
Volume IV

L'examen des questions clés

Octobre 1996

Table des matières

Avant-propos

- 1 La responsabilité ministérielle**
 - 2 Perceptions de la prestation des services gouvernementaux**
 - 3 Examen et analyse des changements récemment effectués dans la prestation des services gouvernementaux**
 - 4 Introduire les réformes et les appliquer : régler les contradictions**
-

2

**Perceptions de
la prestation
des services
gouvernementaux**



TABLE DES MATIÈRES

APERÇU	vii
1 INTRODUCTION	1
1.1 Contexte et objectifs de l'étude.....	1
1.2 Questions à l'étude	4
2 MÉTHODOLOGIE.....	5
2.1 Sondages	5
2.2 Groupes de discussion	8
3 PERCEPTIONS DES FONCTIONNAIRES.....	11
3.1 Profil de comportement	12
3.2 Ce que veut dire le service au public.....	15
3.3 Le soutien du service au public	16
3.4 Engagement, valeurs et attitudes à l'égard du service au public	20
3.5 Perception de l'innovation dans la prestation des services	35
3.6 La prestation des services gouvernementaux : d'hier à demain	36
3.7 Améliorer le service au public	36
3.8 La culture du service.....	38

4	PERCEPTIONS DES CLIENTS/DU GRAND PUBLIC.....	41
4.1	Désaffection des citoyens à l'égard du gouvernement.....	42
4.2	Éthique du service dans la fonction publique fédérale.....	43
4.3	Préférence quant aux interventions futures du gouvernement fédéral.....	45
4.4	Satisfaction à l'égard du système actuel.....	46
4.5	Ecart entre l'importance de l'aspect du service et le rendement de la prestation du gouvernement.....	47
4.6	Ecart entre le rendement du gouvernement et celui d'une banque ..	49
5	RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS.....	51
5.1	Sombrier avec le sourire : le service dans une période d'hostilités et de contraintes.....	51
5.2	Engagement tenace envers le service : une lame à deux tranchants..	52
5.3	Le point de vue du client : l'épreuve de la réalité.....	54
5.4	La filière moral, planification, innovation : orienter l'organisation vers le service.....	56
5.5	Technologie, innovation et ressources humaines.....	57
5.6	Le dilemme technologique.....	59
5.7	Prochaines étapes : réparer la structure et la surface.....	60
5.8	Le service dans le secteur public.....	60
5.9	Une base de valeurs et de rôles fondamentaux.....	62
5.10	Autres suggestions.....	63

ANNEXE A Précisions sur la méthode de sondage

APERÇU

Sombrer avec le sourire : le service dans une période d'hostilité et de contraintes

En tant qu'institution, le gouvernement du Canada chancelle sous le poids des difficultés et n'a nul besoin qu'on lui impose un nouveau fardeau. Cependant, la recherche actuelle sur les impressions perçues à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement quant au service appuie fortement la thèse selon laquelle on assisterait à une crise des rapports entre les citoyens et les gouvernements. Tout indique qu'aucun changement n'est venu concilier les deux parties dans la rupture fondamentale qui les sépare depuis déjà quelques années. Notre projet d'étude examine le rapport entre les citoyens et les gouvernements sous l'angle de la « prestation des services ». Bien que de réduire ce lien au simple niveau des transactions de service pose certaines difficultés, nous pouvons néanmoins obtenir des données importantes tant sur cet enjeu que sur le problème plus vaste de la désaffection des citoyens.

Notre recherche examine la nature et la qualité des transactions de service selon la perspective des fonctionnaires et celle de leurs clients. Elle porte sur un échantillon aléatoire de 1 200 fonctionnaires fédéraux représentant les

employés de première ligne, les cadres intermédiaires et la haute direction, et sur un échantillon parallèle de 700 « clients » de ces mêmes fonctionnaires, composé de citoyens et de représentants d'organismes (du secteur privé et du secteur public) qui ont récemment fait affaire avec les ministères concernés par le sondage. En plus des nombreuses entrevues réalisées au téléphone, nous avons réuni 12 groupes de discussion composés de clients et de fonctionnaires. Enfin, les résultats obtenus ont été situés dans le contexte des conclusions de nature plus ouverte tirées de notre projet de longue haleine Repenser le gouvernement.

