

Service axé sur les citoyens

Les citoyens d'abord

Sommaire

Préparé par

Erin Research Inc.

pour le

RÉSEAU DU SERVICE AXÉ SUR LES CITOYENS et le
CENTRE CANADIEN DE GESTION

Octobre 1998

Canada

Pour plus d'information ou pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec le Groupe de la recherche et planification stratégiques du Centre canadien de gestion

*Par téléphone au (613) 943-8370
Par télécopieur au (613) 995-0286*

Les opinions exprimées ici sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion

© Centre canadien de gestion 1998
N° de catalogue SC93-7/1-1998
ISBN 0-662-63863-8



Remerciements

Beaucoup de personnes aux niveaux régional et national ont contribué à la réussite de ce projet, plus particulièrement les présidents et présidentes des différents forums régionaux. En Colombie-Britannique, il s'agit de Ken Dobell, directeur municipal, Ville de Vancouver, Thomas Johnstone, chef de la direction, BC Assessment Authority, et Donna Mitchell, sous-ministre adjointe, Diversification de l'économie de l'Ouest. Au Manitoba, le forum a été présidé par John Cumberland, sous-ministre adjoint, Service First Initiatives du Manitoba. En Ontario, la présidence a été assurée par Art Daniels, sous-

ministre adjoint, Secrétariat de la restructuration de la fonction publique de l'Ontario, Barry Malmsten, directeur municipal, Municipalité de Halton, et Bill Pascal, directeur général régional, Santé Canada. Au Québec, le forum a été présidé par Guy Lavigne (au nom de Simon Caron), directeur de l'état civil, ministère des Relations avec le citoyen et de l'Immigration du Québec, Gérard Divay, directeur général, Ville de Montréal, et André Gladu, sous-ministre adjoint, Développement des ressources humaines Canada. Dans la région de l'Atlantique, les fonctions de président ont été remplies par

Jeanette MacAulay, chef de la direction, P.E.I. Staffing and Classification Board, Lawrence Mawhinney, maire de Lunenburg, et Dennis Wallace, sous-ministre adjoint, ministère des Anciens combattants.

Le Réseau souhaite aussi exprimer sa reconnaissance envers Brian Marson, anciennement du CCG, qui travaille maintenant au Secrétariat du Conseil du Trésor et envers Ralph Heintzman, ancien directeur de la Recherche au CCG et actuel secrétaire adjoint du Secteur de l'innovation et des services, Secrétariat du Conseil du Trésor.

LES CITOYENS D'ABORD

SOMMAIRE

Le défi

Table des matières

Le défi	1
Mise au point	3
Le modèle de service	5
Besoins et attentes des citoyens en matière de service	7
Accès au service	8
Prestation du service	10
Impression de la qualité du service	13
Priorités d'amélioration	14
La voie à suivre	15

Les citoyens d'abord est une étude du Réseau du service axé sur les citoyens (RSAC), un réseau constitué par le Centre canadien de gestion (CCG) et réunissant plus de 200 fonctionnaires fédéraux, provinciaux et municipaux qui sont à l'avant-garde en matière de qualité du service.

Au nom du CCG et du RSAC, Erin Research a effectué un sondage indépendant sur ce que les Canadiens et Canadiennes pensent des services que leur offrent leurs gouvernements. Un groupe de 2 900 Canadiens et Canadiennes choisis au hasard et formant un échantillon représentatif de la population pour ce qui est de l'âge, du sexe et de la région, ont répondu à ce sondage au printemps 1998.

Les citoyens d'abord offre trois nouveaux points de vue sur la qualité des services :

- *L'étude conteste l'opinion, répandue, selon laquelle les services gouvernementaux sont de qualité inférieure, en montrant que les récents sondages ont sous-estimé ce que les Canadiens et Canadiennes pensent des services publics.*
- *Elle définit les cinq éléments de la prestation d'un service qui influencent le plus l'impression que les citoyens gardent de cette prestation.*
- *Elle donne aux cadres et aux prestataires de services une orientation claire pour l'amélioration des services.*

Faits saillants

Les citoyens d'abord montre ce que les Canadiens et Canadiennes pensent des services offerts par les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux, et propose une direction claire pour améliorer la qualité de ces services. Voici les principales conclusions de cette étude :

- Contrairement à l'impression générale, les Canadiens et Canadiennes attribuent à bien des services publics une cote de qualité élevée ou supérieure à celle de services offerts par le secteur privé.
- En règle générale, les services particuliers reçoivent une cote de qualité plus élevée que l'ensemble des services publics. Ne pas faire de distinction entre ces définitions de service a mené, par le passé, à des estimations exagérées du peu de qualité des services publics.
- Les citoyens savent que le gouvernement, qui doit équilibrer efficacité et intérêt public, a un rôle plus difficile que le secteur privé. Ils s'attendent toutefois quand même à ce que les services publics soient d'une qualité égale ou supérieure à celle des services privés.
- Les citoyens évaluent principalement la qualité d'un service en fonction de cinq facteurs : rapidité, connaissances et compétence du personnel, courtoisie ou confort, équité du traitement et résultats. Quand tous ces facteurs sont réunis, les citoyens accordent les cotes les plus élevées aux services publics, leur donnant souvent plus de 80 sur une échelle de 0 à 100. Quand le degré de satisfaction relatif à un de ces facteurs, quel qu'il soit, tombe sous une valeur-seuil, la cote de qualité baisse de façon frappante. Le principal obstacle à l'obtention de la cote maximale est que les gouvernements ne peuvent pas toujours garantir aux citoyens les résultats qu'ils veulent. Établir des attentes réalistes est une tâche importante dans ces situations.
- Les problèmes téléphoniques – lignes occupées, difficultés avec les boîtes vocales et recherches dans les annuaires – sont les plus fréquents obstacles à l'accès aux services gouvernementaux.
- Être obligé de s'adresser à plusieurs bureaux gouvernementaux pour le même service est un problème qui se pose le plus souvent lors de demandes de certificats, permis et immatriculations. C'est souvent une étape importante de la vie, comme un nouvel emploi, un départ pour l'université, un mariage, un décès dans la famille ou un déménagement, qui occasionnent ces contacts.
- Les citoyens ont des attentes mesurables pour ce qui est de la rapidité du service. *Les citoyens d'abord* propose des normes précises pour quatre types de transactions courantes, soit par téléphone, au comptoir, par la poste et par courrier électronique.
- Les citoyens ont indiqué, pour chaque niveau de gouvernement, les services dont l'amélioration constitue une priorité :
 - Services municipaux : santé publique, entretien des routes et écoles publiques.
 - Services provinciaux : hôpitaux, collèges et universités.
 - Services fédéraux : assurance-emploi, Centres d'Emploi Canada, système judiciaire, Revenu Canada, Postes Canada, et Régime de pensions du Canada et Sécurité de la vieillesse.

