

---

**Volume IV**

# **L'examen des questions clés**

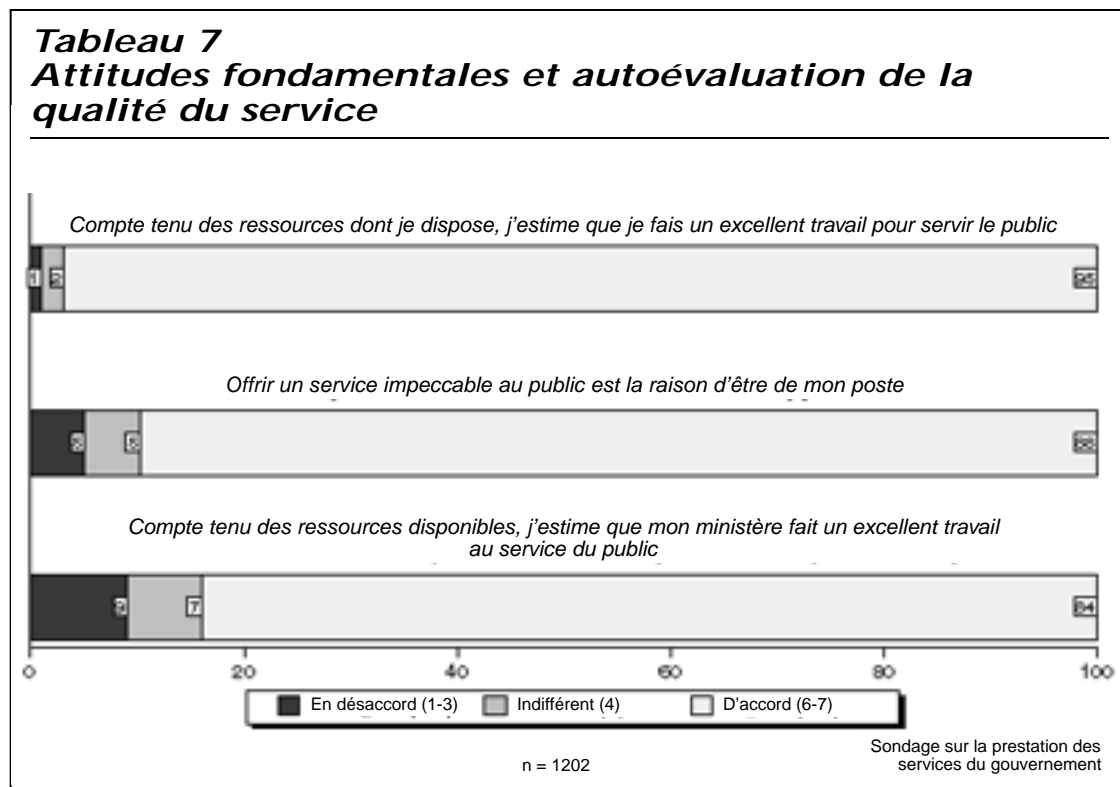
**Octobre 1996**

---

### 3.4 Engagement, valeurs et attitudes à l'égard du service au public

#### a) *L'éthique du service et l'autoévaluation de la qualité du service*

On constate un grand souci de bien servir le public dans la fonction publique fédérale (Tableau 7). Pas moins de 95 pour cent des répondants étaient d'avis que, compte tenu des ressources à leur disposition, ils faisaient un excellent travail pour servir le public. Quatre-vingt-huit pour cent d'entre eux étaient d'avis qu'offrir un service impeccable au public était la raison d'être de leur poste. Quatre-vingt-quatre pour cent ont indiqué que, compte tenu des ressources à sa disposition, leur ministère accomplissait un excellent travail au service du public.



De façon générale, pour les trois affirmations soumises au sondage, les sous-groupes suivants étaient les plus susceptibles d'exprimer un engagement à l'égard du service au public :

- le personnel de première ligne
- les répondants de l'extérieur de la région de la capitale nationale
- les employés ayant un niveau d'instruction inférieur
- les non-anglophones
- les fonctionnaires signalant un bon moral au niveau personnel et ministériel
- les fonctionnaires disposant d'un plan écrit pour la prestation des services, et
- les employés utilisant un mécanisme de prestation des services innovateur.

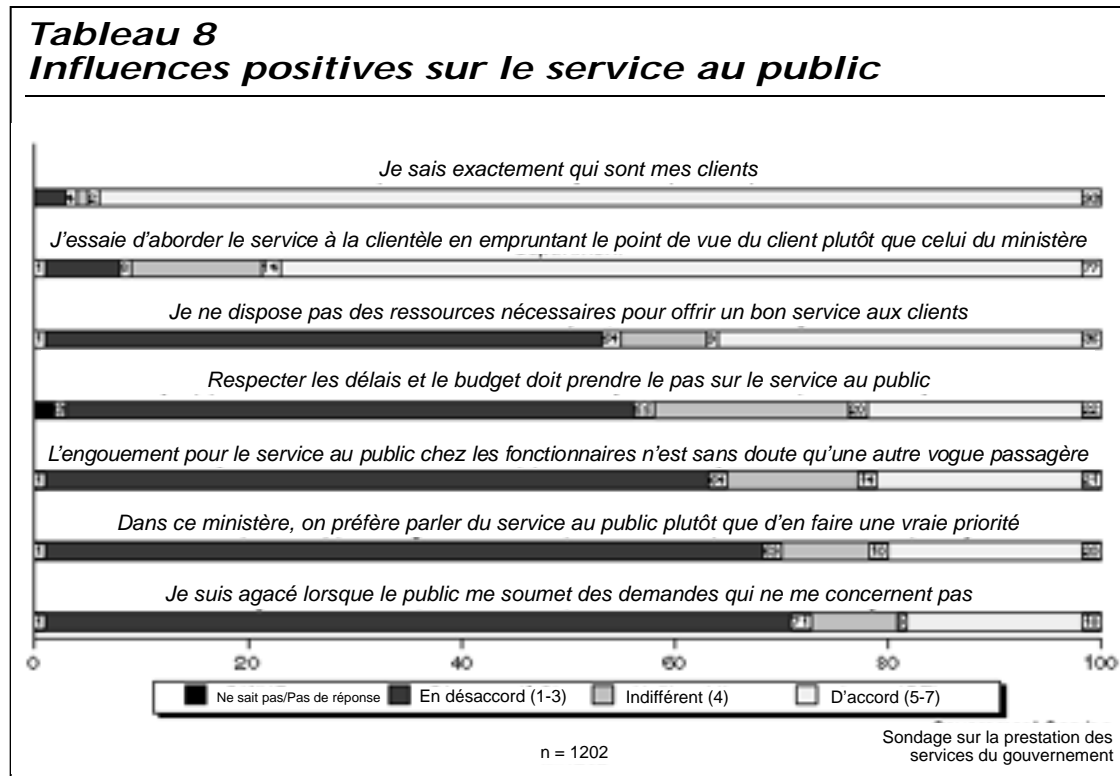
Les résultats de l'étude ont trouvé un écho dans les groupes de discussion. Le personnel de première ligne et les gestionnaires intermédiaires ont affirmé leur dévouement au service au public et les cadres supérieurs ont reconnu que leurs employés attachaient beaucoup d'importance à bien servir le public : « Franchement, compte tenu de tous les changements et de toutes les compressions qui ont eu lieu, je suis parfois étonné de constater tant de [dévouement]. » (Un cadre supérieur, Ottawa) Les fonctionnaires ont expliqué que leur grand dévouement provenait d'un « sentiment de fierté », du fait « qu'ils représentaient le Canada » et des réactions positives qu'ils recevaient de citoyens satisfaits. En fait, on disait que ces commentaires positifs étaient la principale source de motivation dans un milieu avare de récompenses extrinsèques comme les augmentations salariales et les promotions : « Il n'y a pas eu d'augmentations depuis cinq ans et les possibilités d'avancement sont assez limitées en ce moment, de sorte que ma principale récompense est la satisfaction d'être utile à mes clients. »