Engagement tenace envers le service : une lame à deux tranchants

Les constatations de notre étude sont tantôt positives, tantôt négatives. On constate tout au long de la recherche un écart inquiétant entre les opinions émises par les fonctionnaires et celles de leurs clients. Bien que cette différence révèle souvent une autoévaluation plutôt flatteuse de la part des fonctionnaires — en ce qui a trait notamment à la qualité de leur travail au chapitre des services —, on note d'importantes exceptions indiquant que des fonctionnaires continuent de

percevoir un sentiment exagéré d'antipathie de la part des clients. Les sondages révèlent des divergences cruciales à ce chapitre : écarts entre l'évaluation des fonctionnaires et celle des clients, écarts entre les attentes des clients et leur expérience et, enfin, divergences entre le personnel de direction et les employés de première ligne quant au service. Ces différences ne constituent pas qu'un simple sujet d'étonnement : elles mettent au jour certaines des principales entraves à une saine relation entre le gouvernement et ses clients.

Une des constatations les plus frappantes de notre étude est l'attachement considérable à l'excellence des services offerts au public. Dans plusieurs aspects des sondages, de même qu'au sein des groupes de discussion, nous avons constaté une communauté de pensée quasi parfaite chez les fonctionnaires : le service au public constitue l'essence et la raison d'être de leur fonction. Cette place prédominante accordée au service au public est liée à la conviction des fonctionnaires d'avoir accompli (personnellement) « de l'excellent travail » sur le plan du service au public, compte tenu des contraintes actuelles. En examinant les résultats de notre étude de 1990 sur le service au public, nous constatons que l'engagement des fonctionnaires envers le service au public est tenace. En fait, certains indices laissent croire qu'aux yeux des fonctionnaires, la qualité du service au public a augmenté depuis les quelques dernières années, de même que leur engagement à cet égard. En outre, ceux-ci estiment qu'ils font preuve de plus d'ouverture et de transparence et qu'ils favorisent davantage la consultation qu'en 1990. Il est clair que leur engagement envers le service est sincère. Cependant, cette éthique du service largement acceptée cache des problèmes non négligeables.

On a de plus en plus l'impression que les fonctionnaires se sentent persécutés. Il est clair que le sentiment d'hostilité envers le gouvernement, largement répandu parmi le public au cours des années 1990, a déteint sur les

fonctionnaires. Ce qui est pire encore, c'est que les fonctionnaires ont grandement exagéré l'hostilité du public à leur égard, si bien que près de 80 pour cent d'entre eux croient que leurs clients les estiment « paresseux et indifférents ». En fait, un peu moins de un client sur cinq porte sur eux un tel jugement. Notre plus récente étude de l'opinion publique indique que bien que les fonctionnaires ne soient pas à l'abri de la désaffection générale du public à l'endroit du gouvernement, les plus forts mouvements de colère et de rejet sont dirigés vers les politiciens et l'appareil gouvernemental dans son ensemble. En réalité, le public fait nettement plus confiance aux fonctionnaires qu'aux politiciens. Environ 60 pour cent du public n'accorde pas sa confiance aux politiciens, alors que, pour les fonctionnaires, la moyenne est de 25 pour cent (29 pour cent des personnes interrogées faisaient peu confiance aux fonctionnaires provinciaux, ce qui indique que les fonctionnaires fédéraux bénéficieraient de la confiance du public dans une proportion légèrement supérieure à celle de leurs collègues provinciaux).

En plus de ressentir de l'hostilité de la part du public, les fonctionnaires sont parfaitement conscients de l'incidence des compressions et des mesures d'austérité. Les préoccupations concernant les réductions de personnel et les autres diminutions de ressources ont constamment fait surface au cours des discussions de groupe. Le cumul de ces phénomènes a entamé de façon sensible le moral des membres de la fonction publique. Toutefois, malgré ces difficultés, l'engagement envers le service est resté fort et s'est peut-être même renforcé. Près de 90 pour cent des fonctionnaires s'entendent pour dire que « l'excellence du service est la raison d'être de mon travail. » Bon nombre des participants aux groupes de discussion ont déclaré que d'être parvenus à maintenir un excellent service malgré les difficultés de la fonction publique constituait pour eux un point d'honneur et une source de fierté. On a pu deviner que bien des fonctionnaires,

surtout les employés de première ligne et ceux des régions, se souciaient moins du ministre, du sous-ministre ou de leur supérieur qu'auparavant, et accordaient plus d'importance à leurs clients ou au public.