Ces résultats sont extrêmement encourageants. Ils nous offrent un moyen de faire passer la cote de qualité du service de sa moyenne actuelle d'un peu plus de 60 à une cote de 80 ou plus. Tous les niveaux de gouvernement peuvent se servir de ces résultats pour définir leur propre plan d'action et se tracer la voie à suivre.

Mise au point

L'opinion reçue est que la qualité des services publics est inférieure à celle des services fournis par le secteur privé. Cette impression défavorable des services publics repose sur fort peu de preuves solides, mais elle diminue le respect du public envers les institutions et services gouvernementaux et mine le moral de la fonction publique.

Nous avons mis cette idée à l'épreuve en demandant aux citoyens de coter la qualité du service de 24 organismes publics et privés. Notre comparaison est basée sur un éventail de services publics et privés plus étendu que celui qu'ont utilisé différentes études canadiennes préalables du même genre, et nos résultats montrent les services publics sous un nouveau jour. Ce sont deux services publics qui viennent en tête de liste (services d'incendie, bibliothèques publiques); ensuite, les services privés et publics alternent, individuellement ou par petits groupes.

Ces résultats réfutent clairement l'opinion selon laquelle les services publics sont automatiquement de faible qualité. Ils ne le sont pas. En fait, les services publics occupent un vaste segment du continuum de la qualité du service et s'insèrent parmi divers services privés à l'intérieur de ce segment.

La figure 1 aide à comprendre comment le mythe de la qualité inférieure des services publics s'est propagé. Prenez les résultats de « l'ensemble » des services publics. Ces

Figure 1
Comment se comparent les services des secteurs publics et privé?
Les citoyens d'abord, 1998

Service	Qualité du service	Service	Qualité du service
Services d'incendie	78	Postes Canada	55
Bibliothèques publiques	75	Compagnies d'assurance	55
Supermarchés	74	Transports en commun	55
Messageries privées	68	Ensemble des services municipaux	53
TVA, CTV	66	Banques	51
Parcs provinciaux, campings	64	Revenu Canada	50
SRC, CBC	64	Ensemble des services fédéraux	47
Police	63	Ensemble des services provinciaux	47
Réseaux électriques provinciaux	63	Système éducatif public	47
Compagnies de téléphone	63	Hôpitaux	46
Ensemble des services privés	60	Entretien des routes	35
Bureau des passeports	60		
Taxis	57		

L'échelle de la qualité du service est de 0 à 100.

cotes – 47 sur 100 pour les gouvernements fédéral et provinciaux, et 53 sur 100 pour les administrations municipales – répètent les résultats familiers et décourageants de récents sondages.

Le fond du problème est que les sondages regroupent les services offerts par les gouvernements sous le terme générique de « services publics », tandis qu'ils font la distinction entre divers services privés, « ma banque » ou « mon magasin général », et ainsi de suite.

Quand les gens cotent la qualité de services particuliers qu'ils ont utilisés récemment, ils leur accordent une cote plus élevée qu'à l'ensemble des

services. *Les citoyens d'abord* illustre ce fait clairement de deux façons.

Premièrement, la cote des services particuliers est généralement plus élevée que celle de l'ensemble des services, et ce pour chaque niveau de gouvernement. Les services d'incendie, les bibliothèques publiques et les transports en commun, par exemple, ont chacun une cote plus élevée que « l'ensemble des services municipaux ». Au total, dix services publics sont cotés plus haut que le service générique, et trois seulement sont cotés plus bas.

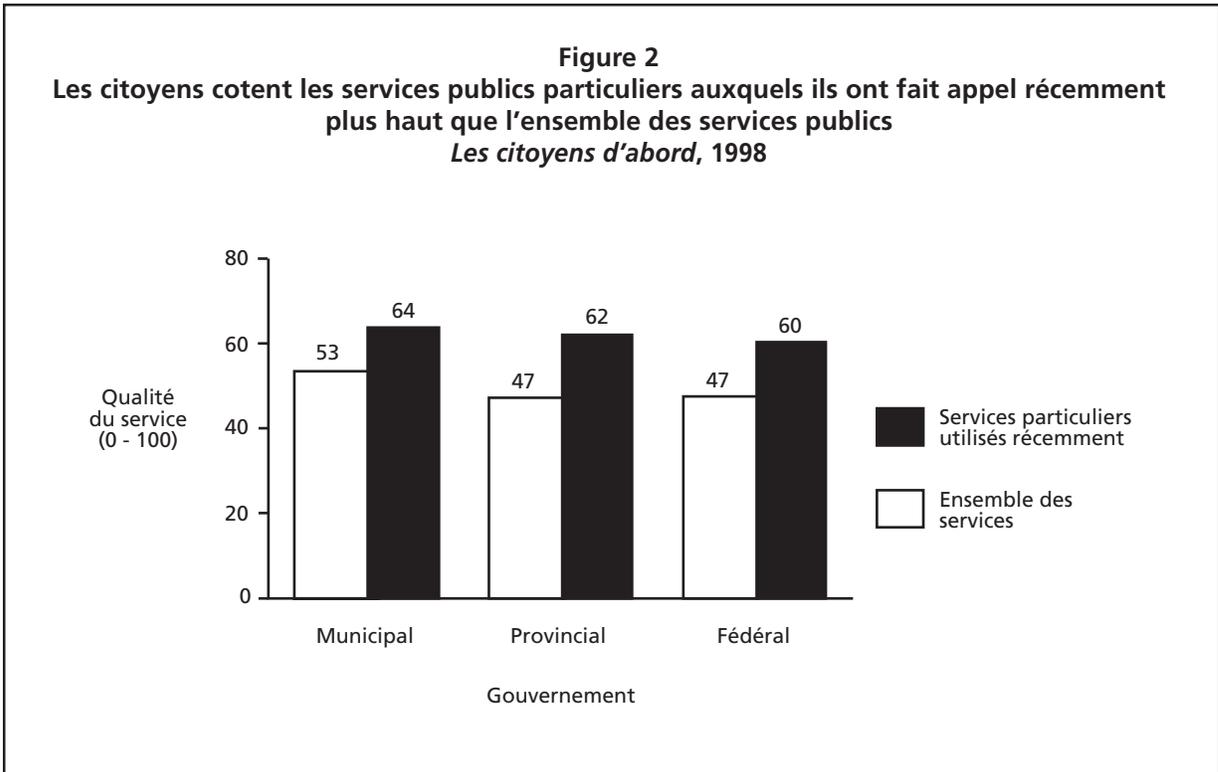
Une preuve encore plus convaincante se trouve dans les cotes données par les citoyens à 50 services