Malgré l'engagement positif exprimé par les répondants, l'examen des résultats indique que ce regard des fonctionnaires sur la prestation des services serait plutôt narcissique. Leurs clients (le grand public) étaient beaucoup moins portés à penser que la fonction publique se souciait à ce point du service au public. Les écarts observés quant au rendement du service sont examinés en détail dans le prochain chapitre.

En outre, l'engagement envers le service au public varie dans une certaine mesure d'un ministère à l'autre. Pas moins de 96 pour cent des répondants du ministère B ont indiqué que de fournir un excellent service au public constituait la raison d'être de leur travail, alors que 82 pour cent seulement des répondants du ministère H ont exprimé un degré aussi élevé d'engagement à l'égard du service.

### **b) Les influences positives sur le service au public**

Le Tableau 8 résume les diverses influences positives sur le service au public relevées au sein de la fonction publique.



Les participants estiment qu'ils savent très bien qui sont leurs clients et qu'ils s'efforcent d'envisager le service selon la perspective du client et non celle du ministère. Ils ont fortement rejeté l'idée qu'ils puissent trouver agaçantes les demandes qui ne les concernent pas et ont débattu l'affirmation selon laquelle l'engagement envers le service au public n'était que théorique au sein de la fonction publique et ne constituait pas une véritable priorité.

En général, pour l'ensemble des influences positives, les sous-groupes suivants sont les plus susceptibles d'approuver les propositions :

- les cadres supérieurs
- les employés ayant un niveau d'instruction inférieur

- ❑ les fonctionnaires affichant un bon moral au niveau personnel et ministériel
- ❑ les fonctionnaires disposant d'un plan écrit pour la prestation des services, et
- ❑ les employés utilisant un mécanisme de prestation des services innovateur.

Nous avons pu établir des liens significatifs entre ces influences positives et le moral des fonctionnaires, tant au niveau personnel que ministériel.

Plusieurs des points mis en évidence au Tableau 8 ont également été abordés dans les groupes de discussion. Comme dans le sondage, les participants ont indiqué qu'ils savaient exactement qui sont leurs clients. En général, leur clientèle était constituée du grand public canadien (c'est le cas par exemple des responsables de la réglementation et des inspecteurs) et des particuliers avec qui ils font affaire. Plusieurs participants ont fait remarquer qu'ils reçoivent souvent des appels téléphoniques de clients demandant des renseignements sur des sujets qui ne relèvent pas de leur compétence et qu'un élément important d'un service de qualité est l'acheminement du client vers le responsable gouvernemental compétent.

---

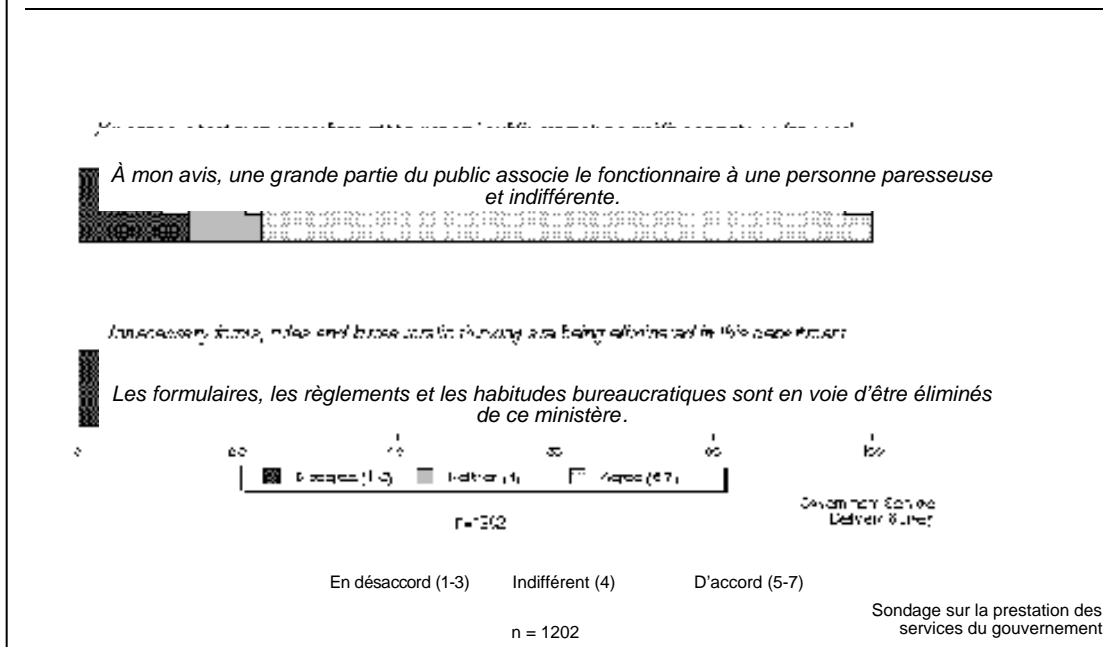
### ***c) Influences perturbatrices/Périls menaçant le service au public***

Les résultats montrent qu'au-delà des influences positives, plusieurs forces perturbatrices peuvent nuire au service au public (Tableau 9).

Trois répondants sur quatre sont d'avis qu'un grand nombre de citoyens sont portés à rattacher au fonctionnaire l'image d'une personne paresseuse et indifférente. Cette impression était particulièrement forte chez le personnel de première ligne (78 pour cent), les employés ayant un niveau d'instruction inférieur, les fonctionnaires signalant un moral faible (au niveau personnel et ministériel) et les employés des ministères utilisant un mécanisme de prestation des services traditionnel (87 pour cent).

Dans les groupes de discussion, les fonctionnaires ont abordé cette question de façon plus nuancée. Ils reconnaissaient que l'image populaire du fonctionnaire était en grande partie négative, mais ils tenaient également à faire remarquer que la grande majorité des citoyens avec qui ils faisaient affaire ne partageait

**Tableau 9**  
**Influences perturbatrices/Périls menaçant le service au public**



pas ce stéréotype. Cette constatation a été généralement confirmée par les discussions menées avec des membres du grand public, qui tendaient à décrire les transactions avec les fonctionnaires fédéraux en termes plutôt positifs en comparaison de leur impression généralement négative des services gouvernementaux et des fonctionnaires.

