
Volume IV

L'examen des questions clés

Octobre 1996

CHAPITRE

1

INTRODUCTION

1.1 Contexte et objectifs de l'étude

La Groupe de travail sur les modèles de prestation de services — un des six groupes de travail mis sur pied par le Bureau du Conseil privé pour examiner les grandes questions liées à la fonction publique fédérale — a pour mandat d'explorer de nouveaux modes de prestation des services gouvernementaux aux citoyens. La présente recherche a été effectuée dans le but de seconder le Groupe de travail dans son examen des modèles de prestation des services gouvernementaux. De façon plus précise, le principal objectif de notre étude a été d'évaluer la compréhension et les perceptions des fonctionnaires fédéraux quant au service au client, afin de préciser la nature de ces perceptions ainsi que les influences qui les ont modelées, et de déterminer si ces impressions ont changé ou évolué au cours des dernières années, plus particulièrement depuis le projet Fonction publique 2000. Un parallèle avec le point de vue de la clientèle sur le service et les interactions qui agissent entre les clients et les fonctionnaires complète ce tour d'horizon.

L'examen de la prestation des services au public remonte à 1960, époque qui a vu naître la différenciation entre le processus d'élaboration des politiques et la prestation des services. À la lumière de la situation financière actuelle, cette distinction revêt une signification encore plus grande pour la fonction publique des années 1990.

Récemment, l'initiative Fonction publique 2000 (FP 2000) a fortement insisté sur la nécessité de fournir un meilleur service au public en tant qu'aspect du renouvellement de la fonction publique. Notre *Sondage sur les perceptions des fonctionnaires à l'endroit du service au public*, effectué en 1990 pour le compte de FP 2000, a révélé que la fonction publique fédérale présentait plusieurs éléments essentiels d'une forte culture du service. Par exemple, le sondage indiquait un degré élevé d'engagement à servir le public, notamment au niveau du personnel de première ligne, un soutien appréciable du ministère à l'endroit du service au public — bien que la notion d'une réponse supérieure aux attentes des clients n'eût pas été largement encouragée —, et un appui considérable des gestionnaires à l'égard de la consultation du public. Cependant, des indices laissaient entrevoir certaines lacunes : la transmission des valeurs ministérielles au chapitre des services n'était pas toujours efficace (de la haute direction aux cadres intermédiaires et, de là, au personnel de première ligne) et les fonctionnaires ne savaient pas toujours très bien qui ils devaient servir (le public ou le ministre et le gouvernement). En outre, on hésitait sur le choix des meilleures stratégies à adopter afin d'améliorer le service; enfin, il existait une lacune quant aux normes et aux systèmes ministériels servant à évaluer le service et le degré de satisfaction des clients.

Au-delà de l'initiative Fonction publique 2000, les pressions politiques et financières ont exigé à la fois une plus grande efficacité et une amélioration des services, ainsi qu'une redéfinition du rôle du gouvernement fédéral dans la prestation des services. Une recherche récente d'Ekos révèle une ouverture de la part des Canadiens vis-à-vis de nouveaux modes de prestation des services gouvernementaux. Au nombre des innovations acceptables aux yeux des citoyens, signalons les bureaux à guichet unique, certaines applications du principe de l'utilisateur-payeur ainsi que les partenariats sectoriels (*Repenser le gouvernement*, 1994). Des recherches ultérieures indiquent que les Canadiens nourrissent moins d'attentes à l'égard de leur gouvernement et escomptent que celui-ci formera des partenariats plus avisés avec les provinces, le milieu des affaires et d'autres intervenants. En fait, lorsqu'on leur a demandé d'indiquer à qui devrait échoir la responsabilité première de différentes activités (c.-à-d. l'établissement des politiques et des objectifs, le financement, la prestation des services) traditionnellement dévolues au gouvernement au sein de

13 secteurs prioritaires (p. ex. chômage, soins de santé, formation professionnelle), les Canadiens ont attribué un haut niveau de responsabilité aux intervenants non traditionnels comme les entreprises, les organisations non gouvernementales et les particuliers (*Repenser le gouvernement*, 1995).

Ces résultats laissent à penser que les autres niveaux de gouvernement et les intervenants non traditionnels pourraient contribuer de façon significative à améliorer l'efficacité du service au public. Ils indiquent aussi qu'il serait nécessaire de repenser les systèmes traditionnels de prestation des services au public et d'établir des modèles, des liens et des partenariats inédits. Un changement d'attitude doit s'opérer au profit d'un système de prestation des services axé sur le client. Cette orientation exige que l'on modifie la structure et le système de récompenses de la fonction publique afin de créer un environnement qui transcende le cloisonnement des ministères et des compétences et permette une prestation de services envisagée selon la perspective du client.

Pour parvenir à mettre en place cet environnement horizontal, axé sur le client, le Groupe de travail sur les modèles de prestation des services peut s'inspirer de modèles déjà en place dans les secteurs public et privé. Les expériences tentées à ce chapitre par des compagnies oeuvrant dans le commerce de détail et le secteur manufacturier peuvent s'avérer intéressantes (p. ex. gestion de la qualité totale, système de vérification intégré). De récentes initiatives du secteur public, comme les organismes de service spéciaux et les bureaux à guichet unique, peuvent aussi constituer une source d'information utile pour le Groupe de travail dans ses efforts en vue d'améliorer la fonction publique.