particuliers offerts par les trois niveaux de gouvernement. Nous leur avons demandé de ne coter que les services qu'ils avaient utilisés depuis un an, alors leur évaluation s'appuie donc sur des expériences relativement récentes. La moyenne des cotes des 20 services provinciaux compris dans l'échantillon est de 62 sur 100, soit 15 points de plus que la cote de « l'ensemble des services provinciaux ». Même chose pour les services offerts par le gouvernement fédéral et les administrations municipales, où la cote des services parti-

culiers utilisés récemment était plus haute de 11 points et de 13 points, respectivement, que celle de l'ensemble des services publics (voir figure 2).

Quand les citoyens évaluent des services auxquels ils se sont adressés récemment, ils font appel à des souvenirs précis d'expériences réelles. Il en résulte une vaste gamme de cotes pour les différents services publics, semblable dans son étendue à celle des cotes des services privés. Quand les citoyens évaluent l'ensemble des

services publics, ils se fondent sur des opinions et peut-être des stéréotypes des gouvernements; ces opinions sont généralement plutôt mauvaises, comme la présente étude et plusieurs autres l'ont amplement démontré. Pour être utile, la comparaison des services publics avec les services privés doit tenir compte des différences attribuables à la précision de la définition de service et au temps écoulé depuis le recours au service.



Le modèle de service

Le modèle de service établi à partir des résultats de la recherche comporte cinq phases, qui sont résumées dans le diagramme à la page suivante.

MODÈLE DE SERVICE *LES CITOYENS D'ABORD*

1. Besoins et attentes des citoyens en matière de service

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

2. Accès au service

Pour obtenir le service, les citoyens doivent savoir où s'adresser. Cela peut être difficile si c'est la première fois qu'ils demandent ce service ou si le service a changé à cause d'une restructuration de l'administration.

Une fois le premier contact établi, les problèmes d'accès peuvent continuer si, par exemple, les lignes sont occupées ou si les citoyens reçoivent des renseignements contradictoires.

3. Prestation du service

Quand ils demandent un service, les citoyens évaluent la performance du gouvernement en fonction de plusieurs facteurs. Le service a été fourni rapidement ou il ne l'a pas été, le personnel était compétent ou il ne l'était pas, et ainsi de suite. Les réponses aux questions sur la prestation d'un service font ressortir cinq éléments clés dans l'évaluation de la qualité. Si les cinq éléments sont réunis, plusieurs services ont une cote de plus de 80; si un ou plus tombe sous une valeur-seuil, la cote de qualité du service baisse en conséquence.

La rapidité du service est le déterminant le plus important de la qualité du service pour tous les services et pour les trois niveaux de gouvernement. Notre recherche propose des normes de rapidité pour les transactions courantes faites par téléphone, au comptoir, par la poste et par courrier électronique.

4. Impression de la qualité du service

Les expériences de service individuelles laissent une impression détaillée de la qualité des services. Ces impressions sont une source de renseignements utiles pour l'amélioration des services.

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

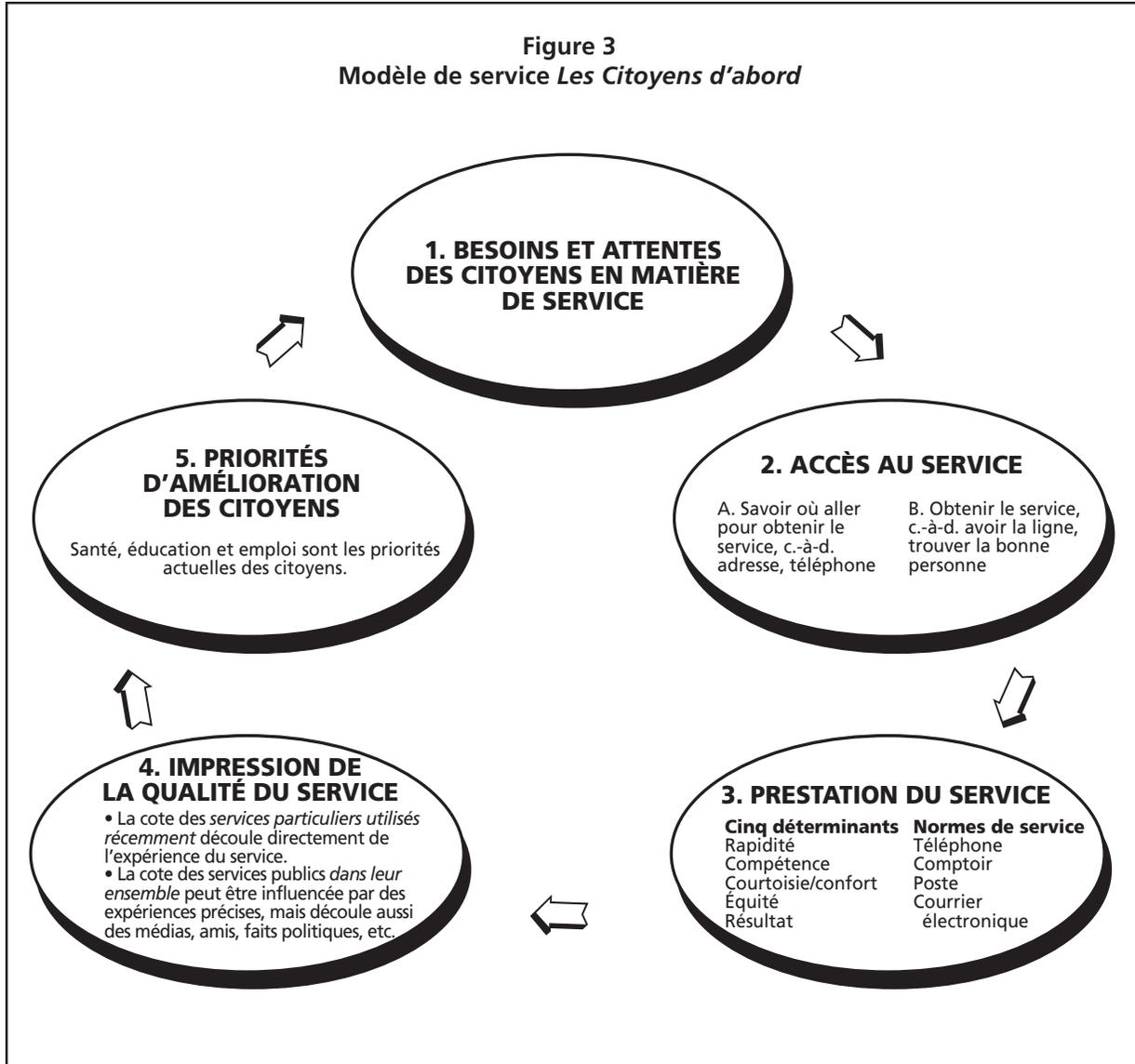
5. Priorités d'amélioration des citoyens