Le point de vue du client : l'épreuve de la réalité

Bien que cette persistance de l'éthique du service impressionne, elle n'est pas sans soulever des inquiétudes. Le problème est que le système actuel ne fonctionne pas. Les membres de la fonction publique ont le sentiment que la situation progresse et que le service est excellent compte tenu des contraintes, mais le public ne partage pas cette perception flatteuse. Il semble que, pour une raison quelconque, les expériences des clients reflètent la désaffection généralisée du public à l'égard du gouvernement en tant qu'institution. La plupart d'entre eux n'estiment pas que les fonctionnaires accomplissent un excellent travail et ce, même en admettant la diminution des ressources. En fait, si on examine les attentes de la clientèle quant aux principaux aspects des transactions de service tels que les ont évalués les clients, on constate un large fossé entre les expériences récentes et les attentes actuelles (Tableau 1). Les clients mettent l'accent sur la diminution des tracasseries administratives, la rapidité d'exécution, la transparence, l'ouverture et l'efficacité des résultats. Le taux de satisfaction de la clientèle quant à ces aspects cruciaux de la transaction de service est plutôt déprimant (entre 25 et 50 pour cent).

Nous n'avons pas l'intention d'examiner ici en détail les écarts démographiques dans la satisfaction de la clientèle (voir à ce sujet le rapport complet). Il importe toutefois de souligner les différences considérables et troublantes entre les tranches d'âge. Les jeunes Canadiens ont une opinion *beaucoup* plus négative que leurs

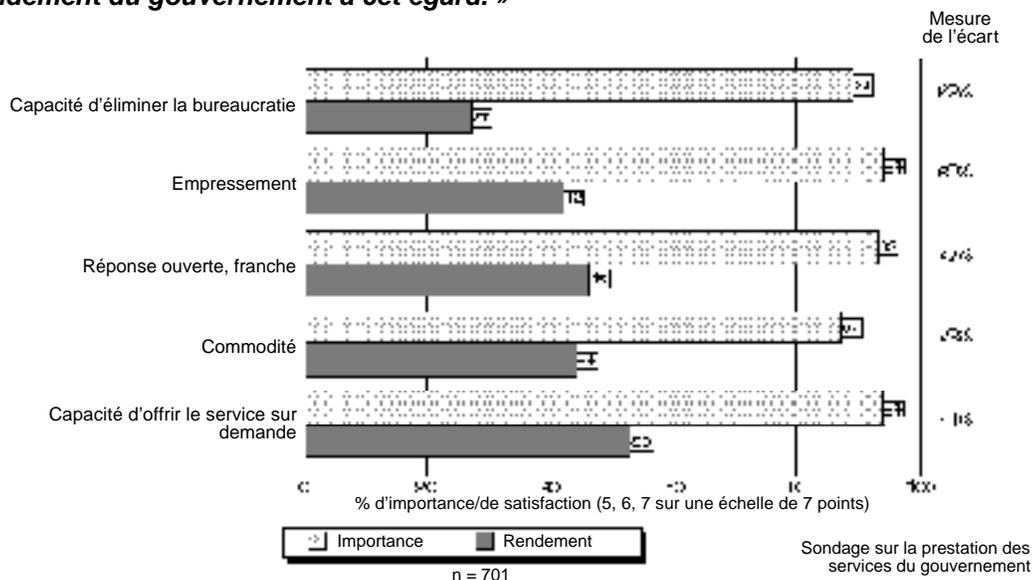
aînés du gouvernement fédéral et de la qualité de la prestation des services. Au cours des recherches précédentes, nous avons supposé que de rares contacts avec le gouvernement et un manque de culture politique pouvaient expliquer cette antipathie. Toutefois, il est déroutant de constater que parmi un échantillon de clients qui ont récemment fait affaire avec le gouvernement fédéral, l'attitude négative envers cette institution est peut-être plus prononcée encore chez les jeunes clients que chez ceux qui n'ont pas eu de contact récent avec le gouvernement.

