ».

En un mot

L'utilisation de l'Internet par les Canadiens augmente tout comme le nombre de transactions qu'ils y effectuent par l'entremise des services gouvernementaux (au lieu de les utiliser seulement pour obtenir de l'information).

Nous sommes portés à considérer les modes électroniques comme un moyen d'accéder aux services gouvernementaux et de considérer les modes traditionnels comme un moyen différent ou de rechange. Les citoyens ne sont pas de cet avis. Ils sont heureux d'utiliser toute combinaison pratique de modes traditionnels et électroniques qui leur permet d'obtenir un seul service. Les modes multiples constituent maintenant la règle et non l'exception.

9. Normes de service

Les normes de service constituent de plus en plus la pierre angulaire sur laquelle s'appuient les stratégies d'amélioration des services du secteur public. Elles correspondent aux niveaux publics de service qu'un organisme s'engage à fournir à ses clients et elles jouent un rôle capital dans la détermination des attentes de la clientèle. La plupart du temps, les normes de service sont établies en fonction d'une série de facteurs objectifs, comme le temps maximal qu'un client devrait attendre pour obtenir un service ou d'autres aspects du service semblables.

En effet, il n'est pas surprenant que la rapidité fasse partie des normes de service les plus souvent adoptées. La rapidité est un aspect essentiel de tout bon service. Qui plus est, il est très facile de demander aux gens quelles sont leurs attentes par rapport à la rapidité du service. Nous pourrions par exemple poser la question

suivante : « Combien de minutes à faire la queue à une borne interactives considérez-vous comme un délai acceptable? ».

Il est plus difficile de quantifier les autres moteurs. Les connaissances, l'équité et le petit effort supplémentaire ne sont pas faciles à définir de façon générale bien qu'il soit possible de définir les attentes dans le cadre de services particuliers.

Les citoyens d'abord a permis de mesurer les attentes des citoyens quant à la rapidité du service fourni par téléphone, à une borne interactive, par la poste et par courriel. Les questions sont toujours formulées en termes de « services courants ». Dans le sondage de 2002, plusieurs dimensions de la rapidité ont de nouveau été examinées afin de déterminer si les normes avaient changé. Les comparaisons avec les années précédentes sont présentées de la Figure 33 à la Figure 39.

Visite à un bureau

Une constatation fort intéressante ressortie des données de 2002 est présentée de la Figure 33 à la Figure 35. Les répondants sont disposés à attendre pour obtenir un service en personne, mais sont moins enclins à consacrer beaucoup de temps pour se rendre à l'endroit où le service est fourni. La raison exacte de ce phénomène n'est pas évidente et le sondage ne comportait pas de questions qui permettraient d'expliquer ces nouvelles tendances.

Bien qu'il ne s'agisse que d'une hypothèse, l'une des raisons possibles peut être que les événements du 11 septembre 2001 ont changé les attentes des citoyens d'une façon que nous ne pouvons pas encore entièrement comprendre. Nous avons constaté que les citoyens prévoient

attendre plus longtemps dans les aéroports – et semblent accepter cette nouvelle réalité. Il est possible que les répercussions de ces événements s'étendent aux autres services.

Il est également possible que les citoyens se rendent de nos jours à un bureau du gouvernement pour des raisons relativement différentes que par le passé. Les services courants sont de plus en plus accessibles par l'Internet et le téléphone. Si les visites à un bureau concernent des services moins courants, un temps d'attente légèrement plus long peut alors être tolérable (Figure 34).

Peu importe la raison, les changements survenus à ce chapitre laissent entendre qu'un suivi devra être assuré dans le cadre des prochaines études afin de vérifier si une nouvelle tendance a vu le jour.

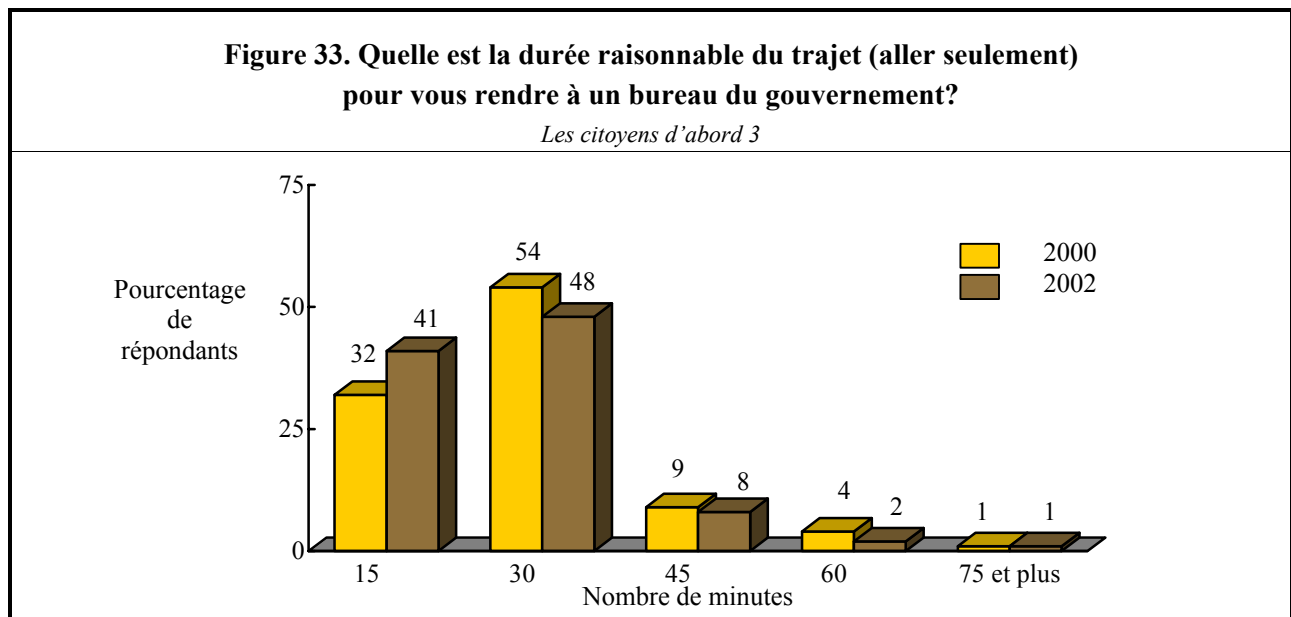


Figure 34. Lorsque vous présentez à un bureau du gouvernement pour obtenir un service courant, combien de minutes d'attente au comptoir considérez-vous comme un délai raisonnable?

Les citoyens d'abord 3

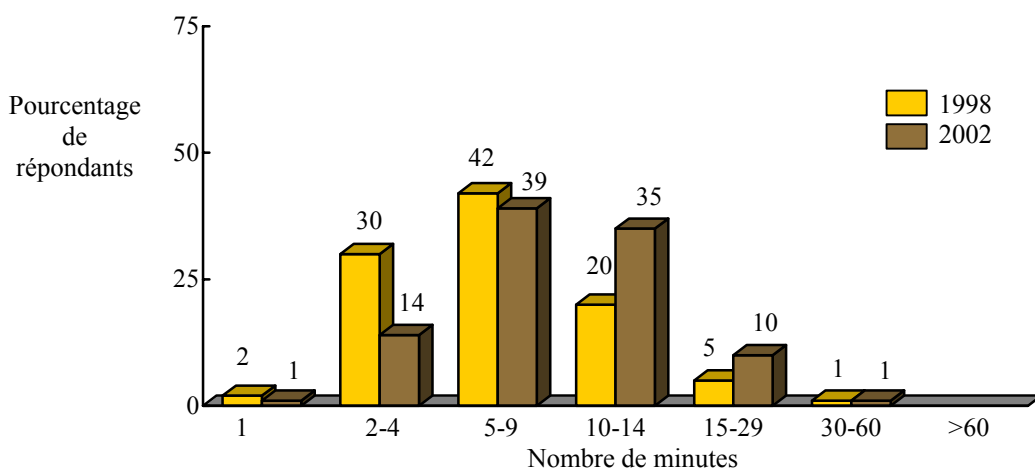
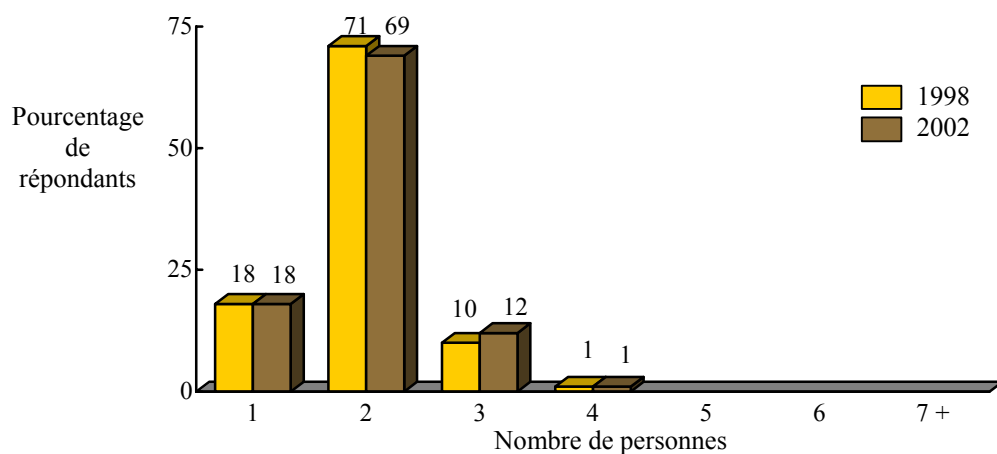