Une autre constatation inquiétante est le fait que près de la moitié seulement (48 pour cent) des employés de première ligne sont d'avis que les formulaires et les règles inutiles ainsi que les habitudes bureaucratiques sont en train de disparaître dans leur ministère. Les cadres supérieurs (61 pour cent), les employés ayant un niveau d'instruction inférieur, les fonctionnaires signalant un bon moral au niveau personnel et ministériel, les fonctionnaires disposant d'un plan écrit pour la prestation des services (53 pour cent), et les employés utilisant un mécanisme de prestation des services innovateur (59 pour cent) étaient les répondants les plus susceptibles d'indiquer que les procédures et les habitudes bureaucratiques étaient en voie de disparaître au sein du gouvernement.

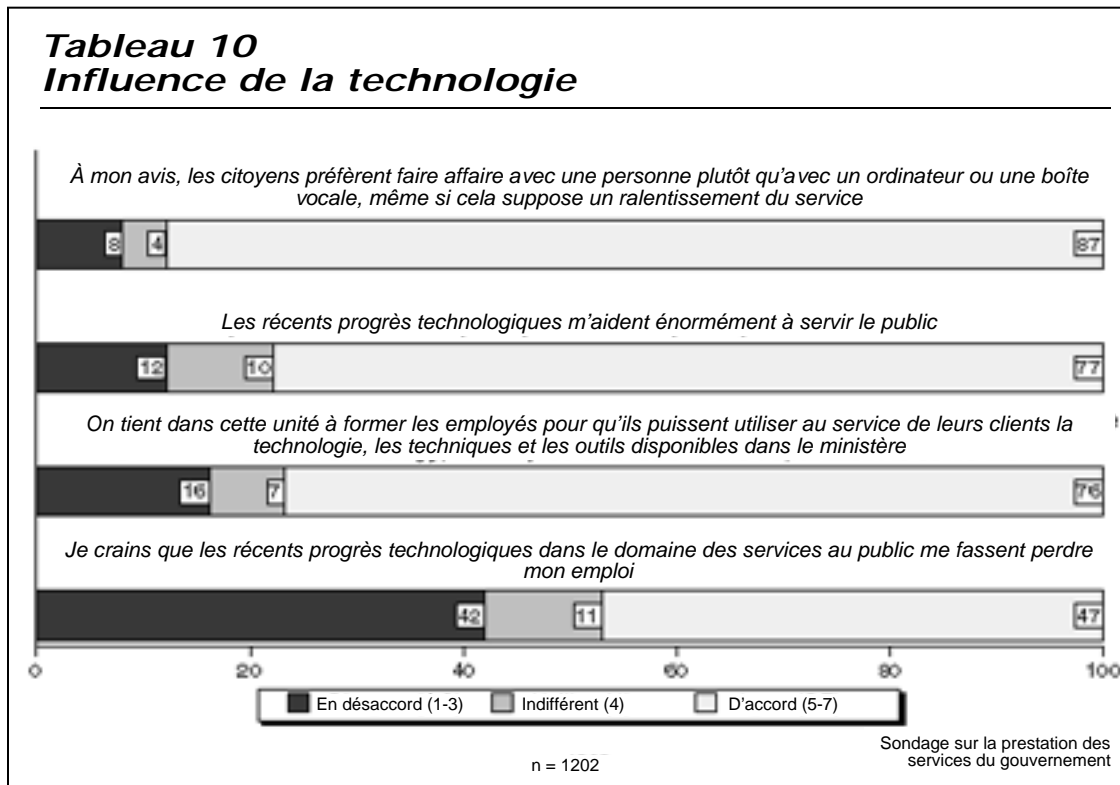
Selon les participants des groupes de discussion, un trop grand nombre de formulaires, de règles et de formalités administratives inutiles constituait la principale entrave à l'instauration de modèles innovateurs de prestation des services et à l'amélioration des systèmes actuels. Des fonctionnaires de tous les échelons, mais surtout des cadres intermédiaires, ont fait savoir que trop de formalités internes n'avaient pour but que d'« d'alimenter la bureaucratie. » Dans les régions, on parlait des demandes d'Ottawa auxquelles il fallait répondre et, à Ottawa, on mentionnait les exigences des organismes centraux parfois très lourdes et, souvent, apparemment superflues. On illustre cet obstacle de taille par les formalités nécessaires pour soumettre une demande d'indemnité de déplacement et la nécessité d'obtenir l'autorisation de signer auprès de différents niveaux administratifs pour en venir à effectuer une tâche relativement simple.

---

**d) *L'influence de la technologie***

On a posé différentes questions aux répondants afin de connaître leur opinion sur l'influence que les progrès technologiques ont pu avoir sur leur capacité à servir le public. Les résultats sont décrits au Tableau 10.

Les répondants se sont montrés positifs à l'égard de l'influence de la technologie sur la prestation des services. Plus de trois répondants sur quatre ont estimé que les progrès technologiques avaient grandement accru leur capacité à fournir les services et qu'on s'engageait à former les employés pour qu'ils soient en mesure d'employer toute la technologie disponible au service du public. L'opinion des répondants était partagée quant à l'éventualité que les progrès technologiques leur fassent perdre leur emploi. D'un côté, les répondants affichant un bon moral au niveau personnel et ministériel, le personnel disposant d'un plan écrit pour la prestation des services et d'un mécanisme de prestation des services innovateur, les jeunes fonctionnaires et les employés possédant un ordinateur, un télécopieur ou un modem, étaient les plus favorables aux progrès technologiques. De l'autre, les répondants ayant un niveau d'instruction inférieur, les fonctionnaires affichant un moral bas et les employés ne possédant pas un ordinateur, un télécopieur ou un modem, étaient plus susceptibles de se sentir menacés par les progrès technologiques.