L'impression de la qualité du service détermine en partie l'importance que les citoyens accordent à l'amélioration de ce service.

Le choix des priorités d'amélioration peut aussi être guidé par les débats publics, y compris l'intervention des politiciens, des leaders d'opinion et des médias.

Les priorités d'amélioration, de leur côté, influencent ce que les citoyens attendent des services publics quand ils ont à les utiliser par après.

Figure 3
Modèle de service *Les Citoyens d'abord*



Besoins et attentes des citoyens en matière de service

Les citoyens font appel à un service gouvernemental pour répondre à un besoin, et ce besoin s'accompagne d'une attente relative à ce qu'ils vont obtenir. Les attentes des citoyens sont un paramètre important à considérer dans l'approche du défi du service dans le secteur public. La recherche montre en effet que les citoyens sont conscients de la complexité de la tâche du gouvernement, puisque 54 p. 100 sont d'accord avec l'énoncé suivant : « Les gouvernements ont une tâche plus difficile que le secteur privé – ils doivent défendre l'intérêt public tout en comblant les besoins des citoyens. »

Malgré la difficulté de cette tâche, cependant, les citoyens s'attendent à un service

exemplaire de la part des gouvernements. Quarante-deux pour cent sont d'avis que les gouvernements devraient offrir un service encore meilleur que le secteur privé, et plus de la moitié s'attendent à un service de qualité égale à celle des services privés. Seulement cinq pour cent permettraient aux gouvernements d'offrir un service inférieur au secteur privé.

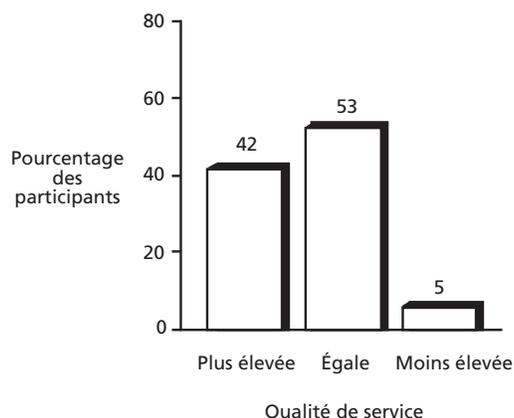
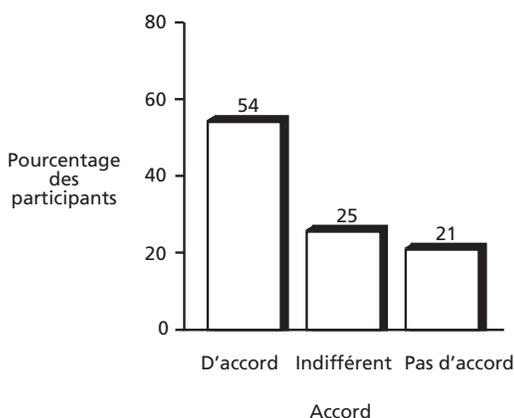
La dynamique de la qualité du service dans le secteur public diffère considérablement de ce qu'elle est dans le secteur privé. Les gouvernements doivent non seulement défendre les droits de

l'individu mais aussi protéger l'intérêt public. Les gouvernements imposent des conditions aux citoyens qui ne sont pas toujours bien reçues, comme des taxes et des permis. Par-dessus tout, les gouvernements doivent être justes et équitables. Les sociétés privées, en revanche, considèrent principalement leur position par rapport à la concurrence. Elles visent, typiquement, des segments du marché soigneusement délimités et sont libres d'offrir un traitement préférentiel à leurs meilleurs clients. C'est pourquoi la présente étude s'intéresse avant tout aux citoyens plutôt qu'aux clients.

Figure 4
Ce que les citoyens attendent d'un service public
Les citoyens d'abord, 1998

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

« Quelle qualité de service devriez-vous recevoir de la part du secteur public, en comparaison au secteur privé? »



Accès au service

Afin d'obtenir de l'information sur les expériences des citoyens relativement à l'accès aux services et à la prestation des services, on leur a demandé de choisir un service public auquel ils avaient fait appel au cours de l'année écoulée et de répondre à une longue série de questions sur cette expérience. Les citoyens ont décrit une vaste gamme d'expériences, mettant en cause les trois niveaux de gouvernement, et les données qui en découlent nous donnent un bon aperçu des contacts des citoyens avec les gouvernements.