Figure 35. Lorsque vous présentez un bureau du gouvernement pour obtenir un service courant, avec combien de personnes différentes trouvez-vous raisonnable de traiter avant d'obtenir ce dont vous avez besoin?

Les citoyens d'abord 3



Téléphone

Bon nombre d'organismes publics disposent de normes relatives aux services fournis par téléphone. Les données présentées à la Figure 36 et à la Figure 37 portent sur deux des principales composantes de la majorité de ces normes – le temps d'attente avant que l'on réponde au téléphone et le nombre de personnes avec qui traiter pour obtenir le service.

Les options de réponse à la question de la Figure 36 ont été changées en 2002. Par conséquent, les données obtenues n'ont pas pu être comparées aux résultats de 1998 (et la question ne faisait pas partie du sondage de 2000). Puisque environ le tiers des répondants s'attendent à parler à quelqu'un en au plus 30 secondes et que l'autre tiers des répondants acceptent d'attendre une minute, il importe que l'on réponde rapidement au téléphone et que les systèmes à RVI (réponse vocale interactive) facilitent l'accès rapide à une « vraie personne ».

Figure 36. Lorsque vous téléphonez à un bureau gouvernemental pour une demande courante, quelle est la durée d'attente raisonnable avant de parler à quelqu'un?

Les citoyens d'abord 3

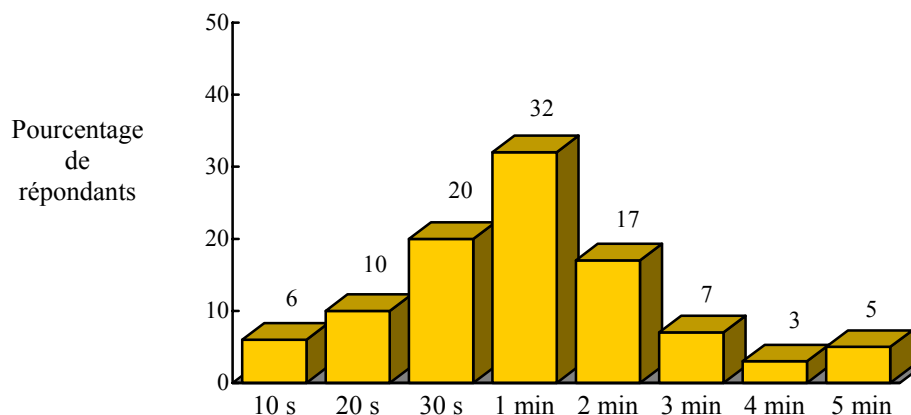
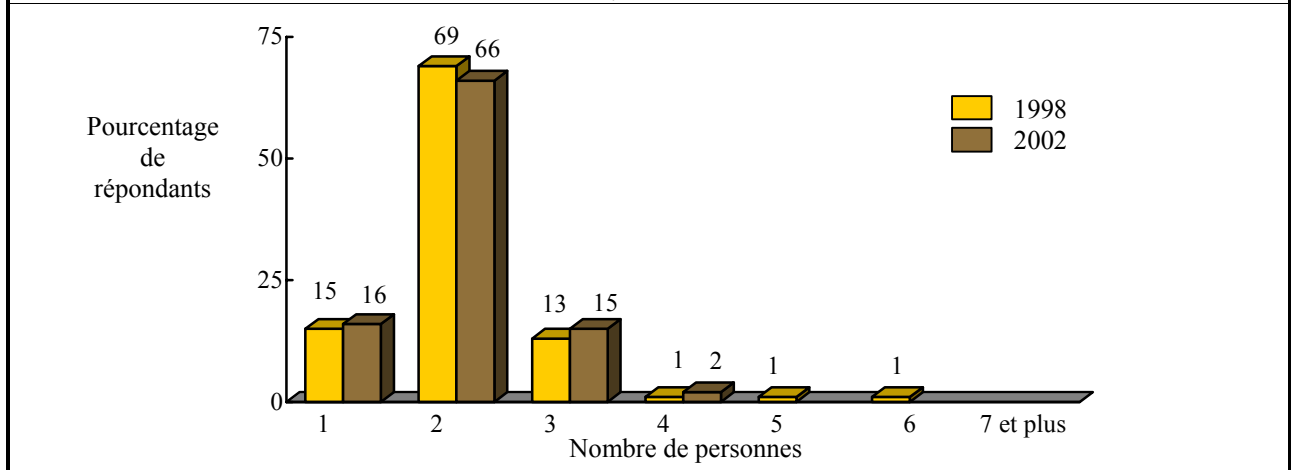


Figure 37. Lorsque vous téléphonez à un bureau gouvernemental pour une demande courante, quel est le nombre maximal de personnes avec qui il faut parler pour obtenir le service?

Les citoyens d'abord 3



Courriel

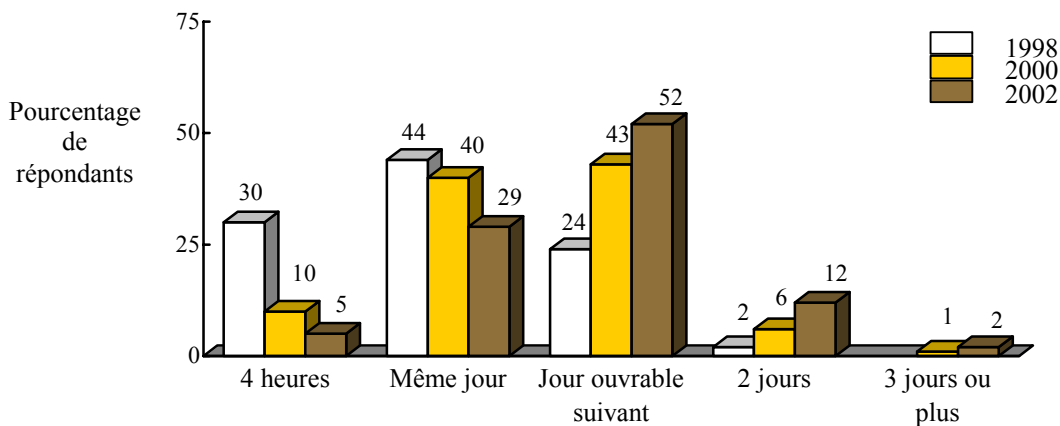
Le courriel était un nouvel outil de communication en 1998 et était peu connu par la majorité des gens. Parce que les messages électroniques sont transmis presque sur-le-champ, bon nombre de répondants au sondage de 1998 s'attendaient à obtenir aussi une réponse très rapide dans les quatre heures suivant leur message.

Les attentes à ce chapitre ont diminué d'une année à l'autre. Il semble y avoir deux raisons pour cela. La première est que les gens

reconnaissent que le délai de réponse ne dépend pas seulement du délai de transmission – il faut qu'une personne rédige la réponse au message. Il y a eu suffisamment d'histoires de raconter au sujet du nombre sans cesse croissant de courriels transmis que même les personnes qui n'envoient pas souvent de courriels sont susceptibles d'être au courant du problème. La deuxième raison découle de la première : les gens qui utilisent régulièrement le courrier électronique ne s'attendent pas à obtenir une réponse aussi rapide que les gens qui ne l'utilisent pas – et les utilisateurs du courrier électronique forment une part de plus en plus importante de la population.

Figure 38. Lorsque vous envoyez un courriel à un bureau gouvernemental pour une demande courante : si vous envoyez un courriel à 10 h, quel est le délai acceptable pour recevoir une réponse?