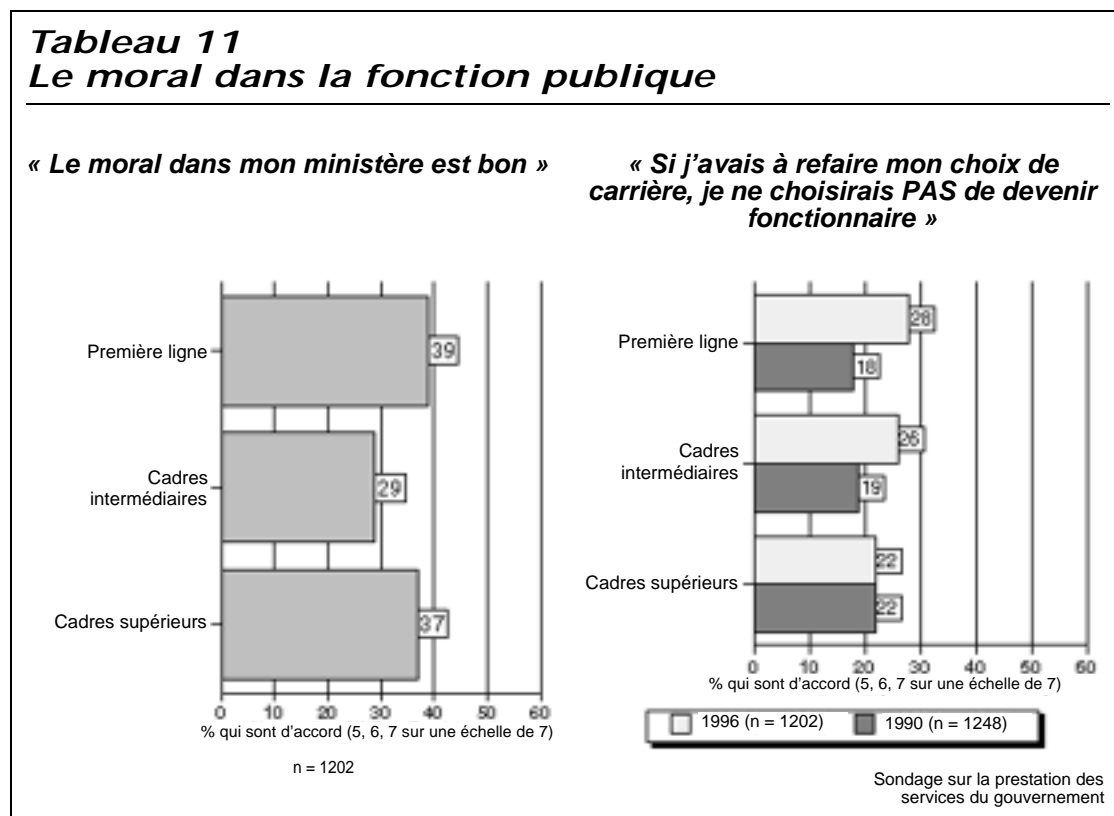
Les points de vue exprimés dans les groupes de discussion concordent avec ces résultats. La plupart des participants ont reconnu que les progrès technologiques les ont aidés à fournir à une demande soutenue avec des ressources réduites et se sont dits convaincus que la technologie allait tenir un rôle de plus en plus important dans la prestation des services. Dans cette optique, les systèmes de réponse téléphonique automatisée ont été souvent cités comme un exemple courant de l'influence de la technologie sur la prestation des services; par ailleurs, bien des participants ont mentionné que l'Internet devrait bientôt jouer un rôle déterminant à cet égard. Toutefois, certains se sont montrés préoccupés par l'effet que pourrait entraîner sur la prestation des services l'utilisation croissante de la technologie. En général, les participants étaient d'avis que le public préfère le contact personnel à une interaction avec un système automatisé autonome : « Nous laissons derrière les collectivités et la technologie. » (Cadre supérieur, Vancouver) Par ailleurs, on a fait remarquer qu'une technologie comme les systèmes de réponse vocale automatisés ne convient pas aux personnes âgées. Comme nous l'avons vu, pour de nombreux participants, le défi consiste à tirer le meilleur parti des occasions qui restent de communiquer directement avec les gens.



Si l'on compare l'opinion des fonctionnaires au sujet des préférences du public en matière de technologie et les préférences réelles du grand public, on constate un écart considérable entre les deux groupes. Quatre-vingt-sept pour cent des fonctionnaires estiment que le grand public préfère faire affaire avec une personne plutôt qu'avec un ordinateur ou une boîte vocale même s'il en résulte un service plus lent; seulement 68 pour cent des citoyens interrogés ont effectivement indiqué cette préférence.

### e) *Le moral dans la fonction publique*

Le moral dans la fonction publique a été examiné tant au point de vue personnel que ministériel. Seulement 35 pour cent des participants étaient d'avis que le moral était bon dans leur ministère; les gestionnaires intermédiaires étaient particulièrement pessimistes à l'égard du moral dans leur ministère (Tableau 11).



Le moral est généralement plus élevé chez le personnel de première ligne, les employés ayant un niveau d'instruction inférieur, ceux qui disposent d'un plan écrit pour la prestation des services et parmi ceux qui peuvent compter sur un mécanisme innovateur de prestation des services. En outre, l'état du moral varie d'un ministère à l'autre. Pas moins de 71 pour cent des répondants du ministère H n'étaient pas d'accord pour dire que le moral était bon au sein du ministère (en comparaison de la moyenne générale de 50 pour cent). Les répondants attachés au ministère A étaient les plus susceptibles d'indiquer que le moral était bon dans leur ministère (41 pour cent).

Une minorité des participants (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 l'on compare ces résultats à ceux de l'étude de 1990, on constate un accroissement significatif de la proportion de personnel de première ligne et de cadres intermédiaires qui remettent en question leur orientation de carrière (Tableau 11). Les répondants les plus susceptibles de ne pas refaire le même choix de carrière se retrouvent surtout parmi le personnel de première ligne (28 pour cent), les cadres intermédiaires (26 pour cent), les employés ayant un niveau d'instruction supérieur, les fonctionnaires signalant un moral faible au niveau ministériel (35 pour cent), les employés utilisant des mécanismes de prestation des services traditionnels (39 pour cent) et ceux qui ne disposent pas d'un plan écrit de prestation des services (27 pour cent).

Des résultats semblables se sont dégagés des groupes de discussion. Les participants étaient presque unanimes à dire que le moral était faible dans leur groupe et bon nombre d'entre eux ont fait remarquer que le moral « n'a jamais été aussi bas ». Les participants ont relevé plusieurs facteurs qui pouvaient expliquer ce phénomène :

- 1) *Les employés ne se sentent pas valorisés.* Plusieurs faits amenaient les participants à croire que l'organisation n'appréciait pas les employés : le gel des salaires depuis cinq ans, le mépris du public, les commentaires peu respectueux des députés et même de certains membres du gouvernement (par exemple, l'allusion, dans le dernier budget, aux inspecteurs qui se marchaient sur les pieds), la priorité de servir les hauts fonctionnaires et le ministre avant le public, et l'absence d'outils et de ressources appropriés.
- 2) *Un climat général d'incertitude.* De nombreux participants, surtout ceux qui faisaient partie des « ministères les plus touchés », ont parlé d'un

état de changement apparemment continu. Une telle situation provoque la détérioration du moral de deux manières. Premièrement, elle entretient l'insécurité liée à la menace de perte d'emplois : « Nous avons créé une instabilité généralisée dans la prestation des services à cause de la nécessité de planifier les mises à pied de 12 à 18 mois à l'avance ». (Un cadre supérieur, Vancouver) Deuxièmement, elle provoque parmi les employés de la confusion quant à leurs objectifs, leur mission et leurs orientations : « Les choses ont tellement changé que je ne sais même plus quel est notre mandat. » (Un employé de première ligne, Halifax) « On nous tue à coup d'initiatives. » (Un cadre intermédiaire, Halifax)

- 3) *Avoir à répondre aux besoins et aux attentes des clients avec des ressources de plus en plus réduites.* La plupart des fonctionnaires qui ont participé aux groupes de discussion étaient d'avis que les attentes du public demeuraient élevées. Une telle demande, exprimée dans un contexte de ressources de plus en plus rares, favorise le stress et les sentiments de découragement. Plusieurs gestionnaires et employés de première ligne ont indiqué que la situation de leur groupe approchait le point de crise : « Vous pouvez parler de prestation de services, mais j'appelle cela la gestion de crises ». (Un cadre intermédiaire, Montréal)