Si l'on demande aux clients d'évaluer leur degré de satisfaction envers les services gouvernementaux et ceux qu'ils ont reçus lors de leur dernière visite à une banque, on constate que, pour les mêmes services, le niveau de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux est sensiblement plus faible (différence d'environ 30 pour cent). Cet écart est encore plus décevant si l'on considère que, de nos jours, les banques ne sont pas les institutions les plus populaires aux yeux des Canadiens. Une partie de ce phénomène peut être attribuée aux tracasseries administratives et aux exigences du gouvernement en matière de responsabilité, mais cela ne suffit pas à expliquer un écart aussi considérable (pas plus que l'écart de 21 pour cent au chapitre de la « courtoisie »).

Il est possible d'expliquer plus en détail la disparité entre les attentes des clients et le rendement de la prestation des services au quotidien. Cependant, il faut également souligner que pas moins de 98 pour cent des fonctionnaires estiment qu'ils accomplissent personnellement de l'excellent travail au chapitre des services et que cette perception positive peut constituer un obstacle à la résolution du problème. Il ne devrait planer aucun doute quant à la nature et à la dimension mêmes de ce problème. Le regard que pose le public sur le gouvernement fédéral — qu'il soit révélé par le point de vue privilégié qu'offre la comparaison avec les banques ou le sentiment général du public — provoque chez lui un

Tableau 1
Écart entre l'importance de l'aspect du service et le rendement de la prestation du gouvernement

« Veuillez évaluer l'importance de chacun des critères de service suivants et le rendement du gouvernement à cet égard. »



sentiment de désaffection symptomatique d'un état de crise. On ne peut combattre cette situation, et encore moins y remédier, si l'on estime qu'elle est inévitable et indépendante des efforts des membres de la fonction publique.

La filière moral, planification, innovation : orienter l'organisation vers le service

L'examen des rapports internes unissant le service et les autres aspects des ressources humaines et de l'organisation permet de dégager des renseignements fort utiles. Notre première conclusion n'a rien d'étonnant et est bien documentée : le moral est bas dans tous les ministères de la fonction publique actuelle (des

différences sensibles apparaissent entre certains ministères).

Nous avons évalué tant au niveau personnel que ministériel le moral de la fonction publique. Trente-cinq pour cent seulement des personnes interrogées ont estimé que le moral était bon dans leur ministère. Les cadres intermédiaires se sont montrés particulièrement pessimistes à cet égard (Tableau 2). Cette évaluation varie de façon considérable d'un ministère à l'autre.

On peut également tirer quelques conclusions quant au moral des employés et estimer ses tendances. Seule une minorité des répondants (26 pour cent) ont indiqué que s'ils avaient à refaire leur choix de carrière, ils n'opteraient pas pour la fonction publique. Cependant, si on compare les résultats actuels à ceux du sondage sur le service au public de 1990, on constate un

accroissement sensible du pourcentage des employés de première ligne et de cadres intermédiaires qui ne choisiraient pas de devenir fonctionnaires si ce choix était à refaire.

Il est intéressant de noter que, bien que cet indicateur révèle un net affaiblissement, le moral semble plus élevé au sein de la fonction publique que dans l'ensemble des autres groupes professionnels. Un récent sondage national révèle que 30 pour cent des Canadiens ne choisiraient pas le même secteur professionnel s'ils avaient à refaire leur choix de carrière (Tableau 3). Chez ceux qui détiennent présentement un emploi, cette proportion est de 29 pour cent, ce qui reste plus élevé que la proportion constatée dans la fonction publique.

Technologie, innovation et ressources humaines

Bien des caractéristiques récurrentes apparaissent de façon simultanée au sein d'organismes. Cette combinaison de facteurs touchant à la planification et aux ressources humaines est liée à une structure organisationnelle caractérisée par un moral fort et la valorisation du service. La recherche de 1990 sur le service au public a fait référence à ces caractéristiques sous le vocable « facteur CVP » (connaissances et valeurs du personnel). Il s'agit là d'une nouvelle manifestation d'un cercle vertueux.