Les citoyens d'abord 3



Remarque : Le sondage de 1998 comportait des options de réponse différente. Les répondants pouvaient choisir « 2 heures » et « 4 heures », ces deux options ont été combinées dans le sondage de 2002. De plus, le sondage de 1998 n'offrait pas la réponse « 3 jours ou plus ».

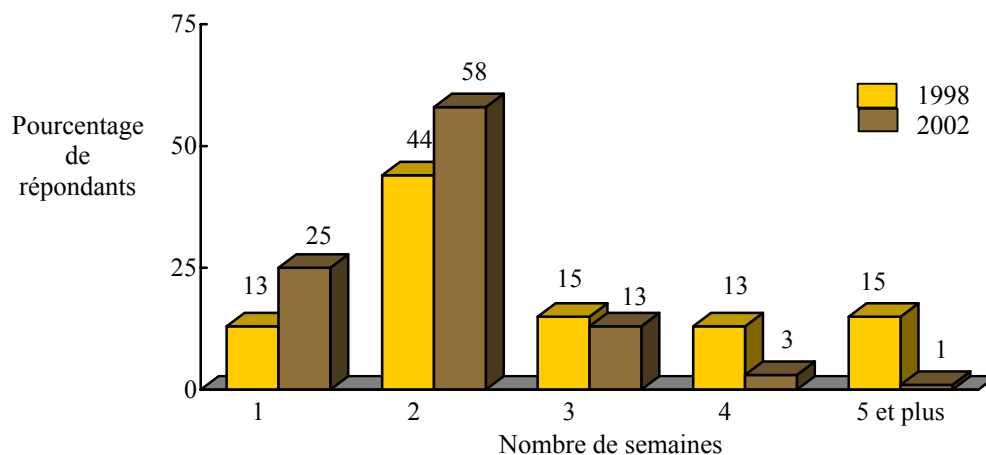
Courrier courant

Si les citoyens ont maintenant tendance à accepter que les services fournis en personne soient plus lents, ils s'attendent à l'inverse dans le cas de la poste. Comparativement à 1998, un plus grand nombre de répondants s'attendent maintenant à obtenir une réponse à une demande courante en une ou en deux semaines. Ce changement est statistiquement significatif.

Ce changement a en outre une incidence sur les fournisseurs de services et sur Postes Canada. Si une démarche par la poste doit être menée à terme en au plus deux semaines et que le processus par retour du courrier prend une semaine (5 jours ouvrables), un organisme de services dispose donc de seulement cinq jours pour traiter la demande.

Figure 39. Lorsque vous écrivez une lettre à un bureau gouvernemental pour une demande courante, quel est le délai raisonnable qui peut s'écouler entre le moment où vous postez la lettre et celui où vous recevez les renseignements ou les documents que vous avez demandés?

Les citoyens d'abord 3



En un mot

Les normes de service font partie intégrante du lien s'établissant entre un organisme et ses clients. Elles expriment les attentes et aident à les déterminer. Tel que les résultats de la présente étude de 2002 en font foi, les normes ne sont pas statiques. Si les clients accepteront d'attendre plus longtemps pour obtenir un service en personne, ils s'attendent à ce que les services fournis par la poste soient plus rapides que jamais. Les changements constatés dans les normes de service ne sont pas les seuls qui doivent faire l'objet d'un suivi. En effet, le suivi des progrès généraux réalisés au chapitre des niveaux de satisfaction constitue aussi un élément central du programme de service.

10. Suivi des progrès réalisés

Les citoyens d'abord repose sur deux types distincts de mesures de la qualité des services : la réputation du service et l'expérience du service. Tel que nous l'avons démontré au Chapitre 2, les deux mesures représentent des composantes importantes de la confiance envers le gouvernement. Elles servent en outre d'assises au suivi des progrès réalisés par le secteur public pour améliorer ses services et pour accroître la satisfaction de sa clientèle. Pour les gestionnaires chargés de la prestation des services, ces mesures fondamentales leur permettent d'évaluer leur réussite par rapport aux objectifs du programme de service. En effet, dans le cadre de l'initiative fédérale d'amélioration des services, les cotes relatives à la satisfaction servent à mesurer les progrès réalisés à la lumière de l'objectif d'amélioration de 10 % de la satisfaction à atteindre d'ici 2005.

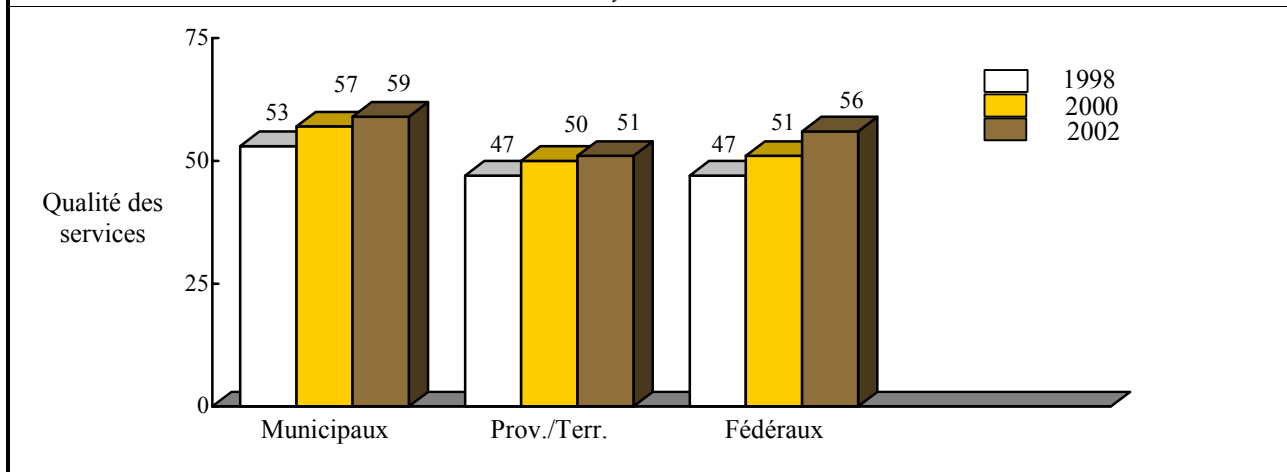
Une tendance à la hausse importante a été constatée de 1998 à 2002 pour les deux mesures. Il s'agit d'une bonne nouvelle pour les fournisseurs de services.

Réputation du service

La « réputation du service » est une mesure sommaire générale. Dans le sondage *Les citoyens d'abord*, les Canadiens devaient accorder une « note à la qualité générale du service que vous recevez » dans le cas « des services du gouvernement municipal », « des services du gouvernement provincial ou territorial » et « des services du gouvernement fédéral ». De 1998 à 2002, les cotes relatives à la réputation du service ont augmenté de façon significative pour chaque palier de gouvernement (Figure 40).

Figure 40. Cotes relatives à la « réputation du service »

Les citoyens d'abord 3



La nécessité de comprendre les cotes relatives à la réputation du service était l'une des principales raisons pour lesquelles la recherche *Les citoyens d'abord de 1998* a été entreprise en premier lieu. Une série de sondages menés dans les années 90 ont révélé que les cotes relatives à la qualité des services du gouvernement fédéral s'élevaient à moins de 50 sur 100 et que celles des gouvernements provinciaux, territoriaux et municipaux n'étaient que légèrement supérieures.

Fait plutôt surprenant en revanche, ces mêmes sondages ont révélé des cotes relatives à la qualité des services du secteur privé, comme les grands magasins, les restaurants et les services de messagerie, qui se situaient dans la tranche des 60 et des 70 et plus sur 100.

En 1996, un Groupe de travail de sous-ministres s'est penché sur la désaffection apparente des citoyens à l'égard du gouvernement et a tiré la conclusion suivante : « Malgré tous les efforts déployés pour améliorer les services aux citoyens, on retrouve constamment dans les

sondages d'opinion un niveau inégalé de méfiance, d'antipathie et même d'hostilité du public envers les gouvernement ». ¹⁷

Il a été découvert dans le cadre de l'étude *Les citoyens d'abord* de 1998 que l'important écart séparant les cotes du secteur public et celles du secteur privé tenait en partie aux premières méthodes de sondage. Les questions de sondage sur les services gouvernementaux traitaient de façon très générale de la réputation du service, par exemple « Quelle note accorderiez-vous à la qualité des services fournis par le gouvernement fédéral? » Les questions sur les services du secteur privé étaient pour leur part formulées en termes plus précis, c'est-à-dire des questions portant sur l'*expérience du service*.