En plus de s'inspirer des nombreuses expériences et leçons transmises par les modèles de prestation de services existants, il était nécessaire de recueillir des renseignements sur les perceptions des fonctionnaires à l'égard du service et de déterminer si ces impressions avaient évolué au cours des dernières années. Dans la présente recherche, les jugements des fonctionnaires ont été comparés à ceux d'un groupe de clients de la fonction publique et chaque écart entre l'opinion des fournisseurs de services et celle des clients a été considéré. Les questions sur lesquelles s'est particulièrement attardée la présente étude font l'objet de la prochaine section.

1.2 Questions à l'étude

Le Groupe de travail sur les modèles de prestation de services a effectué des recherches afin de documenter de façon exhaustive les questions suivantes :

- la compréhension personnelle qu'ont les fonctionnaires et les clients des aspects du service au public;
- les aspects du service encouragés par la direction au sein des ministères;
- l'engagement, les valeurs et les attitudes vis-à-vis du service au public;
- les perceptions de la haute direction, des cadres intermédiaires et du personnel de première ligne à l'égard du service dans le secteur public;
- les attentes et les critères du public et des clients relatifs aux services gouvernementaux et la mesure dans laquelle ils rejoignent ceux des fonctionnaires;
- l'évolution des perceptions de la clientèle depuis 1990;
- le moral et l'autoévaluation des fonctionnaires, les impressions du public vis-à-vis des fonctionnaires et leur effet sur la prestation des services;
- les forces qui favorisent ou inhibent l'émergence d'une culture du service axé sur le client dans la fonction publique fédérale, et
- un aperçu de l'avenir de la prestation des services gouvernementaux, comprenant le rôle de la technologie, le concept du guichet unique, les partenariats et d'autres modèles de prestation des services.

CHAPITRE

2

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie adoptée pour la présente recherche comprend un sondage téléphonique auprès de 1 202 fonctionnaires fédéraux et 701 utilisateurs des services gouvernementaux ainsi que la mise en place de 12 groupes de discussion composés de fonctionnaires et de clients. Le présent chapitre du rapport décrit l'approche méthodologique adoptée pour les sondages et les groupes de discussion. Le lecteur trouvera à l'Annexe A une description plus détaillée de la méthodologie du sondage.

2.1 Sondages

Nous avons conçu deux (2) outils de sondage (bien qu'ils présentent de nombreux recoupements) : un (1) pour les trois niveaux de la fonction publique examinés dans la présente étude (cadres supérieurs, cadres intermédiaires et personnel de première ligne) et un (1) autre pour le grand public et les clients des services gouvernementaux. Les questionnaires et les résultats annotés sont présentés à l'Annexe B. Ces outils ont été conçus en fonction des questions soulevées par le Groupe de travail. En outre, divers éléments issus des outils utilisés dans le sondage que nous avons mené en 1990 sur le service au public pour le compte de FP 2000 ont été reproduits dans la présente recherche afin d'indiquer les changements qui ont pu survenir dans les perceptions et les attentes vis-à-vis des services gouvernementaux. Une première rencontre avec notre client nous a permis de préciser les questions à l'étude et a mené à une ébauche des outils de sondage. Les outils ont été conçus de façon à ce que l'entrevue dure environ 20 minutes. Chaque questionnaire a été soumis

à un prétest rigoureux avant le début du sondage. Les deux enquêtes ont été menées entre février et le début de mars 1996.

Huit ministères reconnus pour leur intérêt particulier envers la prestation des services ont été choisis aux fins de la présente étude. Ces mêmes ministères occupaient une place importante dans l'échantillonnage de l'étude de 1990. Il s'agit de :

- Revenu Canada;
- Développement des ressources humaines Canada;
- Industrie Canada;
- Santé Canada;
- Transports Canada;
- Environnement Canada;
- Agriculture et Agroalimentaire Canada, et
- Citoyenneté et Immigration Canada.

Le consultant a écrit au sous-ministre de chaque ministère pour lui expliquer les objectifs de l'étude ainsi que la méthodologie proposée, et pour demander la collaboration du ministère dans cet exercice. Sur approbation de chaque organisme concerné, la firme Ekos a entrepris, en étroite collaboration avec les représentants des ministères, les étapes de la conception et de la collecte des données.

a) Sondage auprès des fonctionnaires

Dans le but d'établir un échantillonnage des employés du gouvernement fédéral, nous avons consulté le Système d'information sur les langues officielles (SILO), mis en place par le Conseil du Trésor. Bien qu'on ait récemment cessé de l'alimenter (mars 1995), cette base de données offrait néanmoins des renseignements relativement à jour sur les employés appelés à servir le public. Toutes les classes d'employés ont été échantillonnées, tant dans la région de la capitale nationale (RCN) que dans les autres régions du pays.