L'accès commence par savoir où aller pour obtenir le service. Dans leur description de leur expérience de service, 75 p. 100 des citoyens savaient où s'adresser pour obtenir le service dont ils avaient besoin, tandis que 25 p. 100 ne le savaient pas.

Savoir où aller pour obtenir le service n'élimine pas tous les problèmes d'accès qui peuvent se poser par après, mais cela en réduit indéniablement le nombre. Parmi ceux qui savaient où aller, 45 p. 100 ont déclaré n'avoir eu aucun problème, et 24 p. 100 ont mentionné un seul problème sur les 10 problèmes d'accès courants énumérés (voir figure 5). En moyenne, ce groupe a eu 1,3 problème d'accès au service choisi.

Parmi les citoyens qui ne savaient pas où aller pour obtenir le service, par contre, seulement 12 p. 100 n'ont signalé aucun problème d'accès. Quatorze pour cent ont eu

Figure 5
Obstacles à l'accès
Les citoyens d'abord, 1998

Obstacles à l'accès	Pourcentage des participants
Les lignes téléphoniques étaient occupées	28
J'ai été transféré d'une personne à l'autre	25
J'ai reçu des renseignements contradictoires	21
Problèmes de boîtes vocales ou de répondeurs automatiques	21
On m'a fourni des renseignements inexacts	14
Personne n'a pris le temps de me donner des explications	13
Difficile de se garer	13
Je ne pouvais pas trouver le service dans l'annuaire	9
Je ne savais pas où chercher	9
J'ai dû me déplacer sur une trop grande distance	7
Autre	13

un seul problème, ce qui signifie que les trois quarts du groupe ont eu deux problèmes d'accès au service ou plus. La moyenne de ce groupe était de 3 problèmes d'accès.

Les problèmes téléphoniques sont le plus fréquent obstacle. Quarante pour cent de tous les participants ont indiqué avoir eu un problème téléphonique ou plus. Ces problèmes comprennent des lignes occupées, des difficultés avec les boîtes vocales ou les répondeurs automatiques, et ne pas être capable de trouver le service dans l'annuaire.

EXPÉRIENCES DE CONTACTS MULTIPLES ET GUICHET UNIQUE

Le guichet unique est une caractéristique fondamentale de l'approche axée sur le citoyen. La prestation des services ou l'offre de renseignements sur les services s'articule autour des besoins des citoyens plutôt que des structures administratives des gouvernements.

Un guichet unique de services présente des avantages évidents dans les cas où les citoyens doivent s'adresser à plusieurs bureaux gouvernemen-

taux pour obtenir un service, par exemple s'il leur faut obtenir un certificat de naissance avant d'avoir un passeport.

Les citoyens d'abord examine les cas qui nécessitent le plus de contacts multiples et les bureaux qui sont le plus souvent en cause, et ce sur toute la gamme des services et des gouvernements. Le questionnaire demandait, simplement, si le citoyen avait communiqué avec plus d'un bureau gouvernemental pour obtenir un service, quel était le service et de quels bureaux il s'agissait.

Pour la population canadienne en général, la principale cause des expériences de contacts multiples est, de loin, le besoin d'un certificat, d'une licence ou d'un autre type de papier personnel. Ce besoin d'immatriculation a occasionné 39 p. 100 de toutes les expériences de contacts multiples!

Le besoin d'un certificat accompagne souvent une étape importante de la vie, comme un nouvel emploi, le départ pour l'université, un mariage, un décès dans la famille ou un déménagement, surtout un déménagement d'une province à une autre. Ce sont ces situations qui engendrent les changements d'adresse et changements de nom, les demandes de passeports, de certificats de naissance, de cartes d'AS, de nouvelles cartes d'assurance-maladie, etc.

Les bureaux qui sont le plus souvent en cause dans les expériences de contacts multiples sont ceux qui émettent les certificats, cartes et licences en question. Cependant, le bureau qui reçoit le plus de communications est Revenu Canada. Vingt-neuf pour cent de toutes les expériences de contacts multiples comprenaient une communication avec Revenu Canada. Les bureaux qui viennent au deuxième rang pour le

nombre de communications sont ceux qui s'occupent des certificats de naissance, de mariage et de décès; ils étaient impliqués dans 19 p. 100 des cas.

Ces trois solutions peuvent être considérées comme complémentaires. Le citoyen peut communiquer par téléphone ou Internet avec un centre à guichet unique, où une personne peut lui être affectée et l'aider dans les différentes étapes de sa demande de service.

Ces résultats mettent en relief d'excellentes possibilités d'intégration verticale et horizontale, particulièrement pour les gouvernements fédéral et provinciaux. Dans tous les gouvernements, et parmi tous les services, les certificats et immatriculations sont les principales causes d'expériences de contacts multiples.

SOLUTIONS AUX EXPÉRIENCES DE CONTACTS MULTIPLES

On a demandé aux citoyens de choisir diverses solutions qui auraient pu améliorer le service dans le cas de leur expérience de contacts multiples. Près des deux tiers ont choisi les trois suivantes :

1. Un guichet unique offrant tous les services dont vous avez besoin au même endroit.
2. La possibilité d'effectuer la totalité ou la majeure partie de ces tâches par la poste, par téléphone, par Internet, etc., sans avoir à vous rendre aux bureaux gouvernementaux.
3. Avoir accès à une même personne pour me guider dans le système ou m'aider lorsque j'ai un problème.

Prestation du service

CINQ PIERRES ANGULAIRES DE LA QUALITÉ DU SERVICE

Peu importe le type de service public, certains citoyens en trouvent la qualité lamentable, d'autres la qualifient d'excellente, et la plupart se situent entre ces deux extrêmes. Quels sont les facteurs qui sous-tendent cette gamme d'opinions?

La présente recherche a examiné plusieurs possibilités. L'influence des facteurs démographiques (âge, sexe, revenu, éducation, etc.) est négligeable. L'attitude de la personne à l'égard du gouvernement a une certaine influence, puisque les gens qui sont bien disposés envers le gouvernement cotent la qualité des services plus haut que ceux qui ne le sont pas.