La différence entre les deux types de question peut sembler infime, mais lorsque les citoyens

¹⁷ Groupe de travail des sous-ministres sur les modèles de prestation de services (1996). *Document de réflexion sur les modèles de prestation de services*. Centre canadien de gestion.

doivent accorder une cote à des *services gouvernementaux particuliers* et à des *services particuliers du secteur privé*, le tableau change du tout au tout. Les cotes de certains services du secteur privé (messagerie, supermarchés) sont élevées tandis que celles d'autres services (banques, compagnies d'assurance) sont faibles. De même, certains services gouvernementaux (services d'incendie, bibliothèques) obtiennent des cotes élevées tandis que la cote d'autres services (entretien des routes, indemnité des accidentés du travail) est faible.¹⁸

En moyenne, les cotes relatives à l'expérience du service sont supérieures d'environ 10 points de celles de la réputation du service. Les deux mesures brossent des tableaux différents de la qualité des services et il importe de ne pas remplacer l'une par l'autre.

Expérience du service

Pour obtenir les cotes relatives à l'expérience du service, les répondants doivent indiquer s'ils ont utilisé un service au cours de la dernière année et, dans l'affirmative, accorder une cote à la qualité de ce service. Les services sont présentés du Tableau 18 au Tableau 20.

Dans l'ensemble, les cotes relatives à l'expérience du service ont grimpé de 1998 à 2002. Cette augmentation s'est produite au sein des 28 services municipaux/provinciaux/territoriaux pour lesquels des données comparatives existent et parmi la série de 18 services fédéraux.

¹⁸ Le rapport *Les citoyens d'abord* de 1998 fournit de plus amples renseignements à ce sujet.

Tous les services ne se sont toutefois pas améliorés : il n'y a pas eu pour certains de changement statistiquement significatif, et des baisses ont été enregistrées pour plusieurs d'entre eux. La tendance générale est cependant à la hausse.

Au moment d'examiner les résultats municipaux/provinciaux/territoriaux, il importe de se rappeler qu'ils représentent un regroupement des cotes accordées à dix provinces, à trois territoires et à des centaines de municipalités. Il ne faut pas conclure que les résultats d'une seule province ou d'une seule municipalité correspondent au résultat général.

Cela étant dit, plusieurs tendances ressortent clairement des résultats.

Les hausses constatées pour chacun des quatre services relatifs aux études sont peut-être les plus évidentes. Plusieurs organismes ont mis l'accent dernièrement sur les études et la formation en apportant des changements aux conseils scolaires, en restructurant les programmes d'études et en insistant davantage sur l'importance des tests et de l'imputabilité.

De même, des services prévoyant des documents et l'enregistrement (p. ex. l'émission de permis de pêche, le renouvellement des cartes d'assurance-maladie) ont été au cœur des efforts d'amélioration du service déployés par les gouvernements au Canada. Ces efforts semblent avoir influé positivement sur les cotes de satisfaction.

Postes Canada et l'administration de l'assurance-emploi s'efforcent ces dernières années pour améliorer le service; les meilleurs cotes de satisfaction en sont le résultat.

À l'inverse, la perte de 5 points constatée dans le cas des demandes de passeport s'explique selon toute vraisemblance par les délais d'exécution plus longs découlant des mesures de sécurité accrues prises après les événements du 11 septembre.

Certains des changements observés (p. ex. les services policiers, les services aux agriculteurs) sont plus difficiles à expliquer du point de vue de la prestation de services. Si l'on reprend l'idée lancée au Chapitre 2 – à savoir qu'il y a interdépendance entre les cotes de qualité du service, les politiques gouvernementales et les personnalités politiques qui les appuient – certains de ces changements pourraient témoigner de situations ou de décisions relevant des politiques.

Le rythme du changement

Fondée sur quatre années de données de référence, la recherche de 2002 fait clairement ressortir des tendances qu'il n'aurait pas été possible d'un point de vue statistique de dégager en 2000. Certaines frustrations ont été exprimées après la publication du rapport de 2000 parce que les perceptions des citoyens ne semblaient

pratiquement pas avoir changé en dépit des efforts déployés pour améliorer les services.

S'il est clair que des progrès ont été réalisés en 2002, il convient d'expliquer à nouveau pourquoi les changements ne ressortent pas rapidement dans les données. Les cotes relatives à la qualité des services sont de portée nationale. Si une province ou une municipalité fait une percée sur le plan de la qualité des services, les données nationales ne changeront que très légèrement. Il faut que des changements à grande échelle soient apportés à un service pour que les données nationales en fassent foi.

Il importe en outre de se rappeler que la qualité des services n'est pas le seul facteur pouvant avoir une incidence sur ces cotes. Une politique ou un événement très médiatisé peut avoir des retombées ou des répercussions sur les cotes relatives à la qualité des services. Si l'on reprend l'idée lancée au Chapitre 2, il existe une interdépendance entre les cotes relatives à la qualité des services, les politiques gouvernementales et les personnalités politiques qui les appuient. Il faudrait disposer d'autres renseignements en plus des cotes relatives à la qualité des services dont fait état *Les citoyens d'abord* pour être en mesure de déterminer les contributions relatives de chacun..

Tableau 18. Évaluation des services municipaux et provinciaux/territoriaux par les citoyens*Les citoyens d'abord 3*

Service	Qualité du service (0 – 100)		
	1998	2000	2002
Études			
Collèges et universités *	58	60	66
Programmes de formation professionnelle/ perfectionnement ou d'apprentissage *	47	51	61
Écoles publiques *	54	57	60
Prêts et bourses pour étudiants *	40	43	52
Services de santé et d'urgence			
Services ambulanciers	–	–	80
Services d'incendie	86	80	82
Demande ou renouvellement de carte santé *	62	67	69
Hôpitaux *	51	55	55
Soins de santé hors des hôpitaux	–	62	63
Services en santé mentale, par exemple aide psychosociale	55	51	57
Soins de santé publique : renseignements, vaccinations, tests de laboratoire, inspections, lignes d'urgence 1-800	68	66	68
Services de sécurité et justice			
Corps policier municipal *	68	64	58
Tribunaux provinciaux/territoriaux *	38	46	46
Prisons prov./terr., liberté surveillée, libération conditionnelle	41	39	40
Police provinciale (OPP, Sûreté du Québec, RNC) *	68	60	58
Licences et permis			
Enregistrements et certificats de naissance, de mariage et de décès	60	60	59
Permis de construction et visites de bâtiment : construction, plomberie, gaz, électricité, etc.	58	56	57
Permis de chasse et de pêche *	63	58	73
Enregistrements des véhicules automobiles et permis de conduire *	66	65	69
Aménagement du territoire et zonage	–	–	49
Service de l'impôt foncier	–	–	66

* Tendence linéaire statistiquement significative de 1998 à 2002.

Tableau 19. Évaluation des services municipaux et provinciaux/territoriaux par les citoyens (suite)*Les citoyens d'abord 3*

Service	Qualité du service (0 – 100)		
	1998	2000	2002
Services sociaux			
Services d'hébergement d'urgence pour personnes en difficultés	–	–	49
Services familiaux, assistance psychosociale, aide à l'enfance *	56	55	45
Logement sociaux (HLM, Coop, etc.)	–	–	46
Garderies publiques ou Centre de la petite enfance	–	–	60
Sécurité de revenu (Aide sociale)	42	44	51
Programmes d'indemnité et de réadaptation des accidentés du travail *	34	37	49
Loisirs et culture			
Programmes municipaux de parcs et de loisirs et patrimoine	70	71	71
Galeries d'art et musées provinciaux/territoriaux, etc. *	71	73	75
Parcs, terrains de camping provinciaux/territoriaux	71	69	71
Bibliothèques publiques	77	77	79
Services publics et transports			
Assurance-automobile (Québec, Manitoba, Saskatchewan, C-B)	–	–	63
Service d'eau potable	–	–	66
Service d'enlèvement et traitement des ordures	–	–	72
Service de récupération / recyclage	–	–	70
Transports en commun : autobus, tramway, métro *	58	58	61
Réseau routier (entretien des routes et enlèvement de la neige)	45	47	47
Égouts et traitement des eaux usées	–	–	66
Autre			
Services agricoles	63	61	55
Services de démarrage de petites entreprises	41	44	49
Québec uniquement			
Régie des rentes du Québec (RRQ)	–	–	75
Revenu Québec	–	–	61
Centres locaux d'emploi (CLE)	–	–	61
Communication-Québec	–	–	71
Moyenne des services municipaux et provinciaux/territoriaux			
a) fondée sur les services mesurés les trois années *	62	63	65
b) les services mesurés en 2002			66
c) les services municipaux, selon la définition fournie en 1998/2000	64	64	65
d) les services prov/terr, selon la définition fournie en 1998 et 2000 *	62	63	66

* Tendence linéaire statistiquement significative de 1998 à 2002.