---

#### **f) Servir deux maîtres**

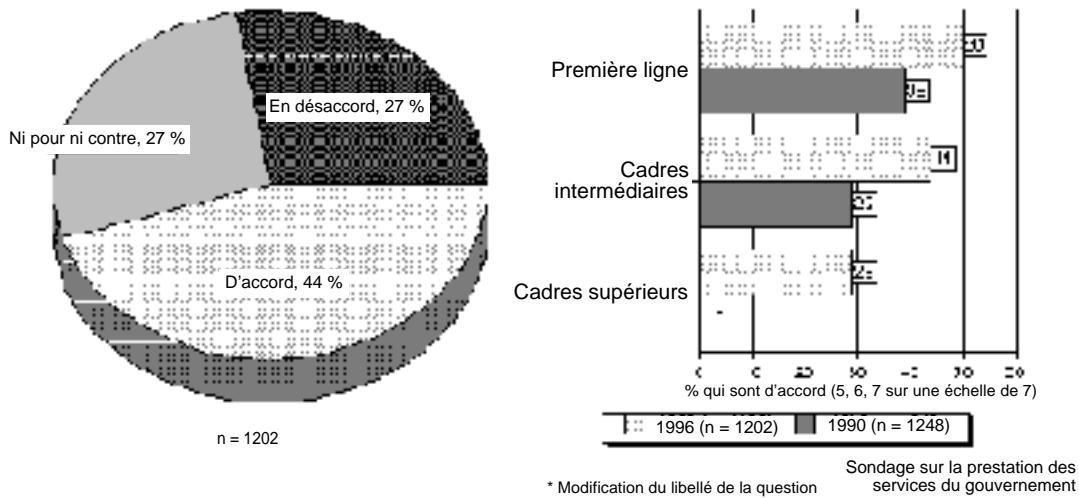
On a demandé aux répondants d'indiquer si leur responsabilité première allait au client ou au ministre et au gouvernement (Tableau 12).

Les réponses révèlent une certaine confusion à ce chapitre. Dans l'ensemble, 44 pour cent des répondants se sont dits d'avis que la priorité devait être le service au public, alors que 27 pour cent étaient en désaccord. Le personnel de première ligne (50 pour cent), les cadres intermédiaires (44 pour cent) et les répondants de l'extérieur de la région de la capitale nationale (52 pour cent) étaient les plus susceptibles d'accorder la priorité au service du public. Bien qu'il soit modéré, l'engagement vis-à-vis du service s'est amélioré au cours des cinq dernières années (Tableau 12).

Cette hésitation qu'affichent les fonctionnaires entre servir le ministre et servir le public a trouvé écho dans les groupes de discussion. Dans bien des cas, les fonctionnaires indiquaient qu'ils avaient des clients de l'extérieur et d'autres de l'intérieur (p. ex. le sous-ministre, le ministre). Une exploration plus approfondie de cette question a révélé que, pour bien des participants, répondre aux demandes du

**Tableau 12**  
**Responsabilité première**

**Mon devoir envers le public a préséance sur ma responsabilité à l'égard du ministre et du gouvernement.**



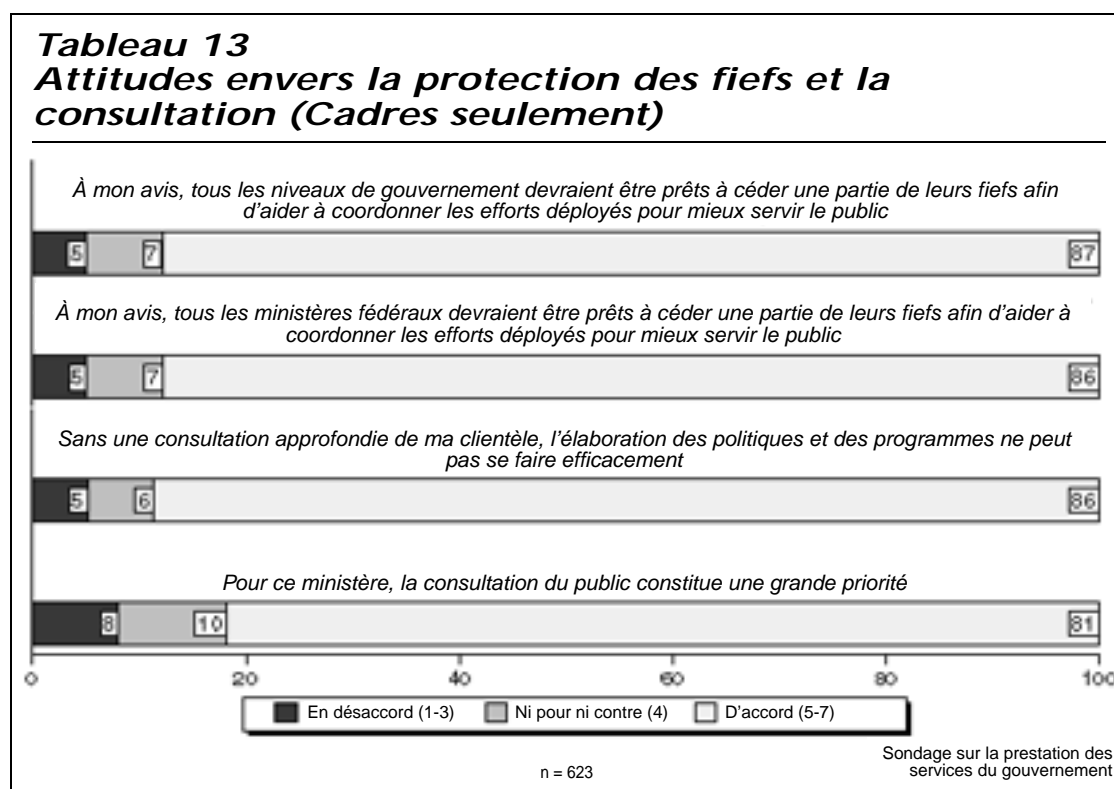
ministre et des cadres supérieurs devait prendre le pas sur le service au client. Bien que, en général, ce type de requête soit relativement rare, les participants se sont montrés préoccupés par cette question puisqu'à leur avis, ces demandes les empêchent de se concentrer sur le service au public. Les participants n'étaient pas tant ennuyés du fait de répondre aux demandes occasionnelles du ministre ou des cadres supérieurs que de l'urgence croissante qui les caractérise. « Ils s'attendent à ce qu'on laisse tout tomber. » (Un gestionnaire intermédiaire, Halifax)

Les participants au groupes de discussion ont expliqué comment le conflit naturel opposant le service au public et les impératifs politiques au sein du gouvernement était progressivement dominé par ces derniers à mesure que l'on gravit les échelons de la hiérarchie ministérielle et que l'on délaisse les régions pour gagner Ottawa. Ils estiment que cela engendre une dissonance au niveau des organismes et chez les ministres, car les cadres supérieurs ont beau vanter les mérites du service au client, leurs actes ne reflètent pas un engagement authentique envers le service, en raison de la proximité du centre et des préoccupations politiques qui en découlent. Pour bien des participants, le peu d'engagement de la part de la haute direction se

reflète dans les compressions budgétaires touchant la prestation des services (tout en épargnant d'autres fonctions) et dans la réponse immédiate qu'exigent les requêtes émanant des cadres supérieurs et du bureau du ministre. « Ils font bien des promesses, mais ils nous laissent le soin de les remplir. » (Un employé de première ligne, Toronto)

### **g) Protection des fiefs et consultation**

On a posé aux cadres intermédiaires et supérieurs plusieurs questions sur la protection des fiefs dans la fonction publique et la consultation du public dans le contexte de la prestation des services (Tableau 13).