Les citoyens d'abord a toutefois constaté que les plus importants déterminants de la cote de qualité du service sont, et de loin, des éléments de la prestation même du service. Le sondage a évalué plus de 30 aspects de la prestation d'un service, dont plusieurs sont liés à la qualité du service. Cinq d'entre eux déterminent la cote de qualité de manière constante et nette. Ce sont les déterminants de la qualité du service¹.

DÉTERMINANTS DE LA QUALITÉ DU SERVICE

Déterminant	Mesure dans le sondage
Rapidité	« Avez-vous été satisfait du délai encouru afin d'obtenir le service voulu? »
Connaissance, compétence	« Le personnel était informé et compétent. »
Courtoisie, confort	« Le personnel était courtois et m'a mis à l'aise. »
Traitement équitable	« On m'a bien traité. »
Résultat	« En fait de compte, avez-vous obtenu ce qu'il vous fallait? »

Quand les citoyens reçoivent un bon service relativement à chacun de ces éléments, ils donnent à la qualité générale du service une cote de 85 sur 100. (Par « bon » service, on entend 4 ou 5 sur 5. Il n'est pas nécessaire d'avoir 5 partout.)

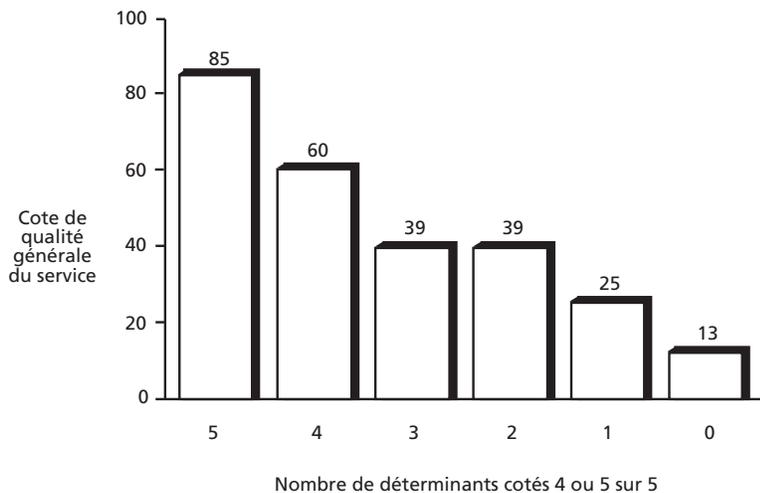
Quand la qualité du service tombe sous 4 sur 5 pour un des cinq déterminant, peu importe lequel, la cote de qualité générale du service baisse en

moyenne de 25 points, à 60 sur 100. Si deux des déterminants tombent sous la valeur-seuil, la cote de qualité du service descend sous 50.

Ces résultats montrent qu'offrir un « bon » service relativement aux cinq déterminants – c.-à-d. un service que les citoyens évaluent à 4 sur 5 ou plus – entraînera une cote de qualité du service de 85 sur 100 dans la plupart des contextes.

¹ C'est à ces cinq facteurs réunis que l'on peut attribuer 72 p. 100 de la variation de la qualité générale du service, ce qui est un énorme pourcentage de variation à pouvoir attribuer. Vingt-cinq à trente pour cent suffirait pour pouvoir élaborer avec certitude une stratégie d'amélioration du service. Pouvoir attribuer 70 p. 100 approche de la limite de ce qu'une recherche en sciences sociales peut expliquer, car les « bruits » tels que les différentes façons de comprendre les questions et les différentes interprétations des gammes de réponse maintiennent le chiffre maximal bien en-dessous de 100 p. 100.

Figure 6
Incidence des déterminants sur la qualité du service,
pour l'ensemble des services municipaux, provinciaux
et fédéraux
Les citoyens d'abord, 1998



Le principal empêchement à une cote de qualité de plus de 80 est le fait que les gouvernements ne peuvent pas toujours garantir le cinquième déterminant : ils ne peuvent pas toujours donner aux citoyens ce qu'ils veulent. Le parc provincial peut être complet pour la fin de semaine, par exemple, ou la demande

d'aide financière peut ne pas répondre aux critères. La cote de qualité du service atteint donc un plafond chez les personnes qui n'obtiennent pas le résultat voulu. Le résultat voulu est refusé plus souvent dans certains domaines, notamment l'aide financière, l'emploi et l'impôt. Dans ces situations, la tâche du

gouvernement est de gérer les attentes liées au résultat.

Ces conclusions donnent lieu d'être optimiste. *Les services publics peuvent obtenir des cotes de qualité élevées.* Elles lancent également un défi aux gouvernements : trouver des moyens rentables d'offrir un niveau de service qui produise et maintienne ces hautes cotes de qualité.

NORMES DE SERVICE

La rapidité du service est le plus important déterminant de la qualité du service. Plusieurs éléments de la présente recherche le prouvent de façon décisive. De plus, dans la description d'expériences particulières d'un service public, seulement 51 p. 100 des citoyens ont dit avoir été satisfaits du temps qu'il leur a fallu pour obtenir le service voulu.

Pour savoir ce que les citoyens considèrent comme un service rapide, le sondage leur posait une série de questions sur différents délais acceptables pour des transactions courantes. Les réponses, résumées ci-après, proposent des cibles mesurables que l'on peut facilement communiquer aux citoyens et aux employés.

NORMES DE SERVICE POUR LES TRANSACTIONS COURANTES

1. Téléphone

Combien de minutes d'attente sont acceptables avant de parler à un représentant du gouvernement?

- 97 p. 100 considèrent une attente de 30 secondes acceptable.

Quel est le nombre maximum de personnes avec qui vous devriez devoir traiter?

- 85 p. 100 considèrent que traiter avec deux personnes est acceptable.

Si vous laissez un message dans une messagerie téléphonique à 10 h, quel délai de rappel est acceptable?

- 75 p. 100 considèrent un délai de quatre heures acceptable.

2. Service au comptoir

Combien de minutes d'attente en ligne sont acceptables?

- 68 p. 100 considèrent une attente de cinq minutes acceptable.

Quel est le nombre maximum de personnes avec qui vous devriez devoir traiter?

- 82 p. 100 considèrent que traiter avec deux personnes est acceptable.

3. Poste

Quelle est un délai acceptable pour une réponse envoyée par la poste?