Tableau 20. Évaluation des services fédéraux par les citoyens

Les citoyens d'abord 3

Service	Qualité du service (0 – 100)		
	1998	2000	2002
Accès aux informations : 1-800-O-Canada, Canada.gc.ca, Service Canada	–	–	60
Agence des douanes et du revenu du Canada, ADRC (anciennement Revenu Canada)	55	57	59
Régime de pensions du Canada (RPC), Sécurité de la vieillesse (SV) <i>Le RPC ne vise que les résidents hors du Québec</i>	69	71	68
Postes Canada *	57	62	66
Garde côtière canadienne / Recherches et sauvetage	66	63	66
Services relatifs à la citoyenneté	57	54	56
Services frontaliers de douane et d'immigration	58	57	59
Assurance-emploi (AE)*	45	51	53
Tribunaux fédéraux (Cour supérieure, Cour d'appel, Cour suprême)	–	44	44
Commission nat. des libérations conditionnelles, prisons fédérales	36	38	34
Services financiers : Société du crédit agricole, SCHL, SADC	52	52	54
Santé Canada : renseignements sur des questions de santé	55	55	58
Centre de ressources humaines du Canada, CRHC (anciennement CEC), <i>Résidents hors du Québec seulement *</i>	47	54	54
Services d'information : Bureau d'information du Canada, Statistique Canada, Publications du gouvernement du Canada	55	57	59
Office national du film, musées nationaux, Centre national des arts, Musée des beaux-arts du Canada *	70	73	75
Parcs nationaux	73	71	73
Passeports : obtention ou renouvellement d'un passeport *	66	65	60
GRC	68	59	62
Moyenne des 18 services fédéraux *	60	61	64

* Tendence linéaire statistiquement significative de 1998 à 2002.

Données comparatives

Bon nombre d'organismes mènent leurs propres recherches de satisfaction de la clientèle et compareront ensuite leurs résultats à ceux publiés dans le présent rapport. Il arrive parfois que les différences entre les données obtenues dans le cadre de la recherche *Les citoyens d'abord* et les données de l'organisme soient considérables. Lorsque cela se produit, il y a habituellement de bonnes raisons. Voici deux exemples pour illustrer tout cela.

Satisfaction des patients

La cote de satisfaction de 55 sur 100 dont fait état *Les citoyens d'abord* à l'égard des hôpitaux tranche sur les cotes de satisfaction des patients qui s'élèvent à au moins 80 selon les rapports fournis régulièrement par les hôpitaux et les provinces.¹⁹ Il s'agit d'un écart surprenant qui exige une explication. Il existe au moins trois différences importantes sur le plan méthodologique entre le sondage *Les citoyens d'abord* et la majorité des sondages de satisfaction menés auprès des patients dans les hôpitaux. Chacune de ces pratiques donne lieu à des cotes moins élevées dans *Les citoyens*

d'abord et à des cotes plus élevées dans les sondages de satisfaction des hôpitaux²⁰.

- Sélection de l'échantillonnage :
 - Les sondages des hôpitaux visent normalement que les patients hospitalisés et ne visent souvent pas les patients des cliniques externes.
 - L'échantillon des hôpitaux est normalement formé de patients qui ont obtenu leur congé plutôt que des patients qui continuent de suivre des traitements ou qui attendent d'être admis.
- Certains sondages d'envergure menés dans les hôpitaux ne sont pas anonymes ou confidentiels. Ils sont imprimés sur le papier à en-tête de l'hôpital et sont numérotés de manière à pouvoir identifier le patient.
- Seuls les patients remplissent le sondage, pas les membres de leur famille ni leurs soignants.

Les citoyens d'abord, dont l'échantillon comporte une gamme beaucoup plus vaste de personnes-ressources que celui des sondages de la satisfaction des patients que mènent les hôpitaux, est complètement anonyme et confidentiel.

¹⁹ Se reporter par exemple au rapport *Les soins de santé au Canada, 2001*. Institut canadien d'information sur la santé. www.cihi.ca, et au *Rapport sur les hôpitaux 2001 : Soins actifs*. Ontario Hospital Association et gouvernement de l'Ontario, www.oha.com/.

²⁰ Un examen approfondi de ces facteurs est présenté dans le rapport *Erin Research Health Report 2002*, qui peut être consulté à l'adresse suivante : www.erinresearch.com.

Régime de pension du Canada, Sécurité de la vieillesse (RPC/SV)

La cote de 68 enregistrée dans le cas du RPC/de la SV s'oppose à celle obtenue (80) dans le cadre des sondages menés auprès des bénéficiaires de prestations du RPC/de SV. La différence tient à l'échantillonnage. Dans *Les citoyens d'abord*, toute personne ayant utilisé ce service au cours de l'année précédente devait lui accorder une cote. Une certaine proportion de répondants ont déclaré « Bien sûr que j'ai utilisé ce service – une cotisation au RPC/à la SV a été prélevée sur tous mes chèques de paye » (il importe d'ajouter que la majorité des répondants n'ont pas fait ce lien). Il est facile de distinguer les cotisants des bénéficiaires d'après leur âge. Ceux qui n'ont pas encore 50 ans ont accordé une cote relative à la satisfaction de ce service de 54 sur 100 – il faudra un certain temps avant qu'ils puissent profiter de ce service. Pour les répondants faisant partie du groupe âgé de 50 à 64 ans, les cotes grimpent à 65 et dans le cas des bénéficiaires de prestations au titre du RPC/de la SV, c'est-à-dire ceux âgés de 65 ans et plus, les cotes relatives à la qualité du service s'élèvent à 79 sur 100.

En un mot

Nous disposons maintenant des résultats et ceux-ci sont encourageants – les cotes concernant les services offerts par le secteur public canadien ont augmenté progressivement depuis 1998. Cette augmentation a été constatée pour les deux principales mesures de la recherche *Les citoyens d'abord* – la réputation du service (point de vue général sur les services gouvernementaux) et l'expérience du service (évaluation de chaque service expérimenté). Toutefois, tel qu'il a été proposé dans de nombreuses autres sections du présent rapport, d'autres aspects doivent encore être examinés. La détermination des secteurs où les efforts d'amélioration doivent être déployés – ainsi que de tous les autres éléments du processus d'amélioration des services pour lesquels une planification s'impose – se fait beaucoup plus facilement en adoptant une démarche axée sur les citoyens. C'est-à-dire une démarche qui permet de demander aux clients et aux citoyens quelles sont leurs priorités en matière d'amélioration.

11. Priorités des citoyens en matière d'amélioration

L'un des principaux éléments qui permet aux gestionnaires très actifs de la fonction publique d'établir une stratégie efficace d'amélioration des services consiste à savoir sur quelles activités les efforts devraient être surtout déployés pour en retirer les meilleurs résultats. Les renseignements présentés dans *Les citoyens d'abord* au sujet des principaux moteurs de la satisfaction brossent une partie de ce tableau. Une autre composante essentielle de toute stratégie visant à apporter des améliorations efficaces axées sur les citoyens est de déterminer les services que la fonction publique devrait, selon les clients, améliorer en tout premier lieu.

Le sondage *Les citoyens d'abord 3* comportait, comme ses prédécesseurs, des questions au sujet des services qui devaient, selon les répondants, absolument être améliorés. Il convient de préciser que les services municipaux et provinciaux/territoriaux ont été regroupés étant donné que la répartition des services entre les sphères de compétence varie d'une région à l'autre. De plus, le sondage de 2002 présente une liste plus exhaustive de services afin de mieux représenter la gamme d'activités menées

par le secteur public. Par exemple, le traitement de l'eau potable et le recyclage font partie des nouveaux services qui ont été ajoutés à la liste.

Les changements apportés au sondage de 2002 aident à fournir l'information la plus précise et la plus complète possible. Cependant, les avantages de ces changements s'accompagnent aussi de certains inconvénients – il n'est pas possible de comparer les priorités aux échelons provincial/territorial-municipal aux taux précis en pourcentage obtenus les années précédentes pour chacune d'entre elles. Par conséquent, les données de 2002 figurant dans le présent rapport représentent de nouveaux points de référence pour ces groupes.