Tableau 2
Le moral dans la fonction publique

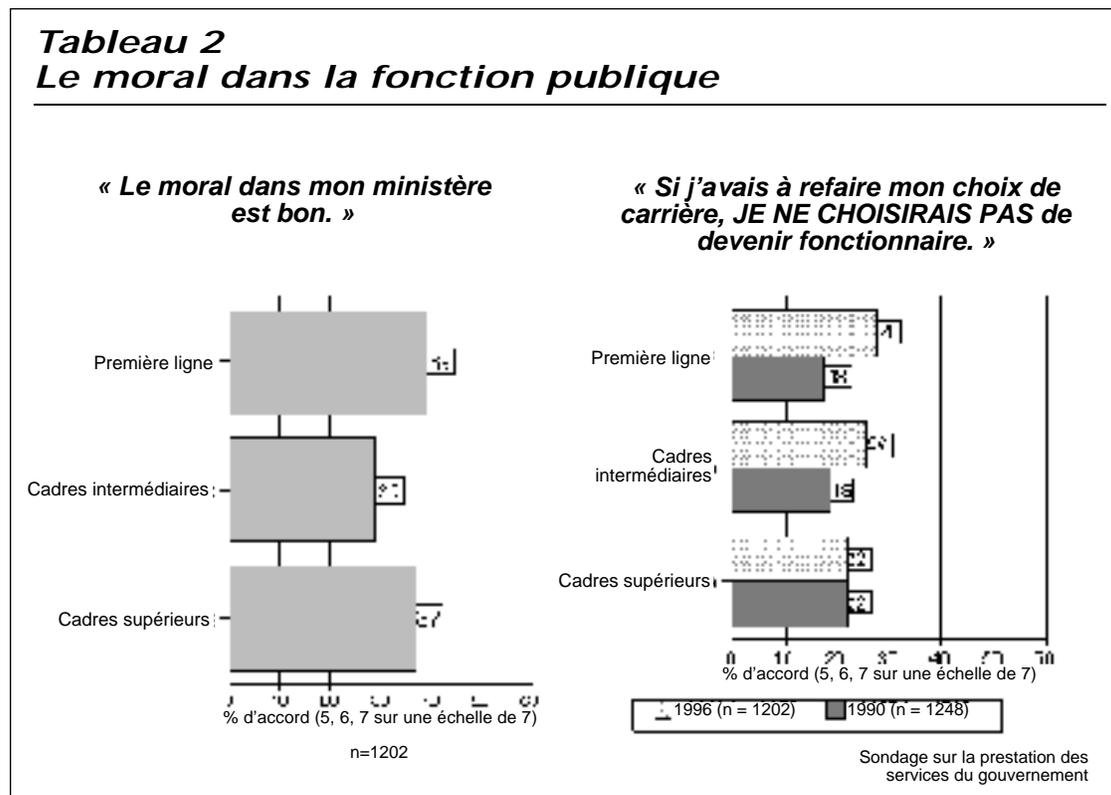
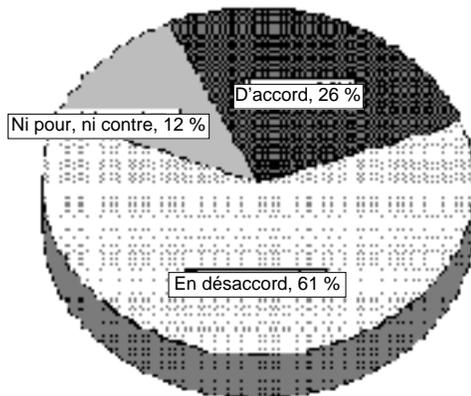


Tableau 3
Satisfaction à l'égard du choix de carrière

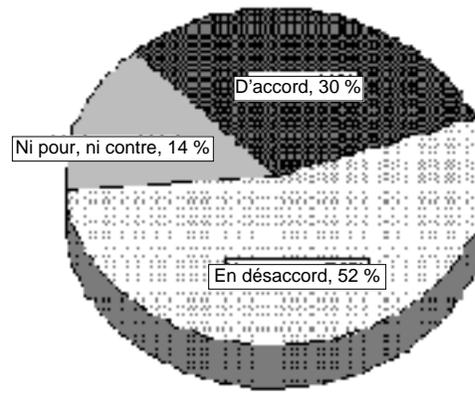
« Si j'avais à refaire mon choix de carrière, JE NE CHOISIRAIS PAS de devenir fonctionnaire. »



n=1202

Sondage sur la prestation des services du gouvernement

« Si j'avais à refaire mon choix de carrière, JE NE CHOISIRAIS PAS la carrière que je poursuis actuellement. »



n = 922

Repenser le gouvernement, 3-95
(données préliminaires du printemps)

On constate, parmi les organismes du secteur public qui s'emploient à améliorer le service par l'innovation, la technologie, la consultation et la planification formelle, que ces éléments se manifestent généralement de façon à se renforcer mutuellement. De plus, l'analyse de notre sondage montre que ces aspects ne sont pas étrangers à un moral plus élevé et à une plus grande valorisation du service.