- 87 p. 100 considèrent un délai de deux semaines acceptable.

4. Courrier électronique

Si vous envoyez un message électronique à un bureau du gouvernement à 10h, quel est un délai de réponse acceptable?

- 90 p. 100 considèrent un délai de quatre heures acceptable.

Impression de la qualité du service

Les déterminants de la qualité du service nous permettent d'expliquer pourquoi les gens, pris individuellement, attribuent une haute cote à certaines expériences de service et non à d'autres. La cote de qualité générale d'un service découle directement de l'impression que font aux citoyens la performance en matière de rapidité, de compétence, de courtoisie ou confort, d'équité et de résultat.

Les déterminants expliquent aussi pourquoi certains types de services devraient avoir une cote plus haute que d'autres. On peut garantir un résultat favorable à presque tous les citoyens dans certains domaines de service (obtenir un passeport ou un livre de bibliothèque), ce qui n'est pas le cas dans d'autres domaines (aide financière, services d'emploi). Malgré tous les efforts des employés du gouvernement, les citoyens peuvent se sentir nettement mal à l'aise dans certaines rencontres avec la police, un organisme du fisc ou un bureau d'assistance sociale. On peut probablement accroître la rapidité du service dans plusieurs domaines, mais dans le cas de services comme la modification du zonage

d'une propriété, la démarche qui garantit la participation des parties intéressées prolonge le délai.

Pour cette raison, les cotes de qualité des services publics varieront de deux façons importantes.

Premièrement, des limites sont intégrées à chaque type de service. La cote de qualité maximale que l'on peut réalistement atteindre variera d'un service à l'autre. Une cote supérieure à 80 peut être un objectif réaliste dans plusieurs domaines de service, mais ne sera pas possible dans tous les domaines. Les percepteurs d'impôts font face à des obstacles que les services d'incendie ne connaissent pas. Il s'ensuit que les services devraient comparer leur performance avec celle de services semblables dans d'autres administrations et pas nécessairement avec des services qui ont une haute cote dans l'absolu.

Deuxièmement, chaque service a un « profil de déterminants » qui lui est propre – certains auront une haute cote et d'autres une cote plus basse. Par exemple, les citoyens qui ont fourni de l'information sur les ser-

vices d'immatriculation (certificats de naissance, cartes d'AS, permis de conduire, etc.) ont attribué à ces services une cote de qualité moyenne de 60 sur 100. Le résultat n'était pas un facteur prépondérant, puisque 90 p. 100 ont obtenu ce qu'ils voulaient. C'est la rapidité du service qui était le problème, puisque seulement 46 p. 100 ont coté le rendement relativement à ce déterminant à la valeur-seuil de 4 sur 5 ou plus. En revanche, le groupe de services plutôt axés sur les loisirs, qui comprend les bibliothèques, musées, parcs et autres, a reçu une cote de qualité moyenne nettement plus haute, soit 75 sur 100. Un nombre légèrement moindre de participants (84 p. 100) étaient satisfaits du résultat, mais davantage (70 p. 100) ont coté la rapidité à la valeur-seuil de 4 sur 5 ou plus.

Il s'ensuit que chaque service devrait examiner sa performance relativement à chacun des déterminants pris individuellement. Si un nombre important de citoyens donnent une cote peu élevée à un déterminant et qu'aucune contrainte intégrée n'est liée à ce déterminant, une amélioration s'impose à cet égard.

Priorités d'amélioration

Les citoyens ont indiqué leurs priorités d'amélioration en choisissant trois services pour chaque niveau de gouvernement parmi un ensemble de 50 services fréquemment utilisés. La plupart de ces services remplissent des fonctions importantes dans la vie des gens.

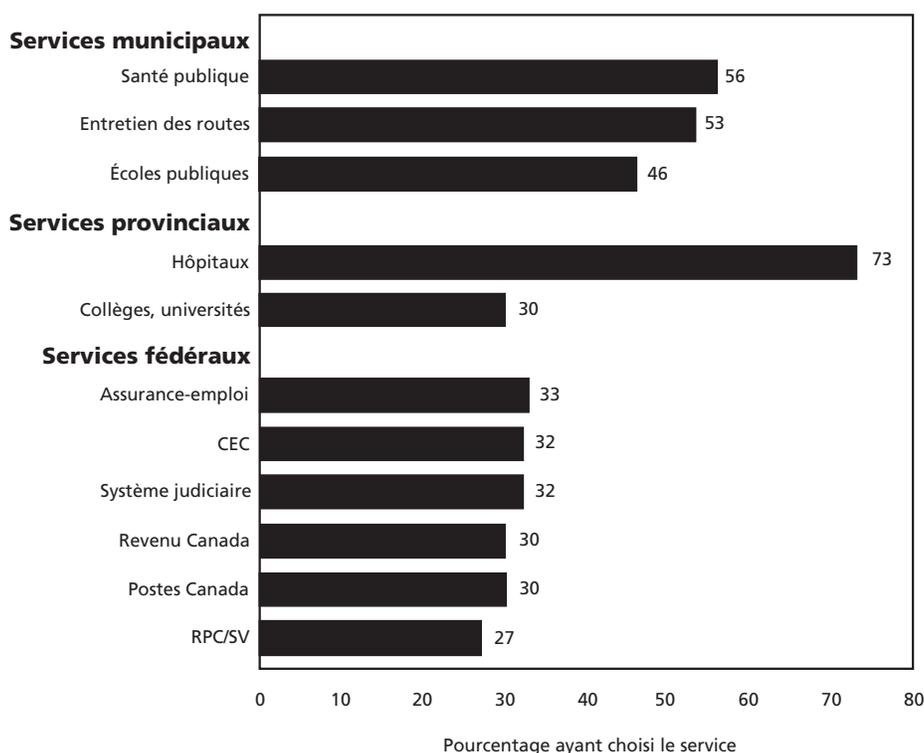
À l'échelon municipal, un consensus clair existe pour ce qui est des

trois priorités d'amélioration. Plus de la moitié des participants ont choisi la *santé publique* et l'*entretien des routes*; les *écoles publiques* (souvent une responsabilité conjointe de la province et de la municipalité) suivaient de près.