S'il n'est pas toujours possible d'établir des comparaisons absolues avec les données antérieures des recherches *Les citoyens d'abord*, il est possible de comparer le classement par ordre de grandeur des priorités d'amélioration des années précédentes. Le classement est stable depuis 1998; les hôpitaux et les routes occupant toujours le premier rang.

Tableau 21. Services municipaux et provinciaux/territoriaux – Priorités en matière d'amélioration*Les citoyens d'abord 3*

Service	Pourcentage des répondants ayant choisi le service en tant que priorité
Hôpitaux	57
Réseau routier (entretien des routes et enlèvement de la neige)	40
Soins de santé hors des hôpitaux	31
Services d'eau potable	23
Écoles publiques	22
Transports en commun	19
Logement sociaux	16
Collèges et universités	15
Service de récupération / recyclage	14
Services familiaux, assistance psychosociale et aide à l'enfance	14
Services d'hébergement d'urgence pour personnes en difficultés	12
Corps policier municipal	12
Soins de santé publique	12
Sécurité du revenu (Aide sociale)	11
Égouts et traitement des eaux usées	11
Garderies publiques ou Centre de la petite enfance	10
Service d'enlèvement et traitement des ordures	10
Programmes de formation professionnelle / perfectionnement	9
Programmes d'indemnité et de réadaptation des accidentés du travail	8
Enregistrements des véhicules automobiles, permis de conduire	8
Services en santé mentale	7
Prêts et bourses pour étudiants	7
Services ambulanciers	7
Programmes municipaux de parcs et de loisirs et patrimoine	7
Bibliothèques publiques	7
Assurance-automobile	6
Parcs et terrains de camping provinciaux / territoriaux	5
Services d'incendie	4
Tribunaux provinciaux / territoriaux	4
Services de démarrage de petites entreprises	4
Prisons provinciales / territoriales, liberté surveillée, libération conditionnelle	3
Services de l'impôt foncier	3
Demande ou renouvellement de carte santé	3
Enregistrements et certificats de naissance, de mariage et de décès	3
Police provinciale	3
Aménagement du territoire et zonage	2
Services agricoles	2
Permis de construction et visites de bâtiment : construction, plomberie, gaz etc.	2
Galeries d'art et musées provinciaux / territoriaux	1
Permis de chasse et de pêche	1

Le Tableau 22 fait état des priorités en matière d'amélioration concernant les services fédéraux pour 2000 et 2002. Les services frontaliers de douane et d'immigration occupent maintenant un rang beaucoup plus élevé, ce qui n'est pas vraiment surprenant après les événements du 11 septembre. Un changement plus difficile à

comprendre toutefois est la chute dans le classement des CRHC. Il est possible que le rendement économique en soit la cause, mais il se peut aussi que cette baisse soit attribuable au changement de nom (anciennement les CEC). Le nouveau nom peut ne pas être encore connu par tous les répondants.

Tableau 22. Services fédéraux – Priorités en matière d'amélioration

Les citoyens d'abord 3

Service	Pourcentage des répondants ayant choisi le service en tant que priorité	
	2002	2000
Assurance-emploi	29	27
Services frontaliers de douane et d'immigration	26	16
Postes Canada	25	28
Santé Canada : renseignements sur des questions de santé	24	26
Agence des douanes et du revenu du Canada (anciennement Revenu Canada)	24	29
Régime de pensions du Canada, Sécurité de la vieillesse (RPC/SV)	23	26
Centre de ressources humaines du Canada (CRHC)	16	29
GRC	14	17
Commission nationale des libérations conditionnelles/prisons	14	12
Tribunaux fédérales	12	12
Accès aux informations : 1-800-O-Canada, Service Canada	12	–
Parcs nationaux	11	12
Passeports	10	7
Services relatifs à la citoyenneté	7	6
Services d'information (Bureau d'information du Canada etc.)	6	7
Services financiers : SCHL, crédit agricole	5	6
Garde côtière	4	5
Office national du film, musées nationaux, Musées des beaux-arts	3	5

En un mot

Les services sur lesquels les citoyens et les clients veulent que le secteur public canadien axe ses efforts d'amélioration ressortent clairement. Aux échelons municipal et provincial/territorial, les efforts doivent être déployés sur les hôpitaux, les soins de santé, les routes et les écoles et à l'échelle fédérale, ces efforts devraient être axés sur les services fournis par Postes Canada et par l'Agence des douanes et du revenu du Canada et sur l'assurance-emploi. Les gestionnaires qui

établissent des plans d'amélioration des services peuvent se lancer en toute confiance dans ces secteurs en sachant qu'ils constituent des services essentiels aux yeux de leurs clients. Peu importe la démarche qu'ils adopteront, les renseignements fournis dans tous les chapitres du présent rapport leur seront d'une très grande utilité. Les renseignements concernant les points de vue sur le gouvernement, les modes de prestation, les moteurs, les cotes de satisfaction, l'accès, etc. peuvent tous être utilisés de façon efficace afin de progresser sur la voie de l'amélioration des services – en fait, vers l'excellence.

12. Vers l'excellence

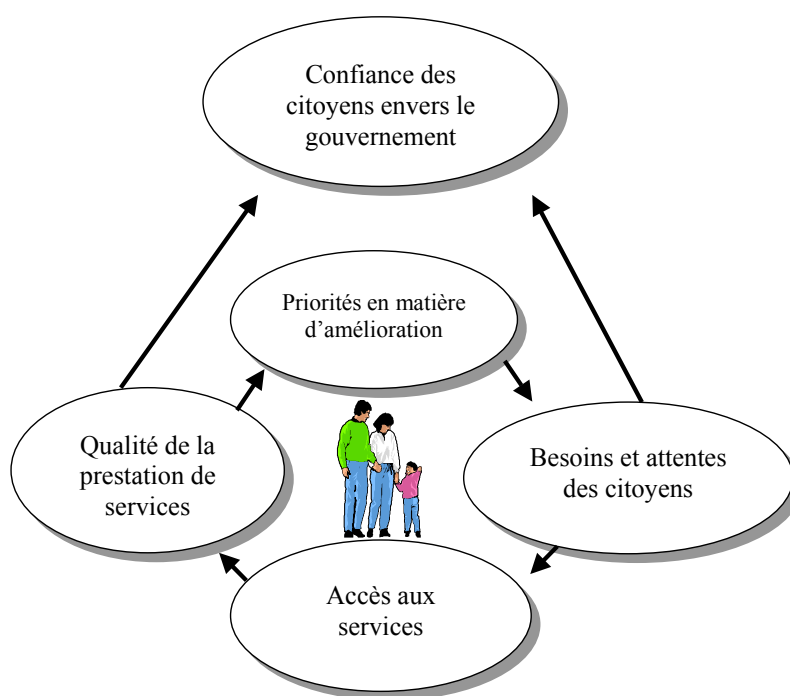
Chaque édition du projet *Les citoyens d'abord* visait principalement à fournir aux gestionnaires les sources d'inspiration et les orientations dont ils ont besoin pour améliorer les services et les produits gouvernementaux. Le modèle de la Figure 41 résume les enseignements tirés jusqu'à présent.

Les quatre ovales du bas représentent les composantes qui reviennent dans tous les processus de prestation de services : besoins et attentes des clients, façon dont les clients accèdent aux services, qualité des services reçus et priorités en matière d'amélioration fondées sur leurs expériences. Deux de ces composantes

ont une incidence sur la confiance envers le gouvernement. La qualité des services influe directement sur la confiance parce que les citoyens dont l'expérience de service est de qualité supérieure témoignent d'une plus grande confiance envers le gouvernement. La composante « besoins et attentes » comporte deux volets. Les citoyens qui croient que les services gouvernementaux répondent à leurs besoins et les citoyens qui considèrent que les services gouvernementaux leur ont été bénéfiques ont davantage confiance envers le gouvernement.

Figure 41. Le modèle *Les citoyens d'abord*

Les citoyens d'abord 3



Gagner la confiance des citoyens envers le gouvernement

La confiance envers le gouvernement dépend directement de la qualité des services offerts actuellement et des avantages découlant des services obtenus dans le passé par les citoyens. L'une des grandes contributions de l'étude *Les citoyens d'abord 3* est d'avoir démontré le lien quantitatif solide qui existe entre la qualité des services et la confiance envers le gouvernement. Un bon service ne rend pas seulement les clients heureux, il renforce les institutions du gouvernement.