La haute direction a été essentiellement définie comme l'ensemble des cadres détenant un poste de niveau EX. Le niveau des cadres intermédiaires a été défini selon la classification de gestion ou les classifications de niveau intermédiaire du Conseil du Trésor (l'Annexe A offre une liste complète des classifications de niveau intermédiaire compris dans l'échantillon de départ). La définition du personnel de première ligne reprend celle qu'a adoptée le Conseil du Trésor aux fins de la classification des emplois d'exécution (voir l'Annexe A). Il s'agit des mêmes définitions adoptées pour l'étude de 1990.

Les fonctionnaires dont le poste correspondait à la catégorie des cadres supérieurs ou intermédiaires ont été suréchantillonnés afin qu'ils soient suffisamment représentés dans l'analyse. Deux cent quarante et une entrevues ont été réalisées auprès de cadres supérieurs, 388 auprès de cadres intermédiaires et 573 auprès d'employés de première ligne, ce qui totalise 1 202 entrevues.

Nous avons en outre stratifié les répondants selon les ministères afin, encore une fois, d'assurer une représentation suffisante de chaque ministère aux fins de l'analyse. Puisqu'il lui était impossible d'obtenir les numéros de téléphone des fonctionnaires dans la base de données SILO, le consultant a utilisé les répertoires téléphoniques du gouvernement fédéral ainsi que les répertoires internes des ministères. Dans certains ministères, les employés étaient plus difficiles à retracer que dans d'autres ministères, ce qui a influé sur l'échantillonnage final. De plus, des difficultés de communication à Revenu Canada expliquent le nombre comparativement peu élevé de répondants provenant de ce ministère. La répartition finale des fonctionnaires interviewés s'établit comme suit :

<input type="checkbox"/>	Industrie Canada	236
<input type="checkbox"/>	Développement des ressources humaines Canada	201
<input type="checkbox"/>	Santé Canada	163
<input type="checkbox"/>	Agriculture et Agroalimentaire Canada	162
<input type="checkbox"/>	Transports Canada	151
<input type="checkbox"/>	Environnement Canada	126
<input type="checkbox"/>	Citoyenneté et Immigration Canada	93
<input type="checkbox"/>	Revenu Canada	70
<input type="checkbox"/>	TOTAL	1 202

b) Sondage auprès des clients et du grand public

La notion de client a été envisagée dans son sens le plus large et désignait toute personne n'appartenant pas à la fonction publique. Elle comprenait (1) les membres du grand public et (2) les organisations du secteur privé, du secteur des organismes à but non lucratif et des gouvernements locaux ou provinciaux. En ce qui concerne les membres du grand public, nous nous sommes heurtés à des difficultés considérables lorsque nous avons voulu consulter les listes de clients des ministères, en raison du caractère personnel de ces renseignements. Dans le but de contourner ces difficultés et d'éviter de demander aux ministères de divulguer des renseignements personnels, nous avons mené des interviews auprès d'un échantillon aléatoire de clients prélevé au moyen d'un procédé de dépistage du grand public. Les membres du grand public étaient interviewés en tant que clients à la condition qu'ils aient fait affaire avec un ministère du gouvernement fédéral au cours des deux dernières années — que ce soit en personne, au téléphone, par correspondance, au moyen de l'Internet ou des guichets. La plupart des répondants du grand public avaient fait affaire soit avec Revenu Canada, Développement des ressources humaines Canada ou encore Citoyenneté et Immigration. Bien que la plupart des organisations clientes aient été rejointes au moyen des listes fournies par Transports Canada, Santé Canada, Environnement Canada et Industrie Canada¹, elles ont toutes été soumises au même critère de sélection que les membres du grand public (transaction avec un ministère fédéral au cours des deux dernières années). Au total, 701 clients ont été interviewés, dont 348 organisations et 353 membres du grand public.

1 Les clients d'Agriculture et Agroalimentaire Canada ont été sélectionnés à partir de listes générales d'entreprises du secteur agricole et des secteurs de la transformation et du traitement des aliments.

2.2 Groupes de discussion

Douze séances de discussion ont été menées avec des groupes composés de cadres supérieurs, de cadres intermédiaires, d'employés de première ligne, de clients et de membres du grand public. Généralement, les discussions de groupe comptaient 10 participants et duraient deux heures. Des discussions ont été menées à Ottawa, à Toronto, à Montréal, à Halifax et à Vancouver.

Trois guides d'animation de groupe ont été mis au point en fonction des questions soumises à l'étude, soit un guide pour chaque type de participants (voir Annexe C). Chacun des guides comportait un important volet sur les projections destiné à encourager les participants à préciser leur vision de la prestation des services gouvernementaux pour les années à venir. Les guides étaient également conçus de façon à fournir de plus amples explications sur les résultats du sondage et à permettre de comparer les points de vue des trois types de participants sur les principales questions.

Les éventuels participants aux groupes de discussion ont été approchés lors des entrevues téléphoniques, au cours desquelles on leur a demandé s'ils accepteraient de se joindre à une discussion de groupe portant sur la prestation des services gouvernementaux. À l'extérieur de la région de la capitale nationale, on a complété l'échantillon obtenu par le sondage par des noms d'employés provenant du répertoire du gouvernement.