Ces éléments peuvent être exploités davantage puisque bon nombre d'entre eux sont insuffisamment utilisés ou inexistant dans bien des ministères. Par exemple, 40 pour cent des ministères n'ont pas rédigé de plan de service. Bien sûr, un plan écrit ne changera pas un ministère anémique en un organisme à rendement élevé. Cependant, une planification formelle compte parmi l'ensemble relativement bien délimité des conditions nécessaires à une

meilleure culture du service. Nous devons implanter plus largement ces pratiques et ces cultures au sein de la fonction publique et renforcer celles qui sont déjà en place.

Le dilemme technologique

La recherche révèle un autre enjeu : l'écart démographique favorisant les fonctionnaires plus âgés introduit une disparité dans le degré d'aisance et d'engagement vis-à-vis des nouvelles technologies de l'information. Le sondage indique que les fonctionnaires reconnaissent les avantages qu'offrent les nouvelles technologies au chapitre de l'amélioration des services. La recherche révèle également que le secteur des services a connu un

essor technologique considérable et que cette tendance devrait se maintenir.

Cependant, des frictions viennent freiner cette orientation vers une modernisation des systèmes de prestation des services. La fonction publique est actuellement dominée par des fonctionnaires âgés. Bien qu'il ne soit pas particulièrement technophobe, ce groupe conserve des idéaux de prestation de service qui sont de plus en plus anachroniques. Par exemple, la grande majorité des fonctionnaires croient que les transactions de personne à personne constituent le modèle de prestation de services par excellence. Tous les autres modèles n'en seraient que de pâles imitations; en outre, la plupart des fonctionnaires croient que les clients préféreraient être servis par une personne (même si cette méthode est plus lente et plus coûteuse).

La plupart des clients privilégient effectivement le service en personne, mais leur préférence est beaucoup moins marquée. Quatre-vingt-sept pour cent des fonctionnaires se sont dits d'avis que le grand public aimerait mieux être servi par une personne que par un ordinateur ou une boîte vocale, même si cela engendrait un ralentissement du service, alors qu'en réalité, 68 pour cent seulement du public a exprimé cette préférence. Cette proportion diminue davantage chez les jeunes répondants, plus à l'aise avec la technologie (63 pour cent chez les jeunes de moins de 30 ans contre 83 pour cent pour les répondants de plus de 60 ans). Il faut aussi noter que les clients ont évalué beaucoup plus favorablement le service qu'ils ont reçu lors de leur dernière visite à une banque que celui que leur a fourni le gouvernement et ce, malgré que ces transactions aient été effectuées à un guichet automatique.

Cette situation engendre un brassage douloureux d'intérêts et de valeurs. La conception selon laquelle le service en personne constitue la norme de référence reflète une culture désormais en déclin. On constate également que les nouvelles

technologies de l'information sont en mesure de remplacer le travail humain (47 pour cent des fonctionnaires se préoccupent du fait que les récents progrès technologiques dans le service au public pourraient leur faire perdre leur emploi). On ne doit pas se surprendre que l'enthousiasme de certains à l'endroit des nouvelles technologies du service soit modéré par la perspective qu'un guichet électronique puisse bientôt les remplacer.

Prochaines étapes : réparer la structure et la surface

Il est évident que tout ne va pas pour le mieux dans l'appareil gouvernemental. Il importe de noter que les citoyens retrouvent dans les transactions qu'ils effectuent avec le gouvernement fédéral en tant que clients les mêmes impressions générales que leur inspire l'ensemble du gouvernement. Outre quelques différences, les réactions générales et le niveau d'approbation face au rendement du gouvernement fédéral sont les mêmes, qu'ils soient fondés sur l'impression générale ou sur les plus récentes transactions.

Le service dans le secteur public

Le concept de service est l'essence même de notre étude. On considère souvent que ce terme désigne un primitif, concept à la fois fondamental et généralement évident pour tous. Après tout, le mot gouvernement n'est-il pas synonyme de service au public? La plupart des fonctionnaires estiment que c'est là la raison d'être de leur travail. Cependant, le concept de service fait-il vraiment l'unanimité? A-t-il une portée différente au sein de la fonction publique que dans un autre contexte?