Comprendre les besoins et les attentes des citoyens

Le citoyen est au cœur du programme de service de la fonction publique et constitue l'élément le plus important de l'initiative d'amélioration des services. Écouter l'avis des citoyens et présenter leurs intentions est le mandat du projet *Les citoyens d'abord*. Les besoins et les attentes peuvent être définis à de nombreux niveaux. À un niveau supérieur, ils peuvent correspondre à des mesures prioritaires à prendre. Au niveau local, ils peuvent prendre la forme de normes de services comme le temps qu'une personne devrait s'attendre à faire la queue. De plus, les préférences pour un mode de prestation des services ou un autre, l'identification des obstacles à l'accès et des suggestions précises

sur la façon d'améliorer les services sont tous des moyens que les citoyens utilisent pour exprimer leurs besoins et leurs attentes.

Faciliter l'accès

La coordination des modes multiples de prestation de services constitue le nouveau défi à relever pour la fonction publique. Le nombre considérable de clients qui accèdent aux services en se servant de plus d'un mode démontre à quel point le monde de la prestation des services évolue. Les gestionnaires doivent trouver des moyens d'intégrer les différents modes de prestation. Ils doivent s'efforcer de mieux comprendre la façon dont les clients utilisent les différents modes à leur disposition et la façon dont chaque mode contribue à garantir la satisfaction de la clientèle.

L'Internet, le tout dernier-né des modes de prestation, évolue rapidement et constamment. La constatation selon laquelle son utilisation peut accroître la satisfaction laisse entendre qu'il faut continuer d'en apprendre le plus possible à son sujet et qu'il faut utiliser cette information pour réaliser de grands progrès en vue d'atteindre les plus hauts niveaux d'excellence en matière de services.

Le téléphone est toujours le moyen le plus fréquemment utilisé pour communiquer avec le gouvernement. Toutefois, les citoyens considèrent que l'accès aux services par téléphone est particulièrement difficile. La mise en œuvre de solutions créatrices pour régler les

difficultés d'accès aux services par téléphone constitue donc une priorité.

Rehausser la qualité des services

Les cinq moteurs de la satisfaction sont aussi importants aujourd'hui qu'ils l'étaient lorsqu'ils ont été identifiés en 1998. Ils représentent le fondement sur lequel s'appuie l'amélioration des services et constituent un guide pour les gestionnaires lorsqu'ils doivent prendre des décisions au sujet des normes de service. Si un bon service est fourni par rapport à chacun des cinq moteurs, les clients seront satisfaits. Pour donner un exemple bien précis, la meilleure façon d'améliorer les services gouvernementaux consiste à accroître la rapidité.

Les moteurs varient quelque peu d'un service et d'un mode à l'autre. Il serait donc avantageux pour les organismes de mener leur propre recherche afin de relever les moteurs qui visent leurs services et leurs clients.

Établir l'ordre de priorité des améliorations

La bonne nouvelle est que les cotes relatives à la qualité des services augmentent. Cela ne veut toutefois pas dire que le secteur public peut se reposer sur ses lauriers. Les attentes des citoyens à l'égard des services fournis par le secteur public sont également en hausse et les cotes relatives à la qualité des services se situent toujours en moyenne dans le milieu de la tranche des 60 sur 100. Étant donné que le service est

une composante essentielle de la confiance témoignée envers le gouvernement, il importe d'augmenter, et non de diminuer, les efforts déployés à l'amélioration du programme de service. Le défi que doit relever la fonction publique n'a peut-être jamais été aussi grand.

Les résultats de l'initiative *Les citoyens d'abord 3* offrent des conseils pratiques sur la façon de relever ce défi, qu'il s'agisse de mieux comprendre les attentes des citoyens ou de définir les éléments du processus de prestation de services qui contribuent à augmenter la satisfaction.

Il faut diffuser le plus largement possible la nouvelle selon laquelle la qualité des services s'améliore ainsi qu'encourager et appuyer les spécialistes lorsqu'ils mènent des activités d'amélioration des services. La remise de prix d'excellence pour l'amélioration des services, l'échange de pratiques exemplaires et la suppression des obstacles au sein des sphères de compétences et entre celles-ci afin d'encourager une prestation plus uniforme des services doivent devenir des pratiques courantes au sein de la fonction publique.

La recherche *Les citoyens d'abord* portait surtout sur les clients externes des gouvernements. Il serait fort utile d'établir un parallèle avec les besoins et les attentes en matière de services des clients internes. Un organisme ne peut desservir correctement ses clients externes s'il ne prend pas soin de répondre aux besoins des services internes. Au sein de tout organisme, le travail d'un groupe est lié d'une façon ou d'une autre à celui d'un autre groupe. Les membres du personnel d'un organisme fournissent soit des services à un client externe ou soit desservent un

autre membre du personnel afin que le client externe obtienne le service dont il a besoin. La détermination des moteurs de la satisfaction au sein de la fonction publique serait un bon point de départ.

La prestation de services internes n'est qu'une des nombreuses tâches accomplies par un organisme. Il faut en outre se pencher sur la culture d'un organisme et évaluer sa santé organisationnelle (par exemple, les préoccupations sur le plan de la communication, les rapports avec les gestionnaires, la rémunération et la mesure dans laquelle les employés ont l'impression que leur organisme axe ses services sur les clients). L'examen tant de la qualité des services internes que de la santé organisationnelle peut aider à créer un milieu où d'excellents services constituent la norme. Le Conseil sur la prestation des services du secteur public (CPSSP) pourrait faire œuvre utile en élaborant un outil dont pourraient se servir les

organismes afin de tâter le pouls de leur santé organisationnelle et qui pourrait être fondé sur le modèle qu'il a élaboré pour *l'outil de mesures communes*.

En guise de conclusion

Si les conclusions du présent rapport découlent d'un simple modèle, elles encouragent fortement le secteur public à prendre des mesures. Les travaux déjà accomplis par le CPSSP et la création de l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) laissent entendre que le secteur public au Canada n'est pas seulement disposé, mais est aussi prêt, à relever ces défis. La voie vers l'excellence des services publics peut être exigeante, mais elle en est une sur laquelle le Canada est résolu à réussir.

Annexe A : Méthode

Les sondages *Les citoyens d'abord* de 1998 et de 2000 avaient été effectués par la poste et la majorité des réponses au sondage de 2002 ont aussi été obtenues de cette façon. Une composante Internet a en outre été ajoutée en 2002 pour deux raisons : premièrement, les sondages postaux coûtent de plus en plus chers tandis que les sondages par Internet sont considérablement plus abordables et deuxièmement, nous voulions diversifier l'échantillon.

Étant donné que les différences entre les méthodes peuvent entraîner de légers écarts, ***toutes les comparaisons entre les résultats de 2002 et ceux des sondages de 1998 et de 2000 sont fondées sur les sondages retournés par la poste.***

Il avait été décidé au préalable que l'échantillon postal constituerait les cinq sixièmes des données totales et que l'échantillon par Internet compterait pour un sixième. Il est possible dans le cadre des prochains sondages que la part des réponses reçues par Internet soit plus importante. Le sondage par Internet a été mené en deux parties parce que nous avons jugé que tout le sondage serait trop long à administrer sur l'Internet. Les répondants ont donc été affectés au hasard soit à la partie I ou soit à la partie II.

Taux de réponse

Le taux de réponse au sondage postal est calculé à l'aide du nombre de sondages postés, le nombre de sondages remplis qui ont été retournés et le nombre de sondages non reçus

par les répondants. Nous savons exactement combien de sondages ont été remplis (6 464) et combien ont été postés (58 250). Il est possible d'établir de deux façons le nombre de sondages qui n'ont pas été reçus.

Étant donné que le sondage a été expédié comme un envoi de première classe, les enveloppes dont l'adresse était erronée ont été retournées à l'expéditeur. Il y a eu 5 008 enveloppes retournées, ou 9 p. 100 de l'ensemble des enveloppes postées. D'après ces données, le taux de réponse s'établit à 12,2 p. 100. Pour diverses raisons, les enveloppes non distribuables n'ont pas toutes été retournées. Le taux de réponse estimé est donc un peu bas.

Une estimation plus précise des sondages non distribuables a été établie en téléphonant à 1 100 personnes choisies au hasard dans la liste d'envoi pour vérifier leur adresse. La part d'adresses erronées était de 22 p. 100 (mauvais code postal, adresse incomplète ou erronée ou la personne avait déménagé). En tenant compte de cette donnée, le taux de réponse au sondage de 2002 s'élève à 14,3 p. 100.