On a enregistré sur bande audio toutes les discussions de groupe et rédigé un compte rendu de chaque séance. Les résultats ont fait l'objet d'une analyse qualitative. Les comptes rendus ont été révisés et synthétisés afin de présenter les grands thèmes abordés dans les réponses des participants. On a pris en note des citations représentatives des principaux points qui ont été soulevés. Les observations provenant des groupes de discussion seront introduites au besoin au cours des deux prochains chapitres afin d'ajouter un supplément d'information et d'éclairer les résultats du sondage.

CHAPITRE

3 PERCEPTIONS DES FONCTIONNAIRES

Le présent chapitre examine en détail les résultats du sondage mené auprès des fonctionnaires, que viennent illustrer et expliquer certaines observations issues des groupes de discussion. Diverses questions seront abordées : compréhension du service, influence de la technologie sur la prestation des services, moral dans la fonction publique, innovations dans le service fourni par le gouvernement. Les données sont groupées en fonction de différentes caractéristiques démographiques et comportementales (c.-à-d. niveaux de gouvernement, degré d'instruction, moral des personnes et du ministère, etc.). Afin d'établir des comparaisons, nous présentons également certains éléments choisis des sondages et des groupes de discussion auxquels ont participé des clients ou des membres du grand public (les autres aspects sont examinés dans le chapitre suivant). De plus, nous mettons en lumière des résultats de notre étude² de 1990 sur le service au public afin d'établir des parallèles entre les perceptions et les pratiques de 1990 et celles de 1996.

3.1 Profil de comportement

Nous avons d'abord demandé aux répondants d'indiquer le pourcentage de leur temps de travail consacré aux transactions avec le public. Pour interpréter correctement ces données, on doit garder à l'esprit que, pour les besoins du sondage, l'échantillonnage des fonctionnaires était conçu de façon à surreprésenter le personnel concerné par la prestation des services. Dans l'ensemble, les répondants ont

2 *Sondage sur les perceptions des fonctionnaires relatives au service au public — Rapport final*, Ekos Research Associates, 1990

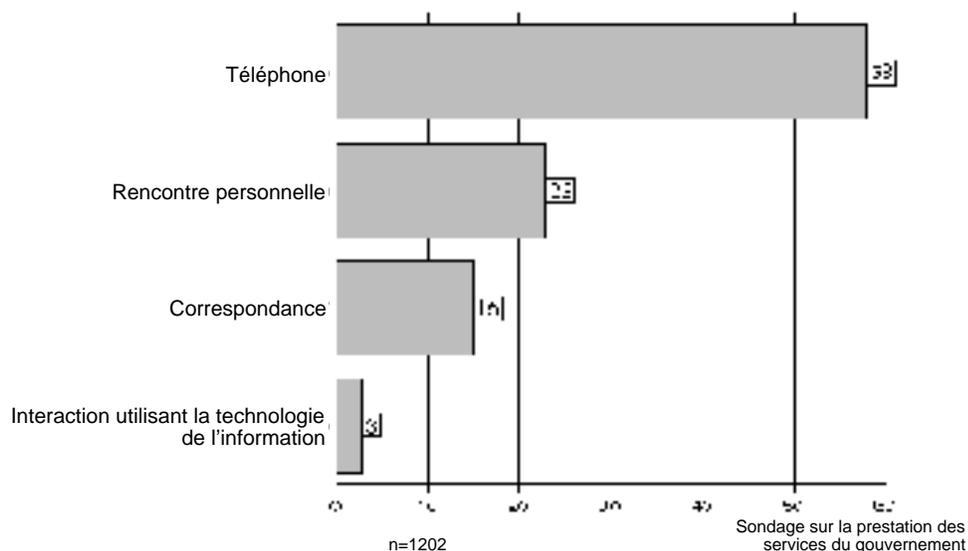
affirmé qu'ils consacraient 49 pour cent de leur temps de travail à servir le public (par rapport à 33 pour cent pour l'étude de 1990). En moyenne, le personnel de première ligne consacre plus de temps au service du public (57 pour cent), suivi des cadres intermédiaires (50 pour cent) et des cadres supérieurs (26 pour cent). Les résultats de l'étude de 1990 révèlent que le temps consacré à la prestation des services était semblable chez les employés de première ligne et les cadres supérieurs (50 pour cent et 22 pour cent respectivement), mais sensiblement plus bas pour les cadres intermédiaires (28 pour cent en 1990 et 50 pour cent en 1996). Les répondants en poste à l'extérieur de la région de la capitale nationale, le personnel ayant un niveau d'instruction inférieur et les fonctionnaires qui disposent d'un plan écrit de prestation des services sont ceux qui consacrent le plus de temps au service du public.

Les modes de communication avec le public le plus fréquemment utilisés sont d'abord le téléphone (58 pour cent), puis le contact personnel (23 pour cent) et, enfin, la correspondance (15 pour cent). Ces résultats — les mêmes qu'en 1990 — sont détaillés au Tableau 1. Les employés les plus susceptibles de communiquer avec le public par le téléphone sont le personnel de première ligne, les fonctionnaires détenant un niveau d'instruction moins élevé ou ceux qui ne disposent pas d'un plan écrit pour la prestation des services.