La réponse est à la fois positive et négative. Les principaux éléments transactionnels d'un service moderne sont assez évidents. On retrouve sensiblement les mêmes dans tous les secteurs, qu'il s'agisse de silencieux, de mets rapides ou de conseils juridiques. Le principal modèle de service transactionnel est largement répandu dans la société de consommation moderne. Notre étude indique que les clients et les fonctionnaires reconnaissent les mêmes aspects du modèle de service, à défaut de s'entendre sur le rendement obtenu. Étant donné qu'il s'agit là du plus important secteur de dépenses, les citoyens sont en droit de recevoir un service de même qualité dans un bureau du gouvernement que dans un restaurant ou dans une banque. Or, il est évident qu'en comparaison de ces normes de référence, les résultats sont cruellement décevants.

Il existe cependant un autre aspect fondamental de la fonction publique, essentiellement différent des autres composantes du consumérisme moderne. L'essence même de la fonction publique est de représenter l'intérêt public. C'est là le fondement de la vision de Hegel relative au passage historique d'une société axée sur le commerce à une société civile. Selon le philosophe, l'essence de la société civile est son orientation vers l'intérêt public et l'émergence d'une nouvelle classe universelle, la fonction publique. Constituant de toute évidence une notion plus presciente de la classe universelle que le prolétariat de Marx, la fonction publique de Hegel est centrée autour de l'intérêt public; la connaissance, et non la propriété, constitue le principe actif de ce modèle. Il est intéressant de noter que la définition hégélienne du fonctionnaire est suffisamment large pour englober la classe des professionnels (les médecins, par exemple). Cette conception d'une bureaucratie impersonnelle et rationnelle se transforme en une notion beaucoup plus froide dans le concept de la « cage de fer » de Weber. Le monde moderne a connu une croissance remarquable sous l'impulsion de la fonction publique. On découvre cependant de plus en plus d'indices révélant que

l'influence de la bureaucratie moderne et de l'étatisme est en déclin dans le monde post-moderne.

En notre ère post-moderne, le gouvernement et la fonction publique connaissent une période de transition fondamentale. L'hostilité et la désaffection à l'égard du gouvernement sont généralisées. Il reste cependant que l'État joue un rôle d'une importance universelle dans le monde actuel et que ce rôle tourne essentiellement autour des notions que sont l'intérêt public, la raison et la connaissance. Le prochain rôle du gouvernement sera peut-être plus modeste mais non moins déterminant. Il ressort de l'ensemble de la recherche que les Canadiens appuient encore le rôle du gouvernement mais n'acceptent pas les résultats obtenus (ou le degré de rentabilité des services).

L'enjeu primordial du service réside-t-il dans les résultats ou dans la qualité de la transaction? Le public estime que les deux éléments sont importants et refuse de les envisager comme les deux éléments d'une alternative. Près de 90 pour cent des Canadiens croient qu'un « service à la clientèle d'une qualité supérieure » est important pour mettre en place un gouvernement fédéral « orienté vers les résultats ». On a jugé que la « responsabilité à l'égard des résultats mesurés » constituait le critère le plus important parmi une liste de cinq idées susceptibles d'améliorer la gestion publique au Canada. (L'adoption d'un processus décisionnel transparent venait au second rang.)

Une base de valeurs et de rôles fondamentaux

Il importe également de prendre conscience que les concepts de « résultats » et d'« objectifs » ont une résonance différente parmi le public qu'auprès des têtes dirigeantes. Le public voit

toujours le gouvernement fédéral comme une source d'unité morale. Pour les citoyens, la liberté, la santé et la sécurité comptent parmi les valeurs et les objectifs primordiaux que doit défendre le gouvernement. Les dirigeants voient le problème sous un angle beaucoup plus rationnel et politique. C'est peut-être la raison pour laquelle près de 65 pour cent des Canadiens estiment que les dirigeants gouvernementaux ne répondent plus aux valeurs des citoyens ordinaires. Toute tentative de rétablir la confiance à l'endroit du gouvernement fédéral doit viser à réparer la rupture normative qui continue d'éloigner les citoyens du gouvernement.