Les gestionnaires, surtout les cadres supérieurs (94 pour cent), appuyaient énergiquement l'idée que tous les niveaux de gouvernement devraient être prêts à céder une partie de leurs fiefs afin de coordonner les efforts déployés pour mieux servir le public. On a relevé des résultats semblables en ce qui concerne la volonté de tous les ministères fédéraux de consacrer moins d'énergie à la protection de fiefs. Cette question n'a pas donné lieu à d'autres différences significatives entre les sous-groupes.

Les gestionnaires étaient nettement en faveur de consultations approfondies auprès de leur clientèle et ont fait savoir que leur ministère accorde une place importante à la consultation. Les cadres supérieurs, les employés ayant un niveau d'instruction supérieur, les fonctionnaires signalant un bon moral au niveau personnel et ministériel, les fonctionnaires disposant d'un plan écrit pour la prestation des services et les employés utilisant un mécanisme de prestation des services innovateur étaient les plus susceptibles d'indiquer que la consultation du public occupait un rôle important dans leur ministère.

Si l'on compare ces données sur la consultation à l'étude de 1990, on constate que les cadres intermédiaires sont aujourd'hui plus nombreux à penser que la consultation figure haut dans la liste des priorités de leur ministère (la proportion est passée de 70 à 78 pour cent) et sont un peu plus portés à penser qu'une consultation approfondie du public est obligatoire (de 80 à 85 pour cent). Dans le cas des cadres supérieurs, on ne constate presque pas de changement (une augmentation de 80 à 83 pour cent) en ce qui concerne la priorité à accorder à la consultation ou la nécessité d'une consultation étroite avec leur clientèle (baisse de 89 à 87 pour cent).

Les fonctionnaires qui ont participé aux groupes de discussion ont convenu que la consultation était une priorité croissante au sein de leur service. Près de la moitié d'entre eux sont portés à recourir à des moyens de consultation officiels ou à des mesures correctives pour répondre aux plaintes. D'autres participants ont parlé des mesures qu'ils ont prises pour instituer des mécanismes de consultation plus systématiques, par exemple des sondages et l'établissement de groupes de discussion avec les clients, ainsi que des réunions et des appels visant précisément à consulter les intéressés et à obtenir leurs réactions. Plusieurs participants ont également fait savoir que leur groupe ou ministère avait établi des comités consultatifs composés de représentants des fonctionnaires et des clients (p. ex. des représentants du milieu industriel).

Dans un autre ordre d'idées, certains cadres supérieurs ont fait valoir qu'il faudra de plus en plus de méthodes raffinées pour consulter le public au fur et à mesure que le gouvernement fédéral s'occupera davantage de la gouvernance, de l'élaboration des politiques et de la coordination générale plutôt que de la prestation directe. Dans cette optique, les principales difficultés relevées par les participants

étaient de s'assurer que les décisions de principes reflètent bien la position du public et des intervenants, de veiller à communiquer efficacement aux Canadiens l'orientation et les politiques du gouvernement et, enfin, de convaincre les partenaires que le gouvernement fédéral peut encore jouer un rôle utile même s'il vient négocier avec les mains plus ou moins vides.

Les perceptions des gestionnaires de la fonction publique quant à la consultation et les partenariats ont été comparées à celles du grand public. Le grand public ne partage pas la conviction des fonctionnaires quant à l'importance que le gouvernement accorde à la consultation. Seulement 37 pour cent de la population estime que le gouvernement accorde une haute priorité à la consultation du public dans le but de fournir des services de meilleure qualité (par opposition à 81 pour cent des cadres de la fonction publique). Malgré le cynisme que soulève la question de l'attachement des gouvernements à la consultation, une forte majorité des citoyens (81 pour cent) estime que les gouvernements devraient chercher à trouver de nouvelles méthodes pour mieux servir le public par l'intermédiaire de partenariats établis avec le milieu des affaires et les organismes communautaires.

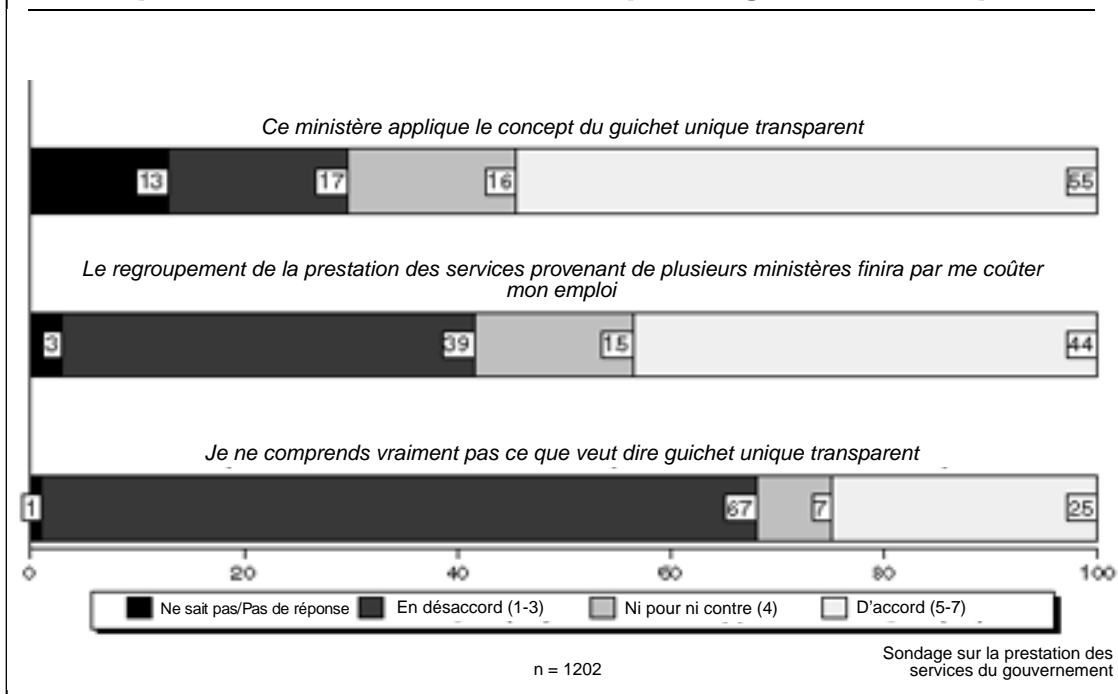
---

#### ***h) Perceptions relatives au concept du guichet unique***

On a posé aux répondants plusieurs questions sur les principes du guichet unique pour la prestation des services au public (Tableau 14).

La majorité des répondants (67 pour cent) ont indiqué qu'ils comprenaient la notion de guichet unique. Une faible majorité (55 pour cent) d'entre eux sont d'avis que cette méthode est appliquée dans leur ministère; toutefois, ce pourcentage est influencé par le fait que le tiers des répondants ne sait pas ce qu'il faut entendre par guichet unique. Parmi les fonctionnaires qui connaissent ce concept, 67 pour cent ont indiqué qu'il est appliqué dans leur ministère. Le personnel de première ligne (33 pour cent), les employés moins instruits et les fonctionnaires francophones (32 pour cent) étaient les répondants les plus susceptibles d'indiquer qu'ils *ne comprenaient pas* ce que signifiait le guichet unique. Le personnel en poste à l'extérieur de la région de la capitale nationale, les employés plus instruits, les fonctionnaires signalant un bon moral au sein de leur ministère, ceux qui disposent d'un plan écrit pour la prestation

**Tableau 14**  
**Perceptions relatives au concept du guichet unique**



des services et les employés utilisant un mécanisme de prestation des services innovateur étaient les plus susceptibles d'indiquer que les principes du guichet unique étaient appliqués dans leur ministère.