Pondération

Les réponses brutes à un sondage postal ne correspondent pas exactement aux données démographiques de la population. Généralement, les personnes âgées de 25 ans par exemple répondent en moins grand nombre que les personnes plus âgées. Dans le cas du sondage *Les citoyens d'abord*, la nécessité de fournir un

échantillon d'environ 400 répondants pour chacune des 15 organismes participantes accroît la distorsion. Cela donne lieu à un suréchantillonnage des petites provinces et municipalités.

Pour corriger ces distorsions, les réponses sont pondérées à l'aide des données de StatCan pour que l'échantillon reflète la composition de la population canadienne sur le plan de l'âge, du sexe et du territoire ou de la province. Les municipalités participantes font partie du calcul de la pondération pour le Québec, l'Ontario et la Colombie-Britannique. Les échantillons par la

poste et par Internet ont été pondérés séparément de manière à ce que l'on puisse obtenir des résultats pour chaque échantillon. L'échantillon pondéré est légèrement plus petit que l'échantillon original pour deux raisons. Premièrement, le taux de pondération plafond a été fixé à 4,0 de manière à ce qu'une personne ne puisse pas exercer une influence indue sur les résultats. Deuxièmement, pour ce qui est de l'Internet, l'échantillon comptait plus de répondants que le nombre requis.

Table 23. Réponse globale

Les citoyens d'abord 3

Méthode d'administration	Réponses brutes	Réponses pondérées
Poste	6 464	6 283
Internet : Sections A, B, C, E, G	1 540	1 229
Internet : Sections A, D, F, G	1 721	1 247
Total	9 701	8 759

PONDÉRATION

Prenons un sondage dans le cadre duquel 1 000 hommes et 500 femmes ont été interviewés. Les constatations ne brosseraient certes pas un tableau très précis de l'opinion publique. Il est possible d'améliorer les résultats de ce sondage en rendant l'échantillon plus représentatif de la population. Si les réponses fournies par chacune des femmes étaient multipliées par 1,5 et les réponses de chacun des hommes étaient multipliées par 0,67, nous obtiendrions un échantillon composé de 750 femmes et de 750 hommes et donc une bien meilleure idée de l'opinion publique.

Un sondage effectué par la poste ne permet pas de contrôler qui y répondra. Inévitablement, certains groupes seront surreprésentés tandis que d'autres seront sous-représentés.

La pondération utilisée pour *Les citoyens d'abord* repose d'abord sur la composition réelle de la population canadienne (concernant l'âge, le sexe et la province/le territoire) établie par Statistique Canada. Chaque segment de l'échantillon est ensuite multiplié par un nombre pour que l'ensemble de l'échantillon soit à l'image de la population canadienne.

Annexe B : Modèle de service et gouvernement

Les valeurs des paramètres suivants sont associées au schéma de la Figure 6.

Définition des variables latentes

Confiance	Point de vue général sur le gouvernement
QS munic./prov.	Qualité des services reçus des gouvernements municipaux, provinciaux et territoriaux
QS fédéraux	Qualité des services reçus du gouvernement fédéral

Définition des variables observées

Bon travail	Je pense que les gouvernements font un bon travail
Sensibles	Les gouvernements sont sensibles aux besoins des citoyens
Transparente	Les gouvernements mènent leurs activités de façon transparente
Valeur et impôt	J'obtiens des services valant les impôts que je paie.
Réputation–municipal	Réputation du service du gouvernement municipal
Réputation–prov.	Réputation du service du gouvernement provincial/territorial
Réputation–fédéral	Réputation du service du gouvernement fédéral
Prioritaires–munic./prov.	L'évaluation de la qualité des 4 services municipaux et provinciaux prioritaires
Prioritaires–fédéral	L'évaluation de la qualité des 6 services fédéraux prioritaires
Avantages	Les services gouvernementaux ont été bénéfiques pour moi et ma famille
Caractère suffisant	Les services gouvernementaux que j'utilise répondent bien à mes besoins

Poids de régression normalisés

Confiance ← QS fédéraux	0,249
Confiance ← QS munic./prov.	0,117
Confiance ← Avantages	0,354
Confiance ← Caractère suffisant	0,271
Prioritaires–fédéral ← QS fédéraux	0,733
Réputation–municipal ← QS munic./prov.	0,715
Prioritaires–munic./prov. ← QS munic./prov.	0,639
Réputation–fédéral ← QS fédéraux	0,914
Réputation–prov. ← QS munic./prov.	0,789
Transparente et responsable ← Confiance	0,682
Valeur et impôt ← Confiance	0,792
Bon travail ← Confiance	0,877
Sensibles ← Confiance	0,720

Corrélations

QS fédéraux ↔ QS munic./prov.	0,701
QS munic./prov. ↔ Caractère suffisant	0,608
QS munic./prov. ↔ Avantages	0,484
QS fédéraux ↔ Avantages	0,484
QS fédéraux ↔ Caractère suffisant	0,569
Avantages ↔ Caractère suffisant	0,590

Carré du coefficient de corrélation multiple

Confiance	0,669
Sensibles	0,519
Réputation–prov.	0,622
Réputation–fédéral	0,836
Bon travail	0,770
Prioritaires munic./prov.	0,408
Réputation–municipal	0,511
Transparente	0,466
Valeur et impôt	0,628
Prioritaires–fédéral	0,538

Statistiques sur la qualité de l'ajustement

Indice de la qualité de l'ajustement	,984
Indice corrigé de la qualité de l'ajustement pour le dl	,971
Ajustement de l'erreur quadratique moyenne (AEQM)	,047
Intervalle de confiance de 90 % pour l'AEQM	,043 – ,052

Annexe C : Explication de la variance

Les 5 tiges de la 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. La variance mesure le degré d'écart dans les réponses.

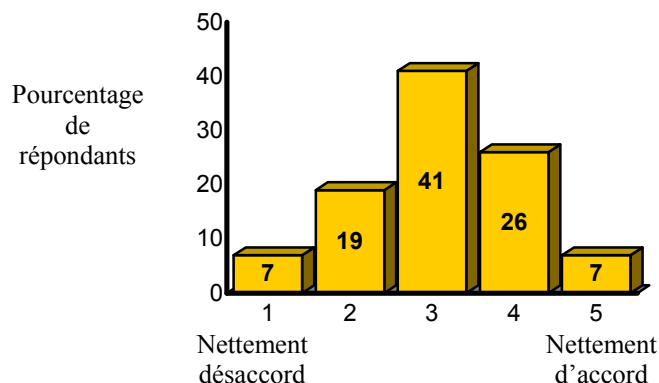
Une initiative de recherche comme *Les citoyens d'abord* vise à comprendre pourquoi les réponses diffèrent. En termes mathématiques,

elle cherche à *expliquer* la variance à l'intérieur des réponses. Ainsi, si on pose que, dans la , tous les répondants âgés de 18 à 24 ans ont répondu « Nettement en désaccord » (1 sur 5) sur l'énoncé, et que tous les répondants du groupe 25-34 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.

Figure 42 . Accès aux services gouvernementaux

Les citoyens d'abord 3

« Il m'est facile d'accéder à tout service gouvernemental dont j'ai besoin. »



Mais la réalité est différente. Certaines personnes dans tous les groupes d'âge ont affirmé n'avoir aucune difficulté quand elles veulent accéder à des services gouvernementaux, certaines personnes dans tous les groupes d'âge ont affirmé le contraire.

L'âge joue tout de même un petit rôle. Une part légèrement supérieure de répondants âgés étaient d'avis que les services 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'âge? Probablement pas. Avant d'investir du temps et de l'argent à une solution, nous devrions examiner sous toutes les coutures la question de l'accès.

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 à l'égard des services gouvernementaux. Ils constituent donc une base très solide pour la formulation de politiques et l'élaboration de stratégies de

service. (Le Chapitre 4 traite des moteurs de la satisfaction.)

Signification statistique

Plus le nombre de répondants formant un échantillon est grand, moins les écarts sont susceptibles de donner lieu à un résultat « statistiquement significatif ». Dans le cas d'un échantillon composé de milliers de répondants, les écarts les plus minces peuvent être significatifs sur le plan statistique – mais peuvent ne pas revêtir un intérêt sur le plan pratique. Dans le présent rapport, les écarts sont signalés uniquement s'ils sont a) statistiquement significatifs et b) s'ils expliquent au moins un pour cent de la variance dans la mesure examinée. Cela permet de rejeter l'encombrement à la sélection.