Les fonctionnaires qui ont participé aux groupes de discussion distinguent une forte tendance à abandonner les services personnalisés au profit du téléphone et d'autres méthodes électroniques dans les rapports avec le public. Bon nombre d'entre eux estiment que ce changement les pousse à s'organiser de manière à tirer le meilleur parti des quelques occasions qui leur restent de parler directement aux gens. Certains essaient d'y parvenir en profitant des moments où le contact personnel est le plus souhaitable pour le client et le plus efficace pour les deux parties pendant le processus de prestation des services : « Autrefois, nous allions voir nos clients chaque fois qu'ils voulaient discuter d'un point avec nous, mais cela coûtait cher parce que nous devions prendre l'avion. Aujourd'hui, nous recourons beaucoup aux téléconférences. Les contacts personnels sont moins fréquents, mais lorsqu'ils ont lieu, les réunions sont plus importantes et plus productives. » (Un gestionnaire intermédiaire, Montréal)

Tableau 1
Communication avec le public

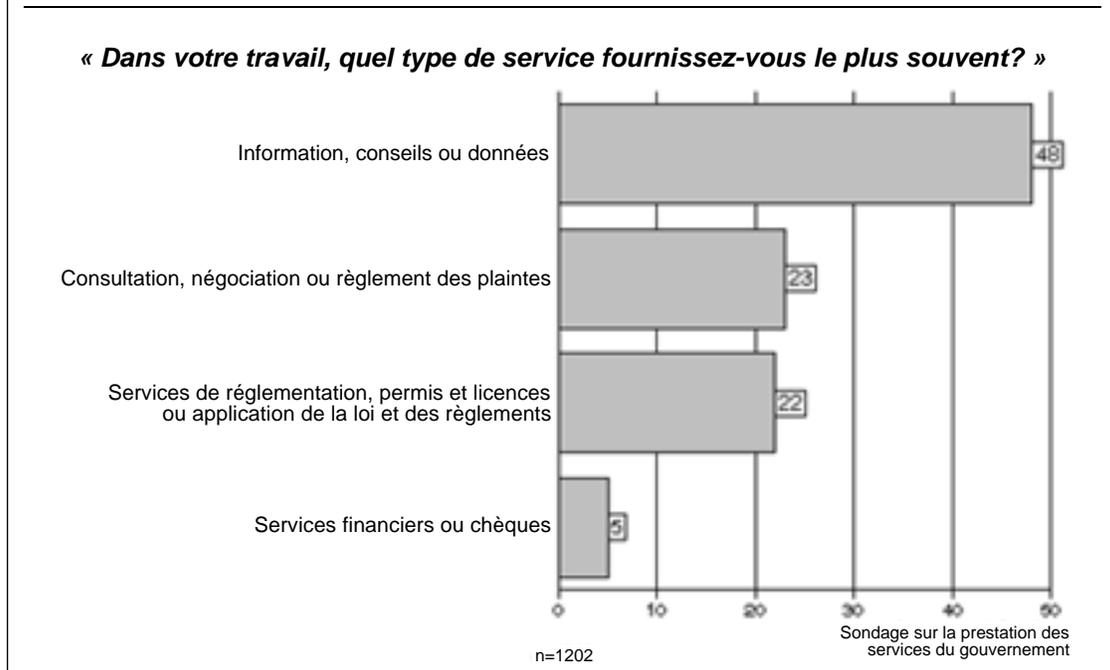
« Au cours de votre travail, quel mode de communication utilisez-vous le plus souvent avec le public ? »



On a également demandé aux répondants d'indiquer le type de service au public qu'ils fournissaient le plus souvent. Les services d'information, de conseils et de données sont ceux qui sont offerts le plus souvent au grand public (Tableau 2). On a observé peu de différences de sous-groupes quant à ceux qui sont le plus susceptibles de fournir ces services. Cependant, les services de consultation, de négociation ou de règlement des plaintes proviennent beaucoup plus souvent des cadres supérieurs (34 pour cent).

Soixante pour cent des répondants ont fait savoir que leur unité dispose d'un plan écrit de prestation des services. On remarque que les fonctionnaires le plus susceptibles de révéler ce fait sont le personnel de première ligne, les fonctionnaires ayant un niveau d'instruction moins élevé ainsi que les employés qui affichent un bon moral, que ce soit au niveau personnel (c.-à-d. les plus susceptibles d'être en désaccord avec l'affirmation « Si j'avais à refaire mon choix de carrière, je ne choisirais pas de devenir fonctionnaire. ») ou ministériel (c.-à-d. le plus susceptibles d'appuyer l'affirmation voulant que le moral soit bon au sein du ministère). Comme nous le