Quarante-quatre pour cent des employés de première ligne étaient d'avis que le regroupement de services provenant de plusieurs ministères allait finir par leur coûter leur emploi. Les personnes les plus portées à penser ainsi étaient les fonctionnaires en poste à l'extérieur de la région de la capitale nationale, les employés moins instruits et ceux qui ont indiqué que leur moral était faible.

Les fonctionnaires participant aux groupes de discussion ont fait remarquer que la méthode du guichet unique représentait une tendance importante. Pour la plupart d'entre eux, ce modèle de prestation de services présentait aussi bien des avantages que des inconvénients. Le fait pour le client d'effectuer moins de démarches pour obtenir les services et les produits du gouvernement comptait au nombre des avantages. On disait que le principal inconvénient était la perte de



---

connaissances spécialisées du fait que les clients et le grand public allaient faire affaire avec des « généralistes ».

---

### **3.5 Perception de l'innovation dans la prestation des services du gouvernement**

On a demandé aux répondants d'évaluer jusqu'à quel point le mécanisme de prestation des services de leur ministère était innovateur en comparaison de ce qui se fait dans d'autres secteurs de l'administration publique ainsi que dans le secteur privé. La majorité des fonctionnaires (67 pour cent) sont d'avis que leur ministère fournit des services innovateurs. Les cadres supérieurs (74 pour cent), les employés affichant un bon moral tant au niveau personnel (71 pour cent) que ministériel (81 pour cent) étaient particulièrement susceptibles d'estimer que leur ministère fait preuve d'innovation. Comme nous l'avons indiqué plus tôt, cette variable influence fortement les impressions des fonctionnaires relatives à l'appui fourni par la direction, au moral et à l'éthique du service.

Les renseignements recueillis dans les groupes de discussion laissent entendre que, dans la plupart des milieux, l'innovation tient davantage du domaine du devenir que de la réalité. Au nombre des aspects innovateurs du service décrits par les participants, citons : les équipes de travail autogérées, les nouveaux partenariats établis avec les gouvernements provinciaux, les organisations communautaires et le secteur privé, la publication de normes de service, la décentralisation de la prise de décision le plus loin possible vers les échelons inférieurs de l'organisation et, enfin, les mécanismes officiels de rétroaction de la part des clients. Les participants semblaient unanimes à dire qu'il était possible et souhaitable d'innover davantage. Il est vrai que certains ont manifesté une certaine angoisse due à la peur de l'inconnu, mais la plupart des participants ont envisagé avec optimisme l'élaboration de modèles innovateurs de prestation de services. Certains cadres intermédiaires et employés de première ligne ont vu dans l'innovation une avenue possible vers des emplois plus stables et plus enrichissants.

La plupart des cadres supérieurs reconnaissaient également les promesses de l'innovation. En effet, bon nombre d'entre eux ont souligné jusqu'à quel point leur groupe avait bien réussi à maintenir la qualité du service malgré les mesures

d'austérité en réorganisant et en remodelant les systèmes et les méthodes. Cependant, bien des cadres supérieurs ont indiqué qu'ils se sentaient incapables de procéder avec confiance à l'élaboration d'autres innovations faute de renseignements (p. ex. des études de cas, des exemples d'accord, des pratiques exemplaires et des conseils pratiques) et d'appui de la part des échelons les plus élevés de leur ministère. Un participant a proposé qu'on établisse « un inventaire des connaissances en la matière ou une tournée de conférenciers ou encore un volet spécial d'un programme du type qu'offre le CCG, dans lequel on invite des gens qui ont instauré des mécanismes utiles à faire part de leur expérience à leurs collègues. J'aimerais qu'on puisse avoir accès à un tel programme dans toutes les régions du pays pour que je puisse envoyer mon personnel écouter quelqu'un qui a réussi à mettre tout cela en place. » (Un cadre supérieur, Vancouver)

---

### **3.6 La prestation des services gouvernementaux : d'hier à demain**

Les fonctionnaires étaient d'avis que la prestation des services s'était améliorée depuis cinq ans et qu'elle allait continuer dans le même sens au cours des cinq prochaines années (Tableau 15). Les cadres supérieurs, les fonctionnaires affichant un bon moral (aux niveaux personnel et ministériel), les employés qui disposaient d'un plan écrit pour la prestation des services et ceux qui utilisaient un mécanisme innovateur de prestation des services se sont montrés particulièrement optimistes face aux progrès réalisés au cours des dernières années et à la poursuite des améliorations dans les années à venir.

Le grand public ne partage pas ces perceptions optimistes à l'égard des services gouvernementaux. Une minorité seulement des répondants (39 pour cent) du grand public jugeait que les services gouvernementaux s'étaient améliorés depuis cinq ans; une proportion encore plus faible (30 pour cent) estimait que la prestation des services connaîtrait une amélioration au cours des cinq prochaines années.

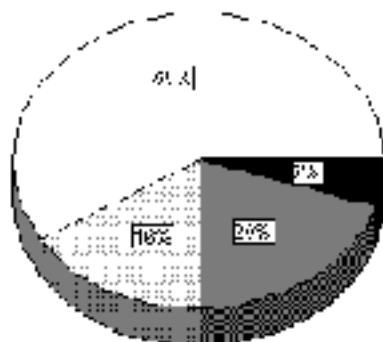
---

### **3.7 Améliorer le service au public**

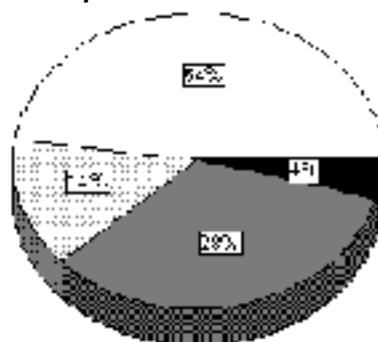
On a demandé aux employés de première ligne d'indiquer quelle importance ils accordaient à une série d'initiatives visant à améliorer le service au public (Tableau 16). Sauf pour un élément (les stimulants financiers pour récompenser les

**Tableau 15**  
**Prestation des services du gouvernement —**  
**d'hier à demain**

« Diriez-vous qu'au sein de votre ministère, la prestation des services est allée en s'améliorant ou en se détériorant depuis les cinq dernières années? »



« Diriez-vous qu'au sein de votre ministère, la prestation des services va aller en s'améliorant ou en se détériorant au cours des cinq prochaines années? »



n = 1202

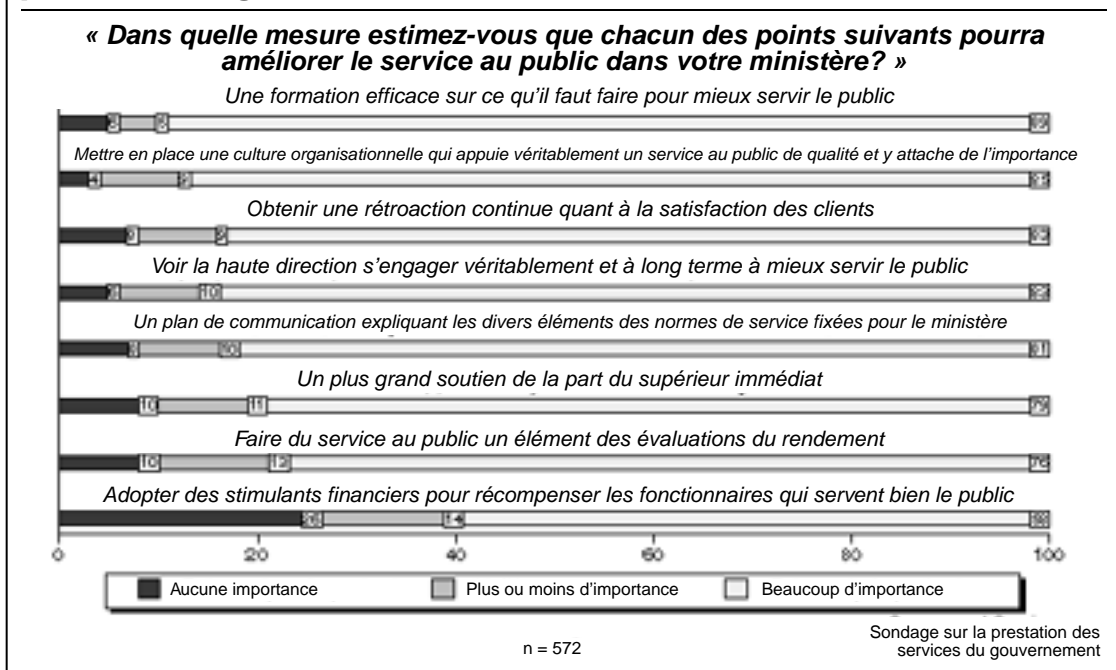
Sondage sur la prestation des services du gouvernement

employés qui servent bien le public), au moins trois personnes sur quatre étaient d'avis que la mise en oeuvre de l'initiative améliorerait le service. La formation, le soutien de la direction et un retour d'information sur la satisfaction des clients sont les initiatives qui ont obtenu le plus d'adhésion de la part des répondants. En général, les employés signalant un bon moral au sein de leur ministère et utilisant un mécanisme innovateur de prestation des services se sont montrés les plus fervents supporters de ces initiatives.

Il est intéressant de noter que bien que 81 pour cent des employés de première ligne aient estimé qu'un plan de communication expliquant les différents éléments des normes de service fixées dans les ministères améliorerait le service au public, 64 pour cent d'entre eux ont indiqué qu'on avait rédigé un tel plan pour leur unité.

Bon nombre des participants aux groupes de discussion, incluant des employés de tous les niveaux, ont proposé que leur ministère instaure une ligne sans frais permettant d'acheminer les demandes du public de façon efficace et précise aux secteurs appropriés du ministère. « Encore aujourd'hui, il arrive souvent que nous ne

**Tableau 16**  
**Amélioration du service au public (Employés de première ligne seulement)**



soyons pas en mesure de répondre aux demandes des clients. Nous essayons alors de les orienter dans la bonne direction. Dans ce contexte, une [ligne sans frais] serait bien utile. » (Un fonctionnaire de première ligne, Toronto)

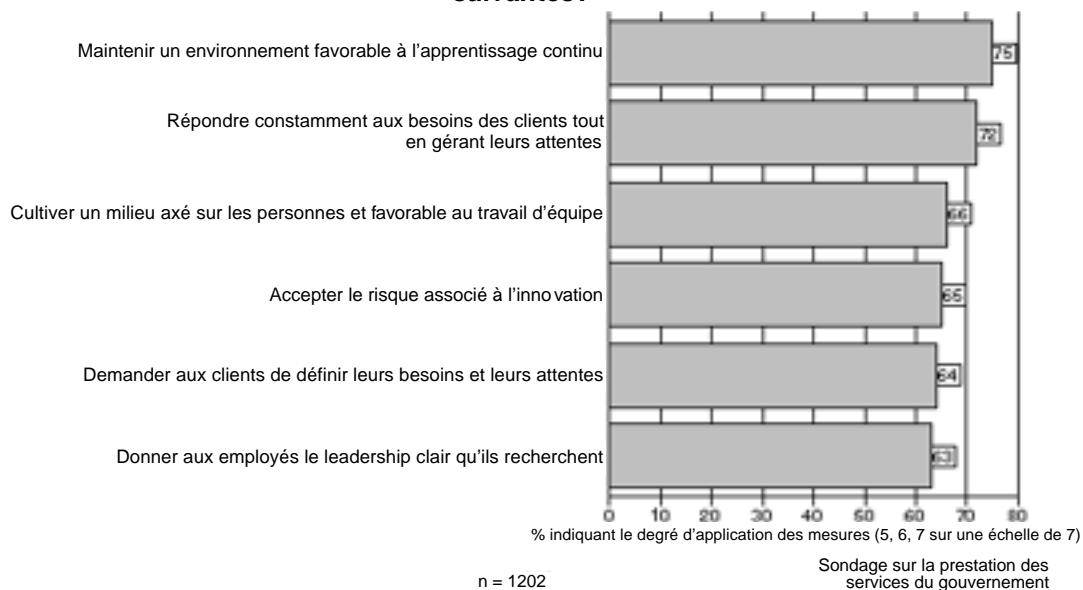
### 3.8 La culture du service

On a demandé aux répondants d'évaluer dans quelle mesure leur ministère appliquait différentes initiatives relatives à la prestation des services (Tableau 17).

Les répondants étaient très positifs dans leur évaluation de la mise en oeuvre de ces initiatives dans leur ministère, surtout en ce qui concerne le maintien d'un milieu favorable à l'apprentissage continu et la capacité de répondre aux besoins des clients. Les évaluations les plus positives sont venues des cadres supérieurs (les plus négatives ont été formulées par les cadres intermédiaires), les employés moins instruits, les fonctionnaires signalant un bon moral aux niveaux personnel et ministériel, les fonctionnaires disposant d'un plan écrit pour la prestation des services et les employés utilisant un mécanisme de prestation des services innovateur.

**Tableau 17**  
**La culture de la prestation de services**

« Dans quelle mesure votre ministère applique-t-il chacune des initiatives suivantes? »



Les participants aux groupes de discussion s'accordaient en général pour dire qu'une culture du service s'était implantée au sein de leur groupe et dans toute l'administration fédérale. Ils estimaient également qu'il restait encore beaucoup à faire. On a relevé une importante entrave à l'implantation plus généralisée d'une culture du service : la persistance au sein de la culture ministérielle d'une forte résistance face à toute action comportant un risque. Établissant un lien entre ce phénomène et le besoin de « protéger le ministre », de nombreux participants aux groupes de discussion ont dit que le climat actuel était caractérisé par la « volonté d'éviter les erreurs ». Pour la plupart des participants, une telle attitude étouffe l'initiative et freine l'élaboration de modèles de prestation de services qui sont vraiment innovateurs. « Bien sûr, on nous encourage à innover, mais "gare à celui qui fait une erreur". » (Un cadre intermédiaire, Halifax)