Il est important d'améliorer la prestation des services. Les améliorations doivent se fonder sur des valeurs et des rôles fondamentaux. On constate que, ironiquement, le public se sent moins lié au gouvernement fédéral en tant qu'agent de prestation. Avec la nouvelle tendance des gouvernements à délaissier leur rôle moteur pour se tourner vers une fonction d'orientation, les pouvoirs publics doivent faire en sorte de préserver les rôles fondamentaux essentiels aux yeux du public : gardien-protecteur (de l'intérêt public), partenaire-courtier (coordonnant divers secteurs), autorité établissant les objectifs (en collaboration avec d'autres intervenants) et agent économique. Les nouveaux systèmes de prestation de services devront s'adresser aux clients dans le respect des rôles fondamentaux dévolus au gouvernement fédéral.

Autres suggestions

Au chapitre des problèmes particuliers liés à la prestation des services, nous pouvons formuler des recommandations supplémentaires :

- i) La culture du service nécessite un traitement choc. Le système doit être libéré de son état actuel de suffisance et de résignation.

L'image omniprésente de l'excellence du rendement (compte tenu des contraintes) est devenue une illusion réconfortante. Si on y ajoute la perception exagérée d'une hostilité de la part du public, cette idéologie de travail ne fait que masquer aux fonctionnaires l'ampleur du problème.

- ii) Les problèmes liés au service sont de nature systémique et nécessiteront un changement radical de la culture organisationnelle et des techniques de prestation. Il importe de rappeler que les lacunes les plus criantes révélées par notre étude portent sur les tracasseries administratives, la rapidité d'exécution, l'ouverture et l'efficacité des résultats. Ces problèmes reflètent la culture actuelle de la bureaucratie et offrent une forte résistance au sein des organismes. Nous proposons d'élargir le cercle vertueux formé par l'innovation, la planification et l'évaluation formelles du service ainsi que l'ouverture. Un leadership exercé à partir du sommet et la valorisation du rôle et de l'importance de chaque employé sont aussi des éléments essentiels de cette transformation. Rehausser l'estime de soi vacillante des fonctionnaires et insuffler l'espoir de progresser vers des objectifs mesurables constituent des mesures qui pourraient contribuer à résoudre le problème.
- iii) L'analyse comparative et le suivi du rendement des services sont des activités essentielles. L'engagement envers le service et le rendement n'ont pas besoin de vagues préceptes. Notre étude propose une analyse comparative (globale) raisonnable des niveaux actuels du rendement. Le gouvernement devrait l'utiliser comme base permettant d'établir la progression du rendement au chapitre de la prestation des services. Ces rapports de rendement devraient être mis à la disposition du personnel et du public. Ils devraient comprendre un véritable mécanisme de

diagnostic permettant d'expliquer le rendement, qu'il soit faible ou remarquable.

- iv) Le gouvernement devrait mettre en place un programme de stages de haute qualité destiné aux jeunes. Bien des raisons impérieuses justifient une telle initiative. D'abord, des indices alarmants révèlent une désaffection des jeunes à l'égard du gouvernement fédéral. Un programme d'embauche destiné aux jeunes permettrait d'équilibrer l'écart favorisant les fonctionnaires âgés. De jeunes employés fédéraux pourraient apporter de la vitalité et un sens de l'innovation, des habiletés au chapitre des technologies et une approche plus crédible des problèmes que connaissent les jeunes Canadiens. L'embauche d'un nombre appréciable de jeunes fonctionnaires permettrait de libérer le système de son état d'inertie et de ses modes de prestation désuets. De plus, les jeunes travailleurs coûtent moins cher et sont plus représentatifs des principaux groupes d'équité. En outre, la présence de jeunes fonctionnaires donnera plus de crédibilité aux appels du gouvernement à la conscience sociale des entreprises au chapitre de l'embauche des jeunes.

2

**Perceptions de
la prestation
des services
gouvernementaux**



TABLE DES MATIÈRES

APERÇU	vii
1 INTRODUCTION	1
1.1 Contexte et objectifs de l'étude.....	1
1.2 Questions à l'étude	4
2 MÉTHODOLOGIE.....	5
2.1 Sondages	5
2.2 Groupes de discussion	8
3 PERCEPTIONS DES FONCTIONNAIRES.....	11
3.1 Profil de comportement	12
3.2 Ce que veut dire le service au public.....	15
3.3 Le soutien du service au public	16
3.4 Engagement, valeurs et attitudes à l'égard du service au public	20
3.5 Perception de l'innovation dans la prestation des services	35
3.6 La prestation des services gouvernementaux : d'hier à demain	36
3.7 Améliorer le service au public	36
3.8 La culture du service.....	38