Tableau 2
Type de service fourni

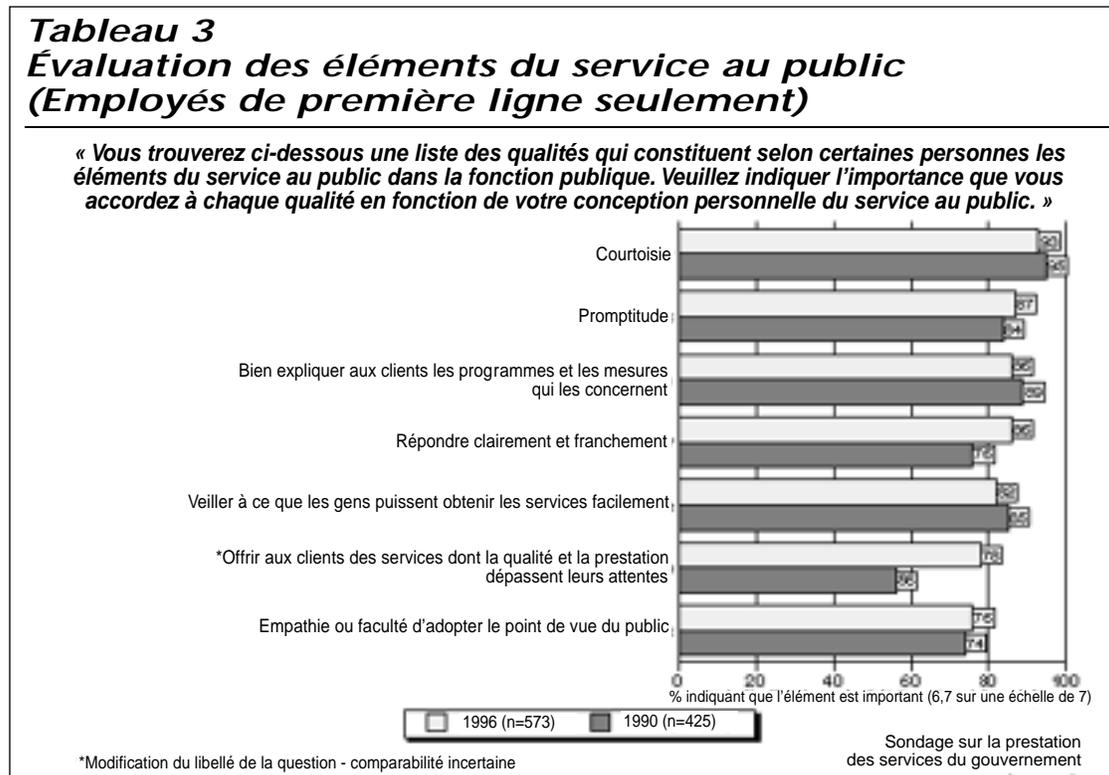


verrons tout au long de notre rapport, un plan écrit et un bon mécanisme de prestation des services (décrit de façon détaillée à la Section 1.5) constituent de puissants indicateurs permettant de croire que l'éthique du service est répandue parmi les fonctionnaires, qu'ils peuvent compter sur l'appui de leurs supérieurs et qu'ils sont plus motivés.

La situation varie beaucoup entre les huit ministères soumis à l'étude en ce qui concerne l'existence d'un plan écrit. (Afin de préserver la confidentialité des résultats, nous nommerons les ministères A, B, C, D, E, F, G et H.) Dans le ministère B, pas moins de 74 pour cent des répondants ont indiqué que leur unité disposait d'un plan écrit pour la prestation des services; dans le ministère D, 48 pour cent seulement ont signalé l'existence d'un tel plan. Tous les autres ministères se situent entre ces extrémités. D'autres disparités entre les ministères seront présentées plus loin dans le présent chapitre.

3.2 Ce que veut dire le service au public

Pour définir le sens que les employés de première ligne accordent à la prestation de services au public (c.-à-d. fiabilité, courtoisie, etc.), on leur a demandé d'indiquer l'importance qu'ils accordaient à différents aspects du service (Tableau 3).



La plupart des aspects ont été jugés importants par la majorité des répondants, ce qui laisse entendre que les employés de première ligne conçoivent de la même façon les éléments constituant un bon service. De plus, ces résultats rejoignent l'opinion des clients et du grand public sur les éléments du service (présentés au chapitre suivant), ce qui indique que les fonctionnaires et les clients partagent la même vision d'un service de qualité. Ces observations sur la compréhension du service chez les fonctionnaires présentent des similitudes appréciables avec les résultats de 1990, à l'exception de l'élément portant sur la qualité du service ou la prestation du service supérieures aux attentes des clients, qui est apparu beaucoup plus important en 1996

qu'en 1990 — passant de 56 à 78 pour cent (bien que le terme « prestation de service » ait été utilisé dans le sondage de 1996 au lieu de « qualité du service », expression employée dans l'étude de 1990).

On a observé peu de différences en ce qui a trait à la répartition en sous-groupes des éléments, sauf chez les répondants ayant un niveau d'instruction moins élevé, qui étaient plus susceptibles d'indiquer que chaque élément jouait un rôle important dans leur conception du service.

Les fonctionnaires participant aux groupes de discussion ont affiché des points de vue différents lorsqu'on leur a demandé ce que signifiait pour eux la prestation de services. Dans la plupart des cas, leur réaction dépendait du type d'activités menées dans leur service (p. ex. appliquer la loi et les règlements par opposition à fournir des renseignements). Cependant, au-delà des différentes perspectives, on a pu relever dans tous les groupes plusieurs importantes attitudes communes, notamment :

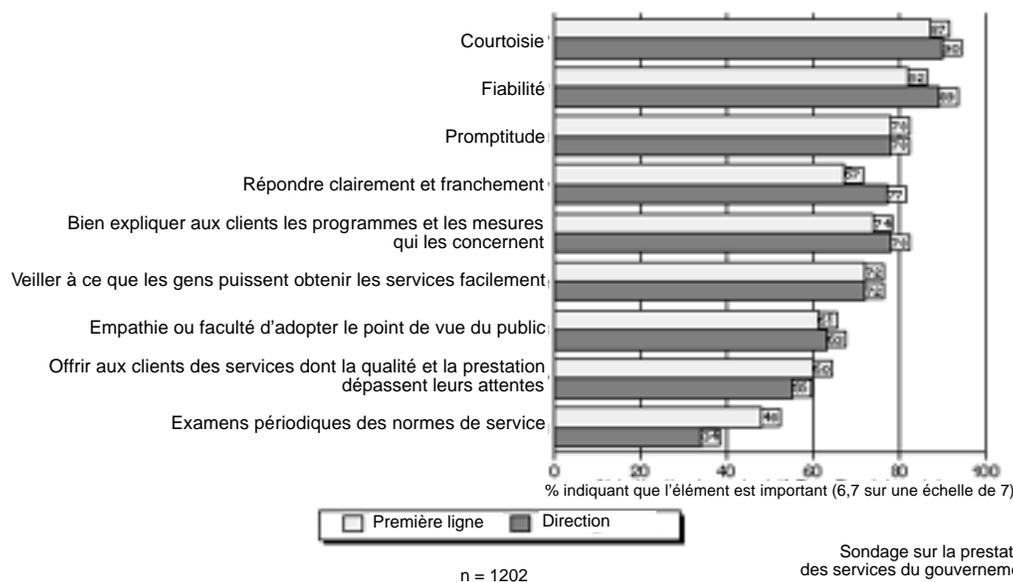
- ❑ Il n'y a pas de doute dans l'esprit des fonctionnaires sur ce que veut dire un service de qualité;
- ❑ Une éthique du service s'est implantée depuis une dizaine d'années, et
- ❑ Les fonctionnaires en général et les employés de première ligne en particulier sont plus portés qu'auparavant à aborder leur travail en tenant compte du point de vue du client : « Autrefois, nous nous disions qu'en tant que vérificateurs, nous n'avions qu'un seul objectif : faire respecter les règles et les règlements. Notre travail consistait à mettre la main sur les contrevenants. Aujourd'hui, nous pensons que notre travail est d'aider l'entreprise à respecter les règles. Considérer ces gens comme des clients est une expérience nouvelle et certains d'entre nous n'y sont pas encore habitués, mais tout a plutôt bien fonctionné jusqu'à présent. » (Un gestionnaire intermédiaire, Halifax)

3.3 Le soutien du service au public

Afin de déterminer s'il existait des divergences de vue entre les dirigeants et les employés de première ligne quant à l'aide apportée à la mise en oeuvre des divers éléments du service au public, on leur a demandé d'indiquer dans quelle mesure la direction encourage chacun de ces éléments du service (Tableau 4).

Tableau 4 Soutien du service au public

« Dans quelle mesure vos supérieurs, les autres gestionnaires ou vous-même encouragez-vous les comportements suivants dans les rapports que le personnel entretient avec les clients? »



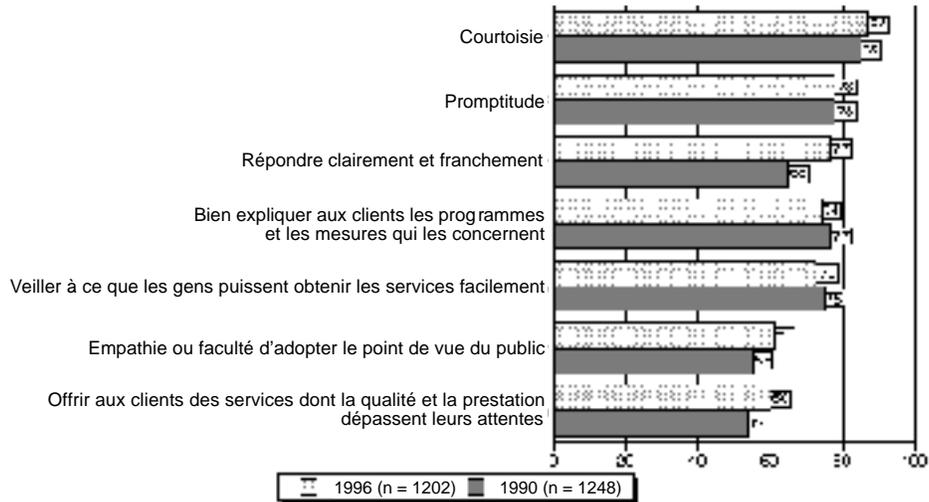
Comme on peut le constater, le personnel de première ligne estime généralement que les éléments mentionnés sont encouragés par la direction. Toutefois, une minorité des répondants se sont dits d'avis que les gestionnaires encourageaient les examens périodiques des normes de service.

On a relevé peu de changements au cours des dernières années quant au soutien apporté par la direction aux divers éléments du service au public (Tableau 5). Toutefois, l'encouragement à une réponse claire et franche a connu une légère progression : de 65 pour cent à 77 pour cent (Tableau 5).

Dans le cas des groupes de discussion, les débats portant sur la question de répondre aux clients de façon claire et franche ont donné des résultats intéressants. On a obtenu un consensus sur deux aspects du sujet. Premièrement, les participants à tous les échelons reconnaissent que la prestation des services s'effectuait aujourd'hui dans un climat beaucoup plus ouvert et transparent qu'auparavant. Ils ont donné de nombreux exemples pour illustrer jusqu'à quel point les employés ne se limitent pas à

Tableau 5
Évaluation du soutien apporté au service au public
(personnel de première ligne seulement)

« Dans quelle mesure vos supérieurs, les autres gestionnaires ou vous-même encouragez-vous les comportements suivants dans les rapports que le personnel entretient avec les clients? »

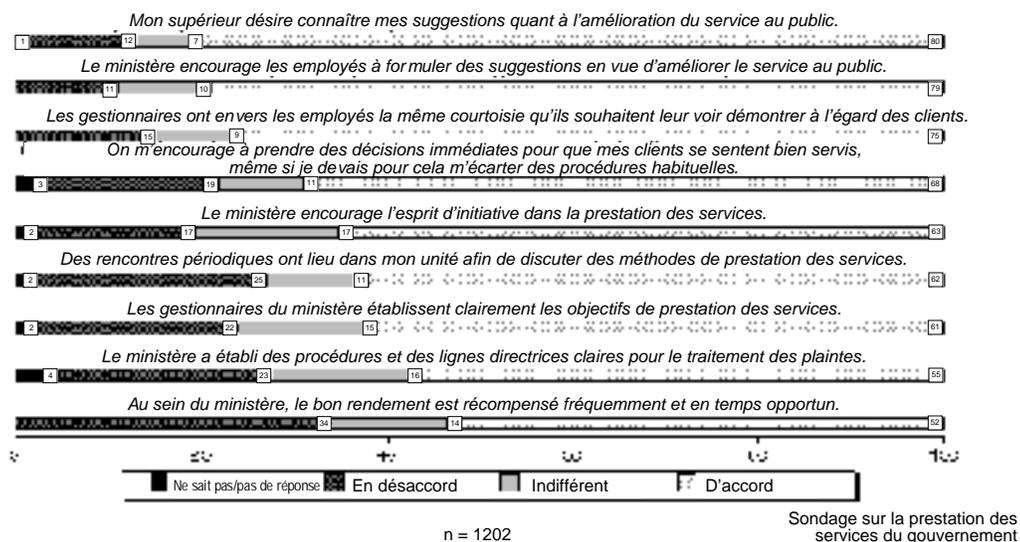


Sondage sur la prestation des services du gouvernement

répondre à une question en ne fournissant que le strict nécessaire. Ils cherchent plutôt à répondre d'une manière qui permette au client de *comprendre pourquoi*, par exemple, une certaine décision a été prise. Le deuxième point où il y a eu consensus touchait à la question de la transparence en ce qui concerne les attentes des clients. Les employés de première ligne et les cadres intermédiaires en particulier ont exprimé leur frustration et leur préoccupation du fait qu'il leur était interdit d'expliquer aux clients ou au grand public que les compressions budgétaires ont nui au niveau et à la qualité du service : « Nous comptons la moitié moins d'employés qu'il y a trois ans et nous recevons le même nombre d'appels. Les gens veulent savoir pourquoi ils doivent attendre plus longtemps qu'on leur réponde, mais il nous est interdit de leur dire que c'est à cause des réductions [budgétaires]. C'est sur nous que porte le blâme et c'est démoralisant! » (Un gestionnaire intermédiaire, Vancouver)

On a également posé une série de questions pour connaître l'attitude des répondants à l'égard du soutien que la direction apporte aux services au public (Tableau 6). Les fonctionnaires ont indiqué que, dans l'ensemble, leurs supérieurs les

Tableau 6
Soutien du service au public



aidaient dans leurs efforts pour servir le public, surtout en écoutant leur point de vue et en les encourageant à proposer des méthodes permettant d'améliorer le service au public.

Les points de vue les plus positifs à l'égard du soutien apporté par la direction ont été exprimés par les cadres supérieurs, les employés ayant un niveau d'instruction inférieur, le personnel révélant un bon moral tant au niveau personnel que ministériel, les fonctionnaires disposant d'un plan écrit pour la prestation des services et les employés oeuvrant au sein d'un mécanisme de prestation des services innovateur.

Les résultats des groupes de discussion indiquent que les employés de première ligne et les cadres intermédiaires estiment recevoir beaucoup d'appui de la part de leur superviseur immédiat et du gestionnaire supérieur en ce qui concerne le service au public. Par contre, un grand nombre de fonctionnaires ont signalé un manque d'appui aux échelons les plus élevés du ministère et au sein de l'ensemble du ministère et du gouvernement fédéral.