Au niveau provincial, les *hôpitaux* sont de loin la priorité. Les *collèges et universités* suivent.

Pour ce qui est des services fédéraux, aucune priorité d'amélioration ne ressort nettement. Six services se suivent de près, avec quelques points d'écart : *l'assurance-emploi*, les *Centres d'Emploi Canada (CEC)*, le *système judiciaire fédéral*, *Revenu Canada*, *Postes Canada* et le *Régime de pensions du Canada et la Sécurité de la vieillesse*.

Figure 7
Priorités d'amélioration des citoyens
Les citoyens d'abord, 1998



Note: La responsabilité de certains services est partagée par plusieurs niveaux de gouvernement et n'est pas répartie de la même façon partout au Canada.

La voie à suivre

Les citoyens d'abord peut aider les gouvernements à se tracer une voie à suivre pour l'amélioration de la qualité de leurs services. Les conclusions de l'étude sont fondées sur les expériences vécues par les Canadiens et Canadiennes lors de l'utilisation de services des trois niveaux de gouvernement dans chaque province et territoire.

LA VOIE À SUIVRE

Sept groupes d'objectifs ressortent des résultats des *Citoyens d'abord*. Les gouvernements peuvent choisir des stratégies parmi celles qui sont proposées sous chacun, les adapter et les développer. Certaines des stratégies suggérées ont déjà été mises en œuvre par différents gouvernements.

1. **Former des dirigeants dynamiques pour promouvoir la prestation de service axée sur les citoyens dans toute la fonction publique.**
 - Promouvoir la vision et les principes d'une prestation des services publics axée sur les citoyens.
 - Former des équipes intergouvernementales de hauts fonctionnaires déterminés à implanter un service axé sur les citoyens.
 - Intégrer tous les cadres et tous les employés dans le défi que présente la prestation des services en incorporant les principes et pratiques du service axé sur les citoyens dans les plans d'activité, les mesures de reddition de compte et l'évaluation du rendement.
 - Recruter des partenaires du secteur privé et d'organisations extérieures au gouvernement pour catalyser le mouvement.
2. **Améliorer l'accès des citoyens aux services.**
 - Essayer des solutions novatrices aux obstacles à l'accès tels que les problèmes téléphoniques.
 - Former des partenariats internes et intergouvernementaux pour offrir un guichet unique de services dans les domaines de haute priorité.
 - Publier les solutions de guichet unique qui ont réussi.
 - Continuer d'élaborer des solutions et des meilleures pratiques qui font un usage optimal des ressources humaines et de la technologie.
3. **Concentrer l'amélioration de la prestation des services sur les cinq pierres angulaires de la qualité du service, soit rapidité, connaissance/compétence, courtoisie/confort, traitement équitable et résultat.**
 - Mettre en œuvre des projets pilotes qui sont conçus spécialement pour améliorer la rapidité du service en faisant un usage optimal de la technologie et en établissant des partenariats avec la collectivité.
 - Chercher à découvrir quels sont les obstacles à la rapidité du service, tels que compressions budgétaires, manque de formation, manque de technologie ou insuffisance des services de soutien internes.
 - Élaborer des programmes de formation modèles afin d'offrir un service rapide, compétent, courtois et équitable et pour gérer les attentes des citoyens relativement aux résultats.
 - Consulter le personnel pour connaître ses recommandations et lui confier la responsabilité de la qualité des cinq éléments clés du service.

4. **Fixer des normes de service pour les transactions courantes.**
 - Fixer des normes pour les transactions courantes effectuées par téléphone, par la poste, par courrier électronique et au comptoir, et les communiquer aux employés et aux citoyens.
 - Former des partenariats pilotes d'organismes publics et d'organismes publics et privés afin d'apporter des solutions novatrices et rentables aux problèmes relatifs aux normes de service, p. ex. des solutions technologiques dans les domaines où il y a un gros volume de transactions.
 - Récompenser l'excellence du personnel qui satisfait aux normes et les dépasse.
 - Mettre en place des mécanismes efficaces pour résoudre les problèmes des citoyens.
 - Mesurer la performance relative aux normes de service et en faire rapport au personnel et aux citoyens.
 - Fixer des normes individuelles pour les services plus poussés et moins courants.

5. **Concentrer les efforts d'amélioration sur les priorités des citoyens dans les domaines où le volume de transactions est élevé.**
 - Lancer des projets pilotes innovateurs dans les domaines qui sont prioritaires et où le volume de transactions est élevé, tels que la santé, l'emploi et l'éducation.
 - Communiquer les résultats des études de cas réussies effectuées par les gouvernements municipaux, provinciaux et fédéral dans les domaines prioritaires.
 - Suivre les progrès réalisés par les services publics et privés par rapport aux étalons fixés dans le sondage de 1998.

6. **Communiquer les résultats de la présente recherche et d'autres afin d'encourager les intéressés et de les inciter à s'attaquer aux priorités des citoyens.**
 - Communiquer les résultats des *Citoyens d'abord* aux citoyens et aux prestataires de services.
 - Distribuer les instruments de recherche, tel que les instruments de mesure sur lesquels tous les intervenants s'entendent mis au point par le Réseau du service axé sur les citoyens, qui peuvent facilement s'appliquer à plusieurs domaines de services.

7. **Devenir un leader mondial dans la recherche sur le service axé sur les citoyens et dans la prestation de ce service.**
 - Effectuer des recherches périodiques pour déceler les changements dans les besoins et les priorités, et faire des comparaisons avec les données de 1998.
 - Se doter de capacités soutenues de recherche d'avant-garde, de formation et de promotion d'une mise en application à large échelle.
 - Mettre au point des outils de gestion qui offrent les meilleures pratiques, des exemples de réussites et des indications précises en matière de mesure, p. ex. des vidéos, un guide de référence express, etc.
 - Constituer un centre d'information sur Internet consacré à l'échange de solutions et de recherches novatrices dans le domaine de la prestation de services.
 - Appuyer les membres du RSAC dans la conception et la communication de solutions novatrices à la prestation de services aux citoyens.
 - Former des relations pilotes avec les secteurs universitaires, privés et bénévoles, au Canada et dans le monde, afin de promouvoir le service axé sur les citoyens.