

Les citoyens *d'abord* 4

NOVEMBRE 2005

par Phase 5 Consulting Group Inc. pour

l'Institut des services axés sur les citoyens et
l'Institut d'administration publique du Canada

© L'Institut des services axés sur les citoyens, 2005
The Institute for Citizen-Centred Service, 2005

TOUS DROITS RÉSERVÉS/ALL RIGHTS RESERVED

L'Institut d'administration publique du Canada

L'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) est une organisation canadienne de premier plan qui s'intéresse à la théorie et à la pratique de la gestion publique, tant au niveau local qu'au niveau mondial. C'est une association composée de groupes régionaux actifs partout au pays. L'Institut reconnaît les deux langues officielles du Canada et en encourage l'usage.

IPAC/IAPC
1075, rue Bay Street, Bureau/Suite 401
Toronto, Ontario, M5S 2B1 CANADA
Internet: www.ipaciapc.ca

Institute of Public Administration of Canada

The Institute of Public Administration of Canada (IPAC) is a leading Canadian organization concerned with the theory and practice of public management. Its scope covers governance from the local to the global level. It is an association with active regional groups across the country. The Institute recognizes and fosters both official languages of Canada.

L'Institut des services axés sur les citoyens

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

ICCS/ISAC
777, rue Bay Street, 2^e étage/2nd floor
Toronto, Ontario M5G 2E5 CANADA
Internet: www.iccs-isac.org

Institute for Citizen-Centred Service

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

ISBN 0-9739524-0-7

L'étude Les citoyens d'abord 4 est dédiée à la mémoire de Peter Bennett, directeur des systèmes informatiques pour la ville de Winnipeg et chef de file très respecté au sein des collectivités intergouvernementales des dirigeants principaux de l'information et des responsables de la prestation de services, décédé en 2005.

Remerciements

Le projet a été rendu possible grâce aux appuis suivants :

Partenaire principal

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Partenaires de premier plan

L'Agence du revenu du Canada
Le gouvernement de la Colombie-Britannique
Le gouvernement de l'Ontario
Le gouvernement du Québec

Partenaires de base

Développement économique Canada
Postes Canada
La ville de Vancouver
La ville de Winnipeg
La ville de Windsor
Le gouvernement de l'Alberta
Le gouvernement du Manitoba
Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse
Le gouvernement du Yukon
Municipal Information Systems Association of British Columbia
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
La ville de Québec
La municipalité régionale de York
La municipalité régionale de Peel
Service Canada
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Avant-propos

À la fin des années 1990, un consortium de hauts fonctionnaires de partout au Canada a mis sur pied le Réseau des services axés sur les citoyens, voué à l'amélioration de la qualité des services gouvernementaux offerts aux Canadiennes et aux Canadiens. Sous la direction du Centre canadien de gestion, le Réseau a conçu un important sondage d'envergure nationale — *Les citoyens d'abord* — pour demander aux Canadiennes et aux Canadiens quelles étaient, selon eux, les améliorations à apporter à la prestation des services publics.

Le Réseau a reconnu qu'il était également important d'établir une base de référence sur le degré de satisfaction à l'égard d'un vaste éventail de services gouvernementaux, afin de pouvoir évaluer les progrès réalisés au fil du temps. Une fois cette base établie, il désirait savoir quels étaient, selon les citoyens, les services à améliorer en priorité, de sorte que les gestionnaires du secteur public puissent concentrer leurs efforts sur les aspects de la prestation des services qui préoccupent le plus les Canadiennes et les Canadiens. Cette année, sous la direction de l'Institut des services axés sur les citoyens, *Les citoyens d'abord 4*, la quatrième étude du genre qui vise à consulter les Canadiennes et les Canadiens, regroupe 21 collaborateurs qui représentent sept ministères et organismes gouvernementaux fédéraux, sept provinces et territoires ainsi que sept municipalités.

Il ressort principalement de l'étude *Les citoyens d'abord 4* que les Canadiennes et les Canadiens sont d'avis, pour la quatrième fois d'affilée, que la qualité des services gouvernementaux continue à progresser. De plus, selon un échantillon aléatoire de six mille Canadiennes et Canadiens, les services du secteur public surclassent maintenant fréquemment ceux du secteur privé.

L'étude *Les citoyens d'abord 4* a aussi cerné les facteurs primordiaux dont il faudrait tenir compte pour améliorer l'accès aux services de façon générale, et plus particulièrement par téléphone ou Internet. On a aussi appris que les Canadiennes et les Canadiens sont préoccupés par la sécurité et la protection des renseignements personnels qui les concernent et qu'ils proposent des stratégies qui pourraient, selon eux, atténuer leurs inquiétudes et accroître leur confiance à l'égard des services gouvernementaux. Nous sommes persuadés que les gestionnaires du secteur public pourront tirer d'importants enseignements de cette étude et qu'elle contribuera à façonner les stratégies d'amélioration des services publics canadiens.

À titre de membres du comité directeur responsable de l'orientation de cette étude, nous désirons souligner le précieux apport de divers groupes et particuliers dont : les partenaires dévoués du domaine de la prestation des services qui ont parrainé cette étude; les membres du Conseil de la prestation des services du secteur public (CPSSP) et du Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public (CDPISP), pour leur appui et leurs conseils; Barbara Hibbins, présidente du Sous-comité de la sécurité et Chris Norman, président du Sous-comité de la protection de la vie privée pour leurs conseils; Phase 5 Consulting Group Inc. pour ses conseils d'expert et ses analyses exhaustives; Brian Marson qui a présidé et orienté les travaux du Sous-comité de la recherche du CPSSP, et finalement Wendy Paquette et Charles Vincent de l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC), qui ont dirigé l'initiative au nom des administrations gouvernementales participantes.

Les citoyens d'abord 4 – Comité directeur

Steve Burnett, Service Ontario

Tracy Coffin, Région de Peel

Cathy Ladds, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Suzanne Lépinay, Service Canada

Brian Marson, coprésident, Sous-comité de la recherche

Martin Monkman, Service BC

Jocelyne Sauriol, Centre d'expertise sur la prestation de services, Québec

Sylvain Sauvé, Centre d'expertise sur la prestation de services, Québec

Table des matières

Remerciements	iv
Avant-propos	v
Table des matières.....	vii
Sommaire	1
1.0 Introduction.....	4
A Les services gouvernementaux s'améliorent	7
2.0 Suivi de l'amélioration des services gouvernementaux	7
B Sur quoi la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux repose-t-elle?	18
3.0 Les priorités des citoyens quant aux améliorations à apporter	19
4.0 Moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux	21
5.0 Moteurs pour les services gouvernementaux réglementés.....	28
6.0 Moteurs pour les services gouvernementaux tarifés.....	33
7.0 Moteurs pour les services gouvernementaux communs indirects	36
8.0 Rapidité des services gouvernementaux	41
9.0 Satisfaction à l'égard des services téléphoniques	44
10.0 Satisfaction à l'égard d'Internet.....	52
C L'accès aux services, la sécurité et la protection des renseignements personnels exigent une attention particulière.....	59
11.0 Facteurs qui facilitent ou entravent l'accès aux services	60
12.0 Sécurité et protection des renseignements personnels	69
D La qualité du service influe sur la confiance accordée à l'administration publique.....	80
13.0 Confiance dans l'administration publique.....	81
14.0 L'avenir.....	87
Annexe A : Survol de la méthode	91
Annexe B : Analyse de validation des moteurs de satisfaction à l'endroit des services gouvernementaux.....	93
Annexe C : Analyse de validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux réglementés	96
Annexe D : Analyse de validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux tarifés	99
Annexe E : Analyse de validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux indirects.....	102
Annexe F : Analyse de validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux par téléphone	105
Annexe G : Analyse de validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux par Internet.....	107
Annexe H : Analyse de validation des moteurs influant sur l'accès aux services	109
Annexe I : Modèle de confiance dans l'administration publique	112

Sommaire

L'étude *Les citoyens d'abord 4* est une initiative importante du secteur public canadien qui vise à donner une idée précise de la perception qu'ont les citoyens des services gouvernementaux ainsi que des possibilités d'amélioration. Elle vise notamment à indiquer aux gestionnaires du secteur public où et comment apporter les changements requis en leur offrant une vision extérieure des services gouvernementaux. Cette recherche pragmatique est au cœur même de l'amélioration des services axés sur les citoyens au Canada.

Cette quatrième étude de la série *Les citoyens d'abord* s'inspire des progrès réalisés à la suite des trois sondages précédents et innove pour indiquer aux gestionnaires la voie à suivre pour améliorer les services qu'ils offrent. *Les citoyens d'abord 4* est le fruit de la collaboration de 21 partenaires du secteur public canadien, aux échelons fédéral, provincial, territorial et municipal. L'étude se fonde sur un sondage postal réalisé au printemps 2005 auprès de 6 994 Canadiennes et Canadiens de toutes les provinces et de tous les territoires. Elle évalue l'état actuel de la prestation des services et montre la voie à suivre pour atteindre un degré de satisfaction encore plus élevé. Voici les principales conclusions de l'étude :

Les Canadiennes et les Canadiens trouvent que les services gouvernementaux s'améliorent. La bonne nouvelle, c'est que les citoyens jugent que la qualité des services gouvernementaux s'est constamment améliorée depuis 1998. Cette constatation s'applique à un large éventail de services, à tous les échelons de gouvernement, dont ont fait état les quatre études bisannuelles *Les citoyens d'abord*. La plus récente étude confirme par ailleurs que certains services du secteur public surpassent des services similaires du secteur privé, détruisant du même coup le mythe voulant que les services du secteur public soient inférieurs à ceux du secteur privé. Cette constatation est conforme aux conclusions de la première étude *Les citoyens d'abord*, réalisée en 1998.

Il est essentiel de mettre l'accent sur les moteurs de satisfaction afin d'améliorer encore plus les services gouvernementaux. Pour pouvoir offrir aux citoyens des services efficaces, il faut d'abord savoir ce qu'ils s'attendent à recevoir comme services publics et ce qui compte le plus pour eux pour être satisfaits. *Les citoyens d'abord 4* a confirmé que les cinq moteurs de satisfaction cernés en 1998 sont encore les principaux déterminants de la satisfaction. Il s'agit de la rapidité du service, des résultats positifs, du personnel bien informé qui est prêt à déployer le petit effort supplémentaire pour aider les citoyens et, enfin du traitement équitable. La rapidité du service et les résultats sont les aspects les plus importants et auxquels on doit accorder une attention particulière si l'on veut continuer à améliorer le service. Dans *Les Citoyens d'abord 4*, on a également examiné plusieurs autres nouveaux aspects, dans le but exprès de cerner d'autres moteurs s'appliquant à des situations particulières. En voici des exemples :

- En ce qui concerne les services réglementés, pour lesquels les citoyens doivent faire quelque chose ou obtenir quelque chose du gouvernement, les cinq mêmes moteurs sont importants pour que tout se passe bien; néanmoins, le défi est plus grand pour les gestionnaires en ce qui a trait à l'amélioration des services réglementés parce que les citoyens ont tendance à accorder une moins bonne note à ces services qu'à d'autres services, en rapport avec les cinq moteurs en question.
- En ce qui a trait aux services gouvernementaux pour lesquels des frais sont exigés, le même ensemble de moteurs s'applique encore, auquel s'ajoute la valeur. Celle-ci correspond à la perception qu'ont les citoyens de ce qu'ils obtiennent par rapport à la façon dont ils l'obtiennent et combien ils paient pour l'obtenir. Pour améliorer ce genre de services, les gestionnaires ne doivent pas mettre l'accent uniquement sur les frais exigés, mais également prendre en considération les autres moteurs, et tout particulièrement la rapidité du service et les résultats obtenus. Tout comme pour les services réglementés, les citoyens sont plus critiques à l'endroit des services gouvernementaux pour lesquels des frais sont exigés, ce qui laisse beaucoup de place à l'amélioration à l'égard de chacun des moteurs de satisfaction.

- Certains services sont offerts automatiquement aux citoyens (comparativement à d'autres services qu'il faut demander). Les services indirects de ce genre sont en grande partie fournis par les administrations municipales et incluent la *collecte des ordures ménagères*, l'*entretien des routes*, le *déneigement*, l'*eau potable fournie à domicile*, le *recyclage* et le *traitement des égouts et des eaux usées*. Les principaux moteurs de satisfaction à l'endroit des services indirects sont les résultats, la valeur, la rapidité, la fiabilité et l'efficacité. Les citoyens sont les plus satisfaits de ces services lorsqu'ils obtiennent ce dont ils ont besoin, lorsque le service est bien rendu, rapidement et systématiquement, et lorsque les services en question constituent une valeur. Pour accroître la satisfaction à l'égard de ces services, il faut mettre l'accent sur les résultats, la valeur et l'efficacité.

Les citoyens proposent des moyens d'améliorer les services offerts par téléphone et par Internet.

D'autres études ont montré que les citoyens aiment pouvoir choisir entre différents moyens de communication, mais préfèrent s'en tenir à ceux qu'ils connaissent le mieux lorsqu'ils utilisent les services gouvernementaux. Il est donc difficile d'inciter les gens à changer de moyen de communication et d'autant plus important de comprendre comment améliorer le rendement de certains modes. Il faut donc savoir comment les différents modes sont utilisés et connaître les facteurs qui assurent la satisfaction des citoyens lorsqu'ils s'en servent. Dans *Les citoyens d'abord 4*, on a approfondi cet aspect pour les services offerts par téléphone et par Internet.

Comparativement à d'autres modes, le téléphone est souvent utilisé pour obtenir des services gouvernementaux, dans bon nombre de situations. Pourtant le degré de satisfaction à son endroit reste relativement bas. Dans *Les citoyens d'abord 4*, on s'est penché sur des cas où le recours au téléphone fonctionnait bien et d'autres cas où il ne fonctionnait pas. On s'est ainsi aperçu que le mode téléphonique fonctionnait mieux quand il s'agissait d'une situation simple et ordinaire car alors sa rapidité et sa facilité d'utilisation répondaient aux besoins des citoyens. À l'opposé, il ne fonctionne pas aussi bien dans le cadre de tâches plus complexes, comme lorsqu'il s'agit d'aider un citoyen à régler un problème difficile.

La satisfaction à l'égard du téléphone est plus élevée lorsque les citoyens obtiennent ce dont ils ont besoin ou ce qu'ils souhaitent par le biais de ce mode, lorsque qu'ils peuvent joindre une vraie personne, lorsque le temps d'attente au téléphone est minime, lorsqu'ils ne sont pas renvoyés d'une personne à l'autre et lorsque les numéros de téléphone sont exacts. Ces moteurs supplémentaires, et en particulier les quatre premiers, exigent une attention particulière afin d'améliorer ce moyen de communication.

Comparativement au téléphone, l'Internet est rarement utilisé isolément; on y a recours le plus souvent en même temps que d'autres moyens de communication. La plupart des services Internet sont encore davantage axés sur la diffusion de renseignements que sur la réalisation de transactions. Toutefois, la rapidité et la commodité de ce mode en font un choix populaire. Les citoyens ont une très haute opinion de l'Internet comme source de renseignements et tout comme dans le cas du téléphone, plus les services sont complexes, plus le degré de satisfaction à l'endroit de l'Internet diminue.

Les moteurs de satisfaction à l'égard de l'Internet sont propres aux caractéristiques particulières de ce moyen de communication. Il s'agit des résultats, de la facilité à trouver l'information, des renseignements suffisants, de la navigation dans le site et de l'attrait visuel. Ces moteurs sont les mêmes que ceux recensés dans l'étude *Les citoyens d'abord 3*, auxquels s'est ajoutée la navigation dans le site. L'étude *Les citoyens d'abord 4* a permis de constater que les résultats constituent l'enjeu principal et qu'il y a place à amélioration dans ce domaine. Pour améliorer les résultats, il faudra également se pencher sur divers aspects d'Internet pour en accroître l'utilité, l'intuitivité et la convivialité.

Malgré quelques progrès, l'accès aux services gouvernementaux exige encore une attention particulière. L'accès aux services gouvernementaux a été cité comme un point à améliorer en priorité dans *Les citoyens d'abord 3*. Dans la toute dernière étude, on a cherché à savoir quand l'accès fonctionne ou ne fonctionne pas et, le cas échéant, pourquoi il fonctionne.

Il est généralement facile d'avoir accès aux services gouvernementaux lorsqu'il s'agit d'une opération simple et courante, qu'on n'a recours qu'à un seul moyen de communication et que le service demandé est rendu au complet dès le premier contact. Lorsque les gens ne parviennent pas à avoir accès aux services demandés dans le cas d'opérations simples, c'est que souvent ils ne savent pas par où commencer.

Malheureusement, le fonctionnement de l'appareil de l'État n'est pas toujours aussi simple. Lorsque les services sont plus complexes, les notes attribuées à l'accès aux services baissent. Cependant, il est aussi possible d'améliorer la situation si le gestionnaire met l'accent sur les principaux moteurs de satisfaction à l'égard de l'accès aux services. Même pour les services plus complexes, les citoyens jugeront plus favorablement l'accès s'ils savent par où commencer, s'ils trouvent facilement ce qu'ils cherchent et s'ils peuvent joindre les personnes compétentes au moment qui leur convient. Des trois moteurs mentionnés, le dernier est prioritaire parce que c'est le plus important dans ce genre de situation et qu'il reste bien des progrès à faire à ce chapitre.

Les citoyens sont préoccupés par la sécurité et la protection des renseignements personnels quand ils utilisent l'ordinateur pour obtenir des services gouvernementaux. Dans ce nouveau volet d'enquête de l'étude *Les citoyens d'abord 4*, on a analysé les risques liés à la sécurité et à la protection des renseignements personnels quand on se sert de l'ordinateur pour obtenir des services gouvernementaux. Cette analyse tombe pile étant donné que de nombreux ministères et organismes comptent offrir davantage de services en ligne.

L'étude révèle que la sécurité et la protection des renseignements personnels sont des enjeux importants aux yeux des citoyens. Cela est vrai pour tous les services et tous les moyens de communication, mais les préoccupations sont les plus vives pour les services en ligne et elles sont partagées même par les Canadiennes et Canadiens qui sont de grands utilisateurs de l'Internet. De plus, les citoyens se sentent plus à l'aise lorsque l'utilisation d'Internet se résume à trouver des renseignements ou à exécuter de simples tâches que lorsqu'ils utilisent des cartes de crédit pour effectuer des transactions.

Les préoccupations en matière de sécurité ont trait à la mémorisation et à la transmission de l'information, à l'accès à celle-ci et à la vérification de l'identité. Les préoccupations liées à la protection des renseignements personnels ont trait au regroupement des renseignements et à la consultation et au partage non autorisés de ces renseignements. Toutes ces préoccupations dissuadent les citoyens d'utiliser les services en ligne, et il faudra y donner suite si l'on veut que le recours aux services en ligne augmente.

Les gestionnaires devront adopter des mesures polyvalentes pour éliminer ce large éventail de préoccupations. Les priorités absolues comprennent l'accès à un représentant du gouvernement au moment de la réalisation de la transaction en ligne et l'accès aux renseignements requis au moment de la transaction même. Travailler à l'amélioration des communications, fournir un bon service et un bon soutien et élaborer des politiques judicieuses feront toute la différence.

La qualité des services influe sur la confiance accordée à l'administration publique. S'inspirant de l'étude *Les citoyens d'abord 3*, la plus récente étude montre que la qualité des services contribue de façon marquée à augmenter la confiance que les citoyens portent à l'administration publique. En outre, la confiance à l'endroit de l'administration publique est plus élevée quand les citoyens voient les avantages des services fournis, surtout quand les gestionnaires font preuve d'un solide leadership, de compétence en gestion et d'un comportement éthique. L'origine de l'excellence du service peut être rattachée à la perception qu'ont les citoyens de la qualité du service et à leur degré de satisfaction à l'endroit des services dont ils se sont prévalus. Cela signifie que les améliorations apportées aux services ne représentent pas uniquement un investissement pour les utilisateurs des services en question, mais aussi un investissement en faveur d'une saine gestion publique.

1.0 Introduction

En 1998, un consortium de représentants gouvernementaux, membres du Réseau du service axé sur les citoyens, a lancé, sous la direction du Centre canadien de gestion, une étude indépendante visant à analyser l'opinion que se font les citoyens des services gouvernementaux. Ce consortium de responsables de la qualité du service reconnaissait qu'il était important de faire le point sur l'expérience réelle des citoyens qui ont recours aux services gouvernementaux et ce, afin de mieux gérer les services en question.

Conclusions à ce jour des études *Les citoyens d'abord*

Où en sommes-nous aujourd'hui? En fait, beaucoup de choses ont changé depuis la réalisation de la première étude *Les citoyens d'abord* en 1998. Le Canada est rapidement devenu un chef de file mondial dans le domaine des services gouvernementaux en ligne et dans celui du renouvellement du secteur public. Pour la cinquième année consécutive, Accenture continue à classer le Canada au premier rang des cybergouvernements et au premier rang pour la maturité des services axés sur les citoyens¹.

La réputation du Canada comme chef de file est attribuable à de nombreuses sources et à de nombreuses initiatives. L'un des piliers importants de cette réputation tient à l'accent qu'il a mis sur les citoyens. Des études telles que *Les citoyens d'abord* contribuent énormément à l'élargissement du bagage de connaissances sur les attentes des citoyens en matière de services gouvernementaux, y compris les points forts, les points à améliorer et les stratégies propres à faire avancer les choses. Voici quelques-uns des faits validés par les études *Les citoyens d'abord* réalisées depuis 1998 :

- les citoyens ont des attentes de plus en plus élevées à l'égard des services gouvernementaux et s'attendent à ce que la qualité du service soit aussi bonne sinon meilleure que celle du secteur privé;
- selon les cotes attribuées, la qualité générale du service s'améliore à tous les échelons de gouvernement, tout comme la qualité de nombreux services précis;
- l'excellence du service tient aux cinq moteurs de satisfaction suivants : la rapidité d'exécution, un personnel bien informé, la volonté de fournir le petit effort supplémentaire requis pour aider les clients, un traitement équitable et des résultats positifs;
- l'accès aux services gouvernementaux constitue toujours un défi, particulièrement au téléphone et quand les citoyens ne savent pas par où commencer;
- la plupart des citoyens se servent habituellement d'au moins deux moyens de communication pour obtenir les services gouvernementaux et s'attendent à ce que le service soit cohérent et homogène, quel que soit le moyen de communication utilisé;
- la qualité du service influe sur la confiance que les citoyens portent à leurs gouvernements.

Les citoyens d'abord 4 vise à étendre ce bagage de connaissances

L'étude *Les citoyens d'abord 4* s'inspire des conclusions antérieures pour approfondir les points suivants :

- la qualité du service dans le secteur public, y compris les moteurs de satisfaction à l'endroit de types précis de services;
- les moyens de communication, y compris les moteurs de satisfaction par rapport au téléphone et à l'Internet en particulier;
- les obstacles à l'accès aux services et les moteurs de satisfaction connexes;
- les liens qui existent entre la qualité du service et la confiance portée au secteur public.

On y a aussi examiné pour la première fois de nouveaux points influant sur la prestation des services, dont les suivants :

¹ *Leadership in Customer Service: New Expectations, New Experiences*, Accenture, 2005.

- la sécurité et la protection des renseignements personnels dans les moyens de communication électroniques;
- les moteurs de satisfaction à l'endroit des services indirects (p. ex. la collecte des ordures ménagères, le déneigement) qu'assurent habituellement les municipalités;
- les perspectives d'établissement de nouvelles normes d'application des moteurs de satisfaction.

Méthodologie similaire pour le quatrième sondage

Pour la quatrième étude, on s'est servi d'une méthode similaire aux études antérieures, soit un sondage postal réalisé dans les deux langues officielles auprès des citoyens canadiens. Quelques changements ont été apportés à la conception du sondage par rapport aux sondages précédents, en fonction des objectifs précités de l'étude *Les citoyens d'abord 4*. Les révisions ont été effectuées par un comité central de promoteurs de l'étude. Le mode de sondage et le questionnaire ont également fait l'objet de deux tests préalables auprès des citoyens. L'échantillon final sur lequel repose le présent rapport se compose de 6 994 réponses au sondage postal, soit un taux de réponse de 13,4 %. Des explications supplémentaires sur la méthode et le taux de réponse figurent l'appendice A, et de plus amples détails sont donnés sous pli distinct².

Un contenu qui s'adresse aux gestionnaires de services du secteur public

Ce qui rend la série *Les citoyens d'abord* unique en son genre, c'est l'objectif qu'elle s'est fixé d'offrir aux gestionnaires de services du secteur public des conseils pratiques afin d'améliorer la prestation des services. Elle vise à confirmer et à valider ce que certains ont appris de recherches antérieures et ce que de nombreux autres soupçonnent, mais n'ont pas encore réussi à prouver.

Dans le présent rapport, les gestionnaires de services publics vont apprendre :

- ce que le citoyen moyen pense des services du secteur public et le degré auquel ceux-ci ont évolué au fil du temps;
- les mesures à prendre pour améliorer les services dans leur ensemble, pour différents types de services, notamment ceux fournis par téléphone ou par Internet;
- là où les citoyens parviennent facilement ou ont de la difficulté à avoir accès aux services gouvernementaux et là où il y aurait lieu d'améliorer les choses;
- ce qui préoccupe les citoyens lorsqu'ils utilisent des moyens de communication électroniques et les solutions pratiques à ce titre;
- l'importance des objectifs en matière de services pour que les gouvernements réussissent à accroître la confiance que les citoyens portent à l'administration publique.

² Sur demande, on peut obtenir un exemplaire de ce rapport de l'Institut des services axés sur les citoyens.

La structure du rapport

Les chapitres qui suivent sont regroupés en quatre sections, illustrées au tableau 1.1.

Tableau 1.1. Structure du rapport *Les citoyens d'abord 4*

Section A	Section B	Section C	Section D
Les services gouvernementaux s'améliorent	Sur quoi la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux repose-t-elle?	L'accès aux services, la sécurité et la protection des renseignements personnels exigent une attention particulière	La qualité du service influe sur la confiance accordée à l'administration publique
Chapitre 2	Chapitres 3 – 10	Chapitres 11 - 12	Chapitre 13

Dans la section A, on explique en détail les gains réalisés par les organisations du secteur public, depuis 1998, en ce qui concerne les services individuels, et la réputation des gouvernements en général en matière de services. On y fait état aussi de l'opinion générale du public sur les services publics par opposition à ceux du secteur privé.

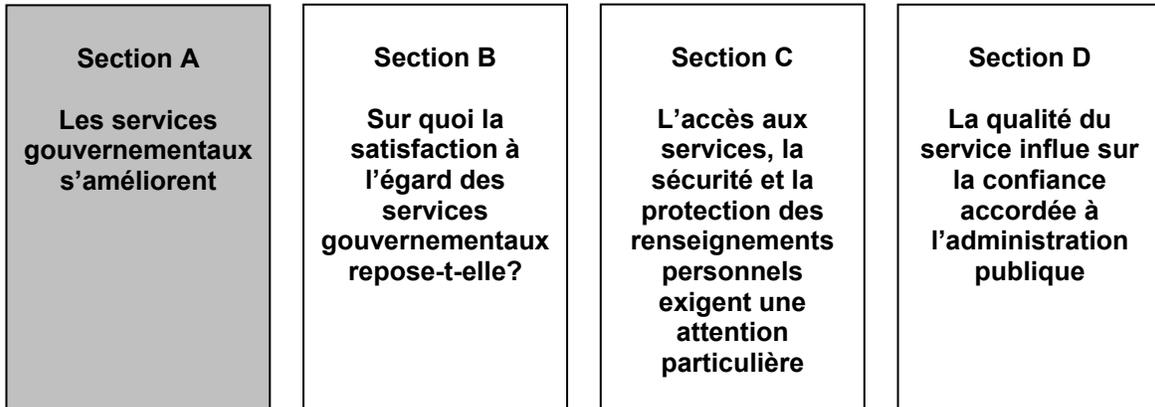
La section B traite des moteurs de satisfaction, c'est-à-dire des leviers sur lesquels les gestionnaires peuvent agir afin d'accroître la satisfaction des citoyens à l'égard des services. On y examine tout un éventail de services, y compris les services communs indirects offerts par les municipalités. On y accorde enfin une attention particulière à la satisfaction à l'endroit des services fournis par téléphone ou par Internet.

La section C porte sur des domaines qui nécessitent une attention particulière, soit parce qu'ils sont source de préoccupations depuis un certain temps et qu'on ne constate pas d'améliorations, soit qu'il s'agit de nouveaux enjeux qui prennent de l'importance. Ces domaines comprennent l'accès aux services gouvernementaux ainsi que la sécurité et la protection des renseignements personnels dans le cadre de l'utilisation des services gouvernementaux.

Dans la section D, on réexamine le lien entre la qualité du service et la confiance accordée à l'administration publique. Cette fois-ci cependant, on se demande si les objectifs en matière de service sont toujours importants, compte tenu des autres facteurs qui peuvent également influencer sur la confiance que les citoyens portent à l'administration publique.

A Les services gouvernementaux s'améliorent

Chacune des études *Les citoyens d'abord* effectuées depuis 1998 comprenait une évaluation objective du rendement du gouvernement en matière de service. Cela permettait aux gestionnaires et autres intervenants de déterminer si les services gouvernementaux changeaient et, surtout, s'amélioraient. Dans cette section du rapport, on fait le point sur l'état de la qualité des services gouvernementaux. On y traite également de l'opinion générale qu'a le public des services gouvernementaux comparativement aux services du secteur privé.



2.0 Suivi de l'amélioration des services gouvernementaux

Selon des sondages d'opinion menés dans les années 90, les citoyens n'étaient pas très satisfaits de la qualité des services gouvernementaux. En 1998, la première étude *Les citoyens d'abord* a permis de constater qu'il s'agissait là d'un mythe plutôt que d'un fait, puisque les citoyens jugeaient en fait favorablement les services gouvernementaux qui leur étaient fournis.

L'objectif de ce chapitre est de voir si le mythe de la piètre qualité des services gouvernementaux tient toujours et, surtout, si ces services se sont améliorés.

La qualité des services gouvernementaux continue à s'améliorer, et il y a lieu de s'en féliciter

Les évaluations faites par les citoyens des services gouvernementaux qu'ils ont reçus se sont améliorées depuis la première étude *Les citoyens d'abord* (voir les tableaux 2.1 et 2.2 aux pages suivantes). Il s'agit d'une excellente nouvelle! Les gouvernements à tous les échelons au Canada font ce qu'il faut pour améliorer leurs services.

Comme lors des sondages précédents, on a demandé aux citoyens, dans l'étude *Les citoyens d'abord 4*, de coter la qualité de plus de 60 services gouvernementaux. Les services fournis par les administrations municipales, provinciales et ou territoriales figuraient sur une même liste parce que la responsabilité de ces services varie d'un ordre de gouvernement à l'autre, selon la sphère de compétence.

Les tableaux comparent les résultats des quatre études *Les citoyens d'abord*. Il est plus facile de faire des comparaisons directes au fil du temps pour la liste des services fédéraux figurant au tableau 2.2, parce que cette liste a très peu changé depuis 1998. À l'opposé, la liste des services municipaux, provinciaux ou territoriaux a changé considérablement, en particulier dans l'étude *Les citoyens d'abord 4*, où on les a définis beaucoup plus précisément.

Bon nombre des services fédéraux figurant au tableau 2.1 se sont améliorés au fil des ans, parfois de façon marquée, notamment à la *Société canadienne des postes*, à l'*assurance-emploi* et dans les *Centres de ressources humaines du Canada*. La cote moyenne de la qualité de ces services fédéraux a augmenté de façon similaire. Ainsi, dans *Les citoyens d'abord 4*, cette cote est de 68, comparativement à 60 dans *Les citoyens d'abord 1*.

Les cotes attribuées aux services offerts par les administrations municipales, provinciales ou territoriales se sont également améliorées au fil du temps. Les services en question, qui figurent au tableau 2.2, étaient décrits de la même façon dans les quatre études, sous la rubrique « Permis, certificats et licences ». Dans chaque cas, les cotes étaient plus élevées dans *Les citoyens d'abord 4* que dans *Les citoyens d'abord 1*. De fait, le degré d'amélioration de certains de ces services est notable. Ainsi, les cotes attribuées pour les *permis de chasse et pêche* se sont améliorées de 18 points sur une échelle de 100. En outre, les cotes attribuées pour l'*immatriculation d'un véhicule automobile*, *permis de conduire* ainsi que les *demandes ou renouvellements de la carte santé* se sont toutes améliorées de 16 points sur une échelle de 100.

Parmi tous les services spécifiques mesurés dans *Les citoyens d'abord 4*, les cotes attribuées pour la qualité du service varient de 43 à 88 sur 100. Bien que chacun de ces services possède ses propres particularités, la fourchette de pointage donne une bonne idée des objectifs possibles à atteindre en ce qui a trait à l'amélioration des services. Les notes élevées attribuées à certains services peuvent indiquer aux gestionnaires des services publics les mesures à prendre selon la situation (p. ex. pour des fins ou des auditoires communs).

Tableau 2.1 Évaluations par les citoyens des services fédéraux reçus
Les citoyens d'abord 1 à 4

Service	Note moyenne pour la qualité du service (0-100)			
	LCD1	LCD2	LCD3	LCD4
Accès aux informations : 1-800-O-Canada, Canada.gc.ca, Service Canada	–	–	60	59
Régime de pensions du Canada (RPC), Sécurité de la vieillesse (SV)	69	71	68	76*
Société canadienne des postes	57	62	66	70*
Agence du revenu du Canada, ARC (anciennement Revenu Canada)	55	57	59	62*
Garde côtière canadienne / recherches et sauvetage	66	63	66	67
Services de citoyenneté	57	54	56	58
Services frontaliers des douanes et de l'immigration	58	57	59	62*
Assurance-emploi (AE)	45	51	53	57*
Renseignements météorologiques d'Environnement Canada	–	–	–	74
Cours fédérales	–	44	44	47
Services financiers : Financement agricole Canada, Société canadienne d'hypothèques et de logement, Société d'assurance-dépôts Canada	52	52	54	61*
Santé Canada : information sur les questions liées à la santé	55	55	59	62
Centre de ressources humaines du Canada ou CRHC	47	54	54	55*
Services d'information : Communication Canada, Statistique Canada, Publications du gouvernement du Canada	55	57	58	62*
Office national du film, musées nationaux, Centre national des Arts, Musée des beaux-arts du Canada	70	73	75	75*
Parcs nationaux	73	71	73	72
Commission nationale des libérations conditionnelles, pénitenciers fédéraux	36	38	34	43*
Passeports : obtention ou renouvellement	66	65	60	65
GRC	68	59	62	70
Numéro d'assurance sociale	–	–	–	73
Anciens Combattants	–	–	–	68
Note moyenne pour tous les services fédéraux (21 dans LCD4)	60	61	64	68**
Note moyenne pour les 18 services fédéraux utilisés dans LCD3 et LCD4	–	–	64	67

Remarques :

* Dénote une augmentation notable de LCD1 à LCD4.

** Le poids attribué aux différents services n'est pas identique dans le calcul de la moyenne des services. La note moyenne est pour l'ensemble des services pondérée pour tenir compte des services utilisés par un plus grand nombre de citoyens.

La taille de l'échantillon pour les services figurant sur cette page varie entre 104 et 2 568 dans LCD1, 93 et 5 375 dans LCD2, 120 et 5 367 dans LCD3 et entre 158 et 5 443 dans LCD4.

Tableau 2.2 Évaluations par les citoyens des services municipaux, provinciaux ou territoriaux reçus

Les citoyens d'abord 1 à 4

Service	Note moyenne pour la qualité du service (0-100)			
	LCD1	LCD2	LCD3	LCD4
Services municipaux communs				
Eau potable qui vous est fournie à domicile ¹	–	–	66	76
Collecte des ordures ménagères à votre résidence ou tout près de celle-ci ²	–	–	72	82
Services municipaux de déneigement	–	–	–	61
Matériaux recyclables recueillis à votre domicile ou tout près de celle-ci ³	–	–	70	76
Routes entretenues par votre municipalité	–	–	–	48
Égouts et traitement des eaux usées	–	–	66	72
Permis, certificats et licences				
Demande de permis de construction	–	–	–	68
Enregistrements et certificats de naissance, de mariage ou de décès	60	60	59	67
Demande ou renouvellement de la carte santé	62	67	69	78
Permis de chasse et pêche	63	58	73	81
Immatriculation d'un véhicule automobile, permis de conduire	66	65	69	82
Aide financière, indemnité et soutien				
Demande de subvention pour services de garde à l'enfance	–	–	–	62
Demande à l'assurance automobile publique (QC, MB, SK, BC) ⁴	–	–	63	76
Demande d'indemnité d'accident du travail ⁵	34	37	49	53
Demande d'aide financière ou de subvention pour le démarrage d'une nouvelle entreprise	–	–	–	48
Demande de subvention au logement	–	–	–	57
Demande ou obtention d'un prêt étudiant provincial/territorial ⁶	40	43	52	48
Demande de rente de retraite de la Régie des rentes du Québec (RRQ) ⁷	–	–	75	81
Demande de prestation d'aide sociale ou de sécurité du revenu ⁸	42	44	51	59
Demande d'aide financière pour des activités agricoles	–	–	–	46

Remarques :

¹ Répertoire sous « Traitement et distribution d'eau potable » avant LCD4.

² Répertoire sous « Enlèvement et traitement des ordures » avant LCD4.

³ Répertoire sous « Service de récupération/recyclage » avant LCD4.

⁴ Répertoire sous « Assurance automobile » avant LCD4.

⁵ Répertoire sous « Programme d'indemnité et de réadaptation des accidentés du travail » avant LCD4.

⁶ Répertoire sous « Prêts et bourses pour étudiants » avant LCD4.

⁷ Répertoire sous « Régie des rentes du Québec (RRQ) » avant LCD4.

⁸ Répertoire sous « Sécurité de revenu (aide sociale) » avant LCD4.

La taille de l'échantillon pour les services figurant sur cette page varie entre 238 et 2 250 dans LCD1, 403 et 4 618 dans LCD2, 409 et 5 101 dans LCD3 et entre 158 et 6 576 dans LCD4.

Tableau 2.2 Évaluations par les citoyens des services municipaux, provinciaux et territoriaux reçus
Les citoyens d'abord 1 à 4

Service	Note moyenne pour la qualité du service (0-100)			
	LCD1	LCD2	LCD3	LCD4
Aide et conseil de nature autre que financière				
J'ai contacté un service d'aménagement des terres pour obtenir de l'information ou des conseils ⁹	–	–	49	56
J'ai habité ou séjourné dans un logement social dont le gouvernement est propriétaire-exploitant ¹⁰	–	–	60	64
J'ai habité ou séjourné dans un refuge ou une maison d'hébergement ¹¹	–	–	49	61
J'ai obtenu des conseils ou une formation d'appoint dans un centre public de placement de ma région ¹²	47	51	61	61
J'ai demandé une aide technique ou des conseils pour des activités agricoles ¹³	63	61	55	53
J'ai demandé une aide technique ou des conseils pour le démarrage d'une petite entreprise	–	–	–	55
Fiscalité				
J'ai contacté Revenu Québec pour discuter de mon dossier d'impôt (QC) ¹⁴	–	–	61	64
Services juridiques, droits de la personne et sécurité				
J'ai contacté les tribunaux pour obtenir l'information sur les procédures juridiques ¹⁵	38	46	46	55
J'ai contacté le service des incendies pour obtenir du secours ¹⁶	86	80	82	85
J'ai contacté le service de police municipal pour obtenir du secours ¹⁷	68	64	58	65
J'ai contacté ma municipalité au sujet de l'impôt foncier ¹⁸	–	–	66	61
J'ai contacté la police provinciale pour obtenir du secours ¹⁹	68	60	58	68
Culture, loisirs et transport en commun				
J'ai utilisé un centre de loisir municipal	–	–	–	77
J'ai utilisé le transport en commun municipal ²⁰	58	58	61	68
J'ai visité un musée ou un site patrimonial municipal, provincial ou territorial ²¹	71	73	75	80
J'ai visité un parc ou un camping municipal, provincial ou territorial	–	–	–	75
J'ai visité une bibliothèque publique ²²	77	77	79	84

Remarques :

⁹ Répertoire sous « Urbanisme et aménagement foncier » avant LCD4.

¹⁰ Répertoire sous « Logement social » avant LCD4.

¹¹ Répertoire sous « Services d'hébergement d'urgence et auberges de jeunesse » avant LCD4.

¹² Répertoire sous « Programme de formation professionnelle » avant LCD4.

¹³ Répertoire sous « Services agricoles » avant LCD4.

¹⁴ Répertoire sous « Revenu Québec » avant LCD4.

¹⁵ Répertoire sous « Tribunaux provinciaux ou territoriaux » avant LCD4.

¹⁶ Répertoire sous « Service des incendies » avant LCD4.

¹⁷ Répertoire sous « Corps policier municipal » avant LCD4.

¹⁸ Répertoire sous « Collecte de l'impôt foncier » avant LCD4.

¹⁹ Répertoire sous « Police provinciale » avant LCD4.

²⁰ Répertoire sous « Transport en commun : autobus, tramway, métro » avant LCD4.

²¹ Répertoire sous « Musées et galeries d'art provinciaux/territoriaux, etc. » avant LCD4.

²² Répertoire sous « Bibliothèques publiques » avant LCD4.

La taille de l'échantillon pour les services énumérés sur cette page varie entre 206 et 1 810 dans LCD1, 351 et 3 762 dans LCD2, 169 et 3 751 dans LCD3 et entre 94 et 3 894 dans LCD4.

Tableau 2.2 Évaluations par les citoyens des services municipaux, provinciaux et territoriaux reçus <i>Les citoyens d'abord 1 à 4</i>				
Service	Note moyenne pour la qualité du service (0-100)			
	LCD1	LCD2	LCD3	LCD4
Soins de santé, services de consultation				
J'ai utilisé un service téléphonique sans frais d'information sur la santé	–	–	–	73
J'ai obtenu des services familiaux, des services de consultation et de l'aide à l'enfance d'un organisme public ²³	56	55	45	65
J'ai reçu des vaccins	–	–	–	88
J'ai reçu des services hospitaliers en tant que patient externe	–	–	–	70
J'ai séjourné dans un hôpital pour recevoir des soins ²⁴	51	55	55	70
J'ai utilisé des services ambulanciers ²⁵	–	–	80	82
J'ai utilisé les services d'un CLSC (QC)	–	–	–	75
J'ai visité un bureau de médecin ou une clinique médicale	–	–	–	76
Éducation, soins à la petite enfance et services de garde				
J'ai suivi un cours ou terminé un programme d'études dans un établissement d'enseignement collégial ou universitaire d'une province ²⁶	58	60	66	74
J'ai envoyé un de mes enfants dans une école publique ²⁷	54	57	60	66
J'ai envoyé un de mes enfants dans une garderie publique ²⁸	–	–	60	69
Note moyenne pour des services municipaux, provinciaux ou territoriaux spécifiques	–	–	–	73**

Remarques :

²³ Répertoire sous « Services familiaux, counselling et aide à l'enfance » avant LCD4.

²⁴ Répertoire sous « Hôpitaux » avant LCD4.

²⁵ Répertoire sous « Services ambulanciers » avant LCD4.

²⁶ Répertoire sous « Collèges et universités » avant LCD4.

²⁷ Répertoire sous « Écoles publiques » avant LCD4.

²⁸ Répertoire sous « Garderies publiques ou subventionnées » avant LCD4.

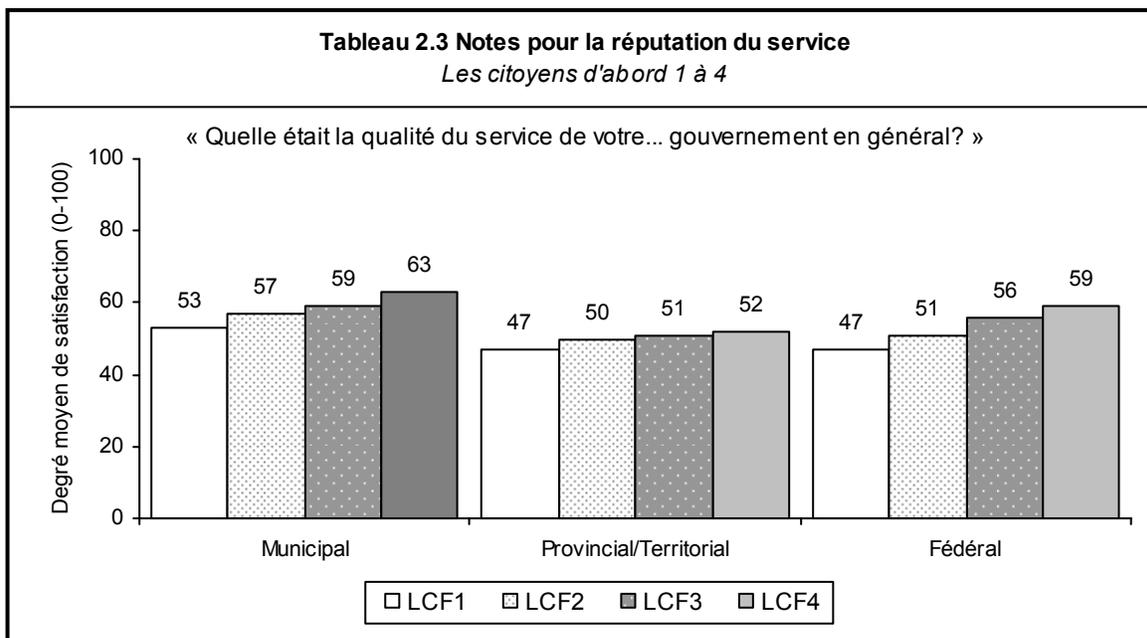
** Le poids attribué aux différents services n'est pas identique dans le calcul de la moyenne des services. La note moyenne pour l'ensemble des services est pondérée pour tenir compte des services utilisés par un plus grand nombre de citoyens.

La taille de l'échantillon pour les services figurant sur cette page varie entre 382 et 1 954 dans LCD1, 586 et 4 146 dans LCD2, 337 et 4 159 dans LCD3 et entre 261 et 6 070 dans LCD4.

La réputation des services gouvernementaux s'améliore aussi

Chaque étude *Les citoyens d'abord* a comporté une évaluation globale de la qualité des services gouvernementaux par ordre de gouvernement. Pour ces évaluations, les services gouvernementaux étaient définis en termes génériques, sans préciser de services particuliers. Lorsque les services sont ainsi présentés comme un tout, on parle de réputation en matière de service. Quand on fait référence plutôt à la prestation proprement dite de services particuliers, on parle de services reçus ou d'expérience de service.

Dans *Les citoyens d'abord 4*, les évaluations portant sur la réputation en matière de service ont été recueillies à l'endroit des administrations municipales, des gouvernements provinciaux ou territoriaux et du gouvernement fédéral. Comme le montre le tableau 2.3, les notes varient selon l'ordre de gouvernement. Tout comme les notes attribuées pour l'expérience de service, les notes portant sur la réputation des services se sont améliorées au fil du temps.



Remarque : La taille de l'échantillon varie entre 2 768 et 2 770 dans LCD1, 5 694 et 5 795 dans LCD2, 4 461 et 5 232 dans LCD3 et entre 4 905 et 5 769 dans LCD4.

Les notes attribuées pour la réputation des services gouvernementaux ne correspondent pas tout à fait aux notes attribuées par les citoyens pour l'expérience de service. En comparant les notes pour la réputation figurant au tableau 2.3 aux notes pour l'expérience figurant aux tableaux 2.1. et 2.2, on constate que de nombreux services ont mérité, pour la qualité du service, des notes supérieures à celles attribuées pour la réputation en matière de service. En outre, la note moyenne attribuée pour l'expérience à l'égard de l'ensemble des services (note moyenne de 73 sur une échelle de 0 à 100) est beaucoup plus élevée que la note rattachée à la réputation des services municipaux (note moyenne de 63 sur 100) et la note attribuée pour la réputation des services provinciaux et territoriaux (note moyenne de 52 sur 100). La même tendance se répète pour les services fédéraux, puisque la note moyenne rattachée à l'expérience à l'égard de ces services (note moyenne de 68 sur 100) dépasse la note attribuée pour la réputation des services fédéraux (note moyenne de 59 sur 100).

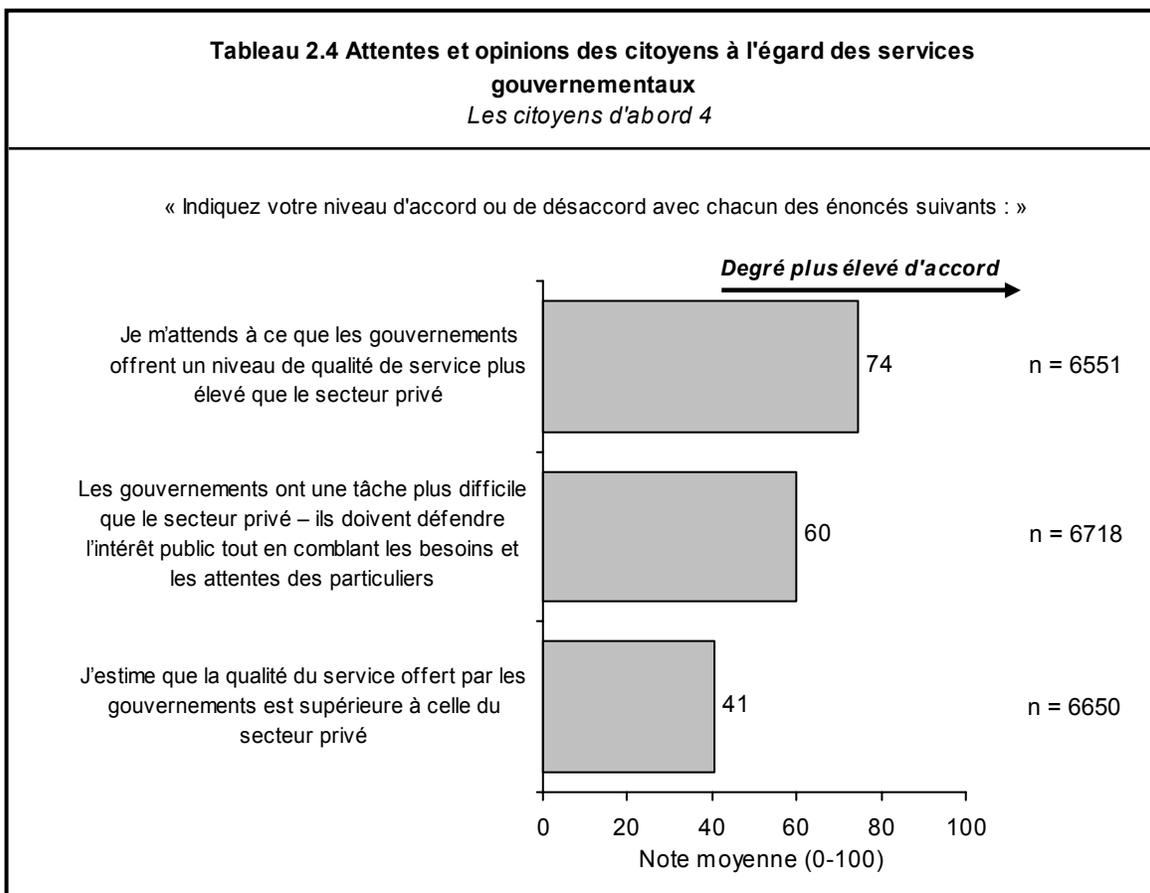
Tout comme dans *Les citoyens d'abord 1*, on constate dans *Les citoyens d'abord 4* que la réputation des gouvernements en matière de qualité du service ne cadre pas avec les notes rattachées à l'expérience proprement dite des services en question. Comme on l'a fait remarquer en 1998, lorsque les citoyens évaluent globalement les services gouvernementaux, ils se fondent sur tout un éventail d'opinions, d'expériences et d'influences de la part de groupes de référence qui ont tendance à être plus négatives. Le mythe voulant que bon nombre, voire tous les services publics, soient de mauvaise qualité persiste

toujours. Toutefois, lorsque l'on met de côté la rhétorique illusoire et certains cas isolés de mauvaise expérience, de nombreux services gouvernementaux sont assez bien cotés.

Les citoyens ont des attentes encore plus élevées envers les services gouvernementaux qu'envers les services du secteur privé

Tout comme dans les études antérieures, on constate que les citoyens continuent à avoir des attentes élevées à l'égard des services gouvernementaux. Comparativement au secteur privé (voir le tableau 2.4), la plupart des citoyens :

- s'attendent à ce que les gouvernements leur fournissent de meilleurs services;
- reconnaissent qu'il est plus difficile de gérer des services publics;
- ne croient pas que les gouvernements fournissent des services de meilleure qualité que ceux du secteur privé.



Théoriquement, cela voudrait dire que les gestionnaires de services du secteur public ont beaucoup plus à améliorer que ceux du secteur privé, compte tenu en particulier du niveau d'attente si élevé. Cependant, il y a un écart considérable entre les attentes des citoyens en matière de qualité du service et l'expérience de service qu'ils ont réellement vécue. Une comparaison plus directe des services du secteur privé et des services gouvernementaux permettra peut-être de départager les meilleurs.

Le secteur public, et pas seulement le secteur privé, peut fournir des services de qualité

On peut débattre longtemps de ce qu'on entend par service de « qualité ». Il est probablement plus facile de le faire quand on fait référence à un service particulier qu'on compare à des services similaires. Une note de 65 sur 100 pour la qualité du service peut être considérée bonne pour de nombreux services, mais jugée faible dans le cas de services d'urgence où des vies sont en jeu et où les risques d'erreurs peuvent être élevés, surtout si ces services obtiennent des notes de plus de 80 sur 100 dans d'autres administrations.

Tout comme dans le sondage initial de 1998, dans *Les citoyens d'abord 4* on a comparé les notes pour la qualité de services précis fournis par le gouvernement et le secteur privé. Cette comparaison aide les gestionnaires de l'administration publique à savoir s'ils doivent se tourner vers le secteur privé pour trouver des exemples de service exemplaire. Cela sert aussi à confirmer ou à infirmer l'opinion générale voulant que la qualité des services gouvernementaux soit inférieure à celle des services du secteur privé. Cette comparaison figure au tableau 2.5.

Tableau 2.5. Comparaison des services publics et des services du secteur privé <i>Les citoyens d'abord 1 et 4</i>				
Services	Note moyenne pour la qualité du service (0-100)			
	Secteur privé		Gouvernement	
	LCD1	LCD4	LCD1	LCD4
J'ai visité une bibliothèque publique	-	-	77	84
Services privés d'envois postaux et services de messagerie	68	74	-	-
Supermarchés	74	71	-	-
Banques ou caisses populaires*	51	71		
Société canadienne des postes	-	-	57	70
J'ai séjourné dans un hôpital pour recevoir des soins	-	-	51	70
J'ai utilisé le transport en commun municipal (autobus, tramway, métro)	-	-	58	68
J'ai envoyé un de mes enfants dans une école publique	-	-	54	66
Taxis	57	64	-	-
Fournisseurs de services Internet	-	64	-	-
Passeports : obtention ou renouvellement	-	-	66	65
Grands magasins	-	64	-	-
Agence du revenu du Canada, ARC (anciennement Revenu Canada)	-	-	55	62
Compagnies d'assurances	55	60	-	-
Compagnies de téléphone	63	59	-	-
Note moyenne pour tous les services indiqués	62	66	60	70

Remarques :

*Répertorié sous « Banques » dans LCD1.

La taille de l'échantillon varie entre 2 546 et 2 794 dans LCD1 et entre 1 319 et 6 731 dans LCD4.

Voici des observations dignes de mention :

- la note la plus élevée attribuée à un service du secteur privé est celle donnée aux *services privés d'envois postaux et services de messageries* (note moyenne de 74 sur 100) – tandis que la Société canadienne des postes a obtenu une note légèrement inférieure, soit 70 sur 100;
- la note de 62 sur 100 de l'*Agence du revenu du Canada* se situe entre celles données à deux services financiers du secteur privé, soit les *compagnies d'assurances* (note moyenne de 60 sur 100) et les *banques ou caisses populaires* (note moyenne de 71 sur 100);

- la note du *transport en commun municipal* (note moyenne de 68 sur 100) est plus élevée que celle des *taxis* (note moyenne de 64 sur 100);
- les notes pour les services du secteur privé dont à peu près tout le monde se sert varient entre 59 sur 100 (pour les *compagnies de téléphone*) et 71 sur 100 (pour les *supermarchés*), tandis que les notes pour les services publics également très utilisés oscillent entre 65 sur 100 (pour les *passesports*) et 70 sur 100 (pour la *Société canadienne des postes*);
- aucun des services du secteur privé n'obtient la note de 84 sur 100 donnée aux *bibliothèques publiques*.

Rien ne confirme l'opinion générale voulant que les services gouvernementaux ne soient pas aussi bons que ceux du secteur privé. De fait, les notes moyennes attribuées aux différents services figurant au tableau précité donnent à penser que les services gouvernementaux sont meilleurs et s'améliorent. Une chose est sûre, c'est que certains services font meilleure figure que d'autres, qu'ils soient fournis par le secteur privé ou le secteur public. La bibliothèque locale peut servir de point de référence pour certains gestionnaires de services gouvernementaux, en particulier ceux qui fournissent des services d'information au comptoir.

Qu'avons-nous appris?

Les citoyens ont constaté que les services gouvernementaux se sont améliorés, parfois de façon marquée et ce, à tous les échelons de gouvernement et dans bon nombre de types de services.

La réputation en matière de service s'est également améliorée à tous les échelons de gouvernement au Canada. La plupart des pays trouvent que ce genre de réputation est difficile à améliorer. Il peut être extrêmement difficile d'apporter, sur le plan des services, des améliorations qui peuvent influencer sur la réputation d'un pays à ce chapitre. Le Canada est l'un des rares pays qui affichent une augmentation qui est à la fois constante au fil du temps et manifeste aux trois échelons de gouvernement. Il y a clairement progression à ce titre, et les clients des services publics canadiens font état d'une hausse de la qualité de ces services.

Le mythe voulant que les services gouvernementaux soient de piètre qualité ou inférieurs à ceux du secteur privé n'est donc qu'un mythe et rien de plus. Les faits, fondés sur les services effectivement reçus par les citoyens, suggèrent tout autre chose. Les gouvernements, tout comme le secteur privé, sont en mesure de fournir de bons services.

Malgré tout, les attentes à l'égard des services gouvernementaux demeurent élevées. Bon nombre de citoyens s'attendent à ce que les services gouvernementaux surclassent ceux du secteur privé.

Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires des services gouvernementaux?

Les gestionnaires de l'administration publique peuvent se féliciter de la hausse des notes attribuées pour la qualité du service. Ils peuvent en faire état publiquement afin de contrer l'opinion générale erronée selon laquelle les services gouvernementaux seraient inférieurs, sachant que les efforts déployés par le passé pour améliorer les services ont produit des résultats tangibles et notables.

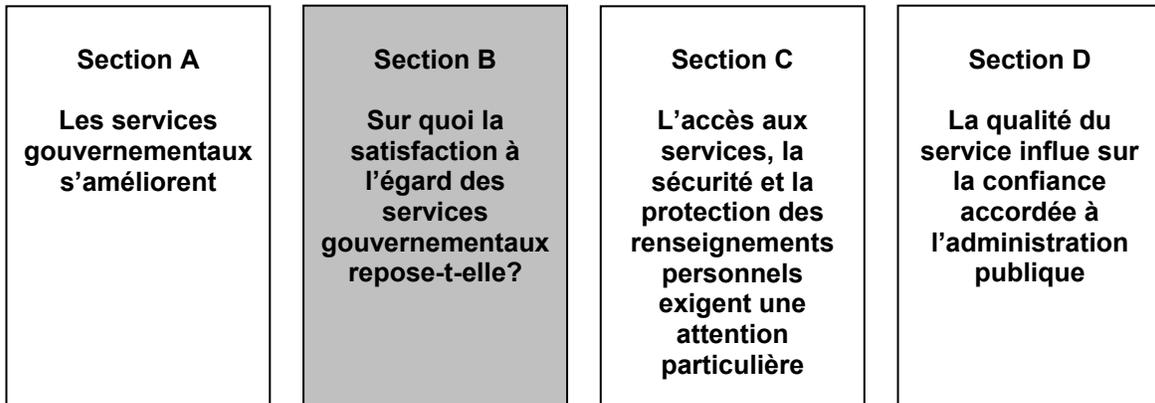
Les gestionnaires de l'administration publique devraient d'abord analyser d'autres services gouvernementaux afin d'établir des points de référence pertinents en matière de services. Il y a deux raisons à cela. Premièrement, il est généralement reconnu que les gestionnaires de l'administration publique ont la tâche plus difficile que leurs homologues du secteur privé, puisqu'ils doivent chercher à atteindre simultanément plusieurs objectifs, dont certains peuvent être contradictoires (p. ex. investir afin d'améliorer les services tout en réduisant les coûts). Deuxièmement, les exemples de services exemplaires ne sont pas uniquement l'apanage du secteur privé.

Les attentes élevées que les citoyens entretiennent à l'égard des services gouvernementaux demeurent un défi. Elles rappellent aux gestionnaires des services gouvernementaux qu'ils doivent poursuivre leurs efforts d'amélioration malgré les gains importants réalisés au cours des dernières années.

Par où doit-on commencer? Les chapitres qui suivent traitent des services à améliorer en priorité aux yeux des citoyens. On y recense aussi les moteurs de satisfaction, c'est-à-dire les caractéristiques qui incitent les utilisateurs des services à leur attribuer une note élevée ou basse.

B Sur quoi la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux repose-t-elle?

Même s'il est clair que les services gouvernementaux se sont améliorés, les citoyens nourrissent des attentes élevées à l'égard de ces services. Cette section du rapport vise à donner aux gestionnaires de l'administration publique des indications sur les services gouvernementaux précis à améliorer et sur la façon d'y parvenir.



3.0 Les priorités des citoyens quant aux améliorations à apporter

Dans cette quête en vue d'améliorer les services gouvernementaux, il est utile de commencer par les services que les citoyens eux-mêmes ont recommandé d'améliorer. C'est une bonne idée de relever ces priorités parce qu'elles aideront les décideurs à en évaluer l'importance relative et parce qu'elles aideront les gestionnaires des services publics à situer leur propre service par rapport aux autres services gouvernementaux.

À l'instar des sondages précédents, on a demandé aux répondants de l'étude *Les citoyens d'abord 4* de cerner, à partir d'une liste de 69 services gouvernementaux, ceux qu'il y aurait lieu d'améliorer en premier. Des listes de priorités distinctes ont été établies pour les services municipaux, provinciaux et territoriaux de même que pour les services fédéraux.

La plupart des services des administrations municipales et des gouvernements provinciaux et territoriaux qui, selon les citoyens, devraient être améliorés en priorité sont également les services les plus utilisés (voir le tableau 3,1). Seuls trois services moins utilisés font exception à la règle, soit : *J'ai séjourné dans un hôpital pour recevoir des soins* (utilisé par seulement 19 p. 100 des répondants au cours de la dernière année), *J'ai envoyé un de mes enfants dans une école publique* (19 p. 100) et *J'ai contacté le service de police municipal pour obtenir du secours* (18 p. 100). La santé et les soins de santé sont en tête de la liste des priorités. Bien que cette liste ne soit pas directement comparable à celle de l'étude *Les citoyens d'abord 3*, deux services reliés à la santé y figuraient également parmi les principales priorités.

Tableau 3.1 Services municipaux et provinciaux ou territoriaux à améliorer en priorité n=5043 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Service	Pourcentage ayant choisi le service comme prioritaire
J'ai visité un bureau de médecin ou une clinique médicale	38
J'ai reçu des services hospitaliers en tant que patient externe	38
J'ai séjourné dans un l'hôpital pour recevoir des soins	36
Entretien des routes par votre municipalité	24
J'ai utilisé le transport en commun municipal (autobus, tramway, métro)	19
J'ai envoyé un de mes enfants dans une école publique	19
Services municipaux de déneigement	13
J'ai contacté le service de police municipal pour obtenir du secours	11
Eau potable qui vous est fournie à domicile	10

Remarque : Le total dépasse 100 % parce que les citoyens pouvaient choisir plus d'un service.

Les services fédéraux identifiés comme des services à améliorer en priorité (voir le tableau 3.2) ont aussi tendance à être les plus utilisés. Les six premiers services énumérés ici sont les mêmes que les six premiers notés dans *Les citoyens d'abord 3*, bien que leur ordre relatif soit légèrement différent. Cette fois-ci, les renseignements relatifs à la santé figurent en tête de la liste fédérale, mais par une mince marge. Cette priorité au domaine de la santé va dans le même sens que de nombreux sondages d'opinion selon lesquels la santé et les soins de santé sont les principaux enjeux pour les Canadiennes et les Canadiens.

Tableau 3.2 Services fédéraux à améliorer en priorité
n=4845
Les citoyens d'abord 4

Service	Pourcentage ayant choisi le service comme prioritaire
Santé Canada : information sur les questions liées à la santé	23
Société canadienne des postes	22
Régime de pensions du Canada (RPC), Sécurité de la vieillesse (SV)	22
Assurance-emploi (AE)	22
Services frontaliers de douane et de l'immigration	21
Agence du revenu du Canada (ARC)	20
Passeports : obtention ou renouvellement	19
Cours fédérales	12
GRC	12
Parcs nationaux	12
Commission nationale des libérations conditionnelles, pénitenciers fédéraux	11
Centre de ressources humaines du Canada, CRHC	10
Services de citoyenneté	10
Accès aux informations : 1-800-O-Canada, Canada.gc.ca, Service Canada	10

Remarque : Le total dépasse 100 % parce que les citoyens pouvaient choisir plus d'un service.

Qu'avons-nous appris?

Bien que les citoyens aient identifié une large gamme de services comme prioritaires, les services de santé figurent en tête de liste à tous les échelons de gouvernement, soit municipal, provincial, territorial et fédéral.

Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires des services gouvernementaux?

Pratiquement chaque service examiné dans le cadre de l'étude a été jugé comme nécessitant des améliorations par certains citoyens. Savoir quels services sont prioritaires est utile, mais le véritable défi pour le gestionnaire de l'administration publique est de savoir ce qu'il faut corriger en particulier dans un service donné. Le prochain chapitre approfondit cette dimension en examinant les moteurs de satisfaction, soit les caractéristiques des services gouvernementaux qui ont la plus grande incidence sur le degré de satisfaction.

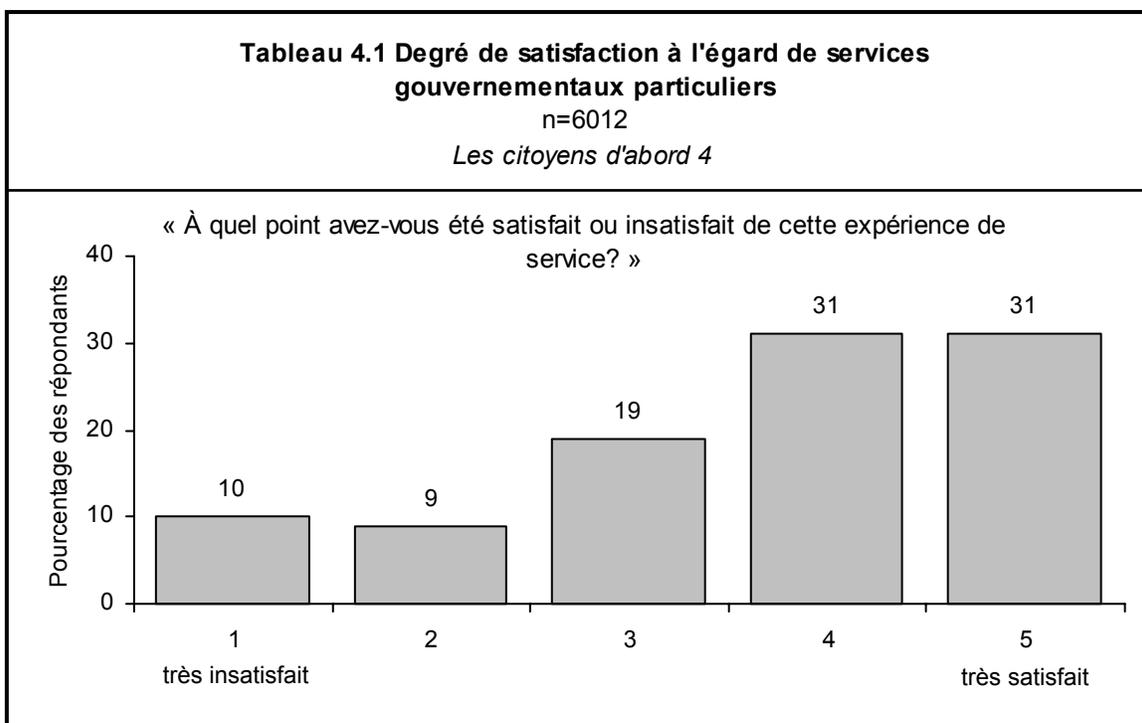
4.0 Moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux

L'origine des moteurs de satisfaction remonte à la première étude *Les citoyens d'abord*, en 1998, dans laquelle on demandait sur quoi reposait la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux. Il s'agissait de déterminer s'il était possible de cerner les caractéristiques qui expliqueraient pourquoi certains services sont mal cotés tandis que d'autres sont bien cotés, et de trouver les caractéristiques communes à un éventail de services gouvernementaux. On examine dans ce chapitre si des moteurs communs existent toujours.

L'importance et la signification des moteurs

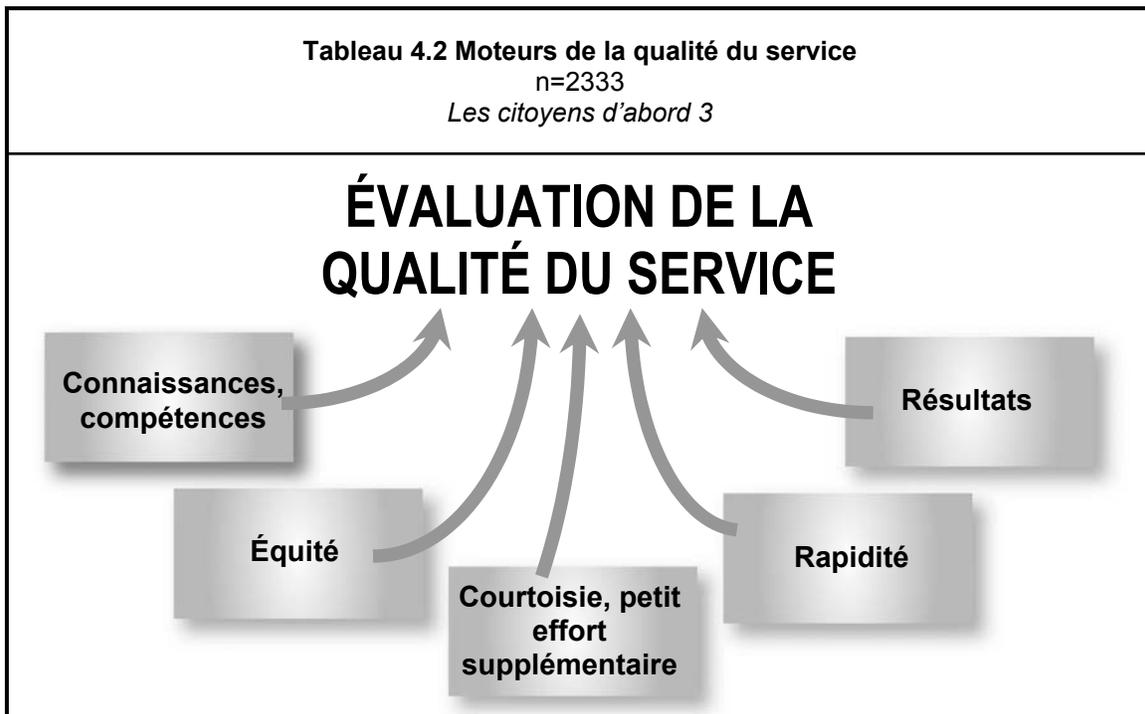
En sachant sur quoi repose la satisfaction, les gestionnaires sauront quels aspects des services il y a lieu d'améliorer. Il est également important d'accorder une attention particulière à la satisfaction parce que :

- la qualité du service et le degré de satisfaction ont une incidence positive sur la confiance accordée au gouvernement (voir *Les citoyens d'abord 3*);
- selon les notes rattachées à l'expérience relative à certains services particuliers, il y aurait place à amélioration, comme le résume le tableau 4.1 ci-dessous.



Dans *Les citoyens d'abord*, les « moteurs » correspondent aux caractéristiques d'un service qui expliquent ou suscitent la satisfaction. Par « moteur », on sous-entend direction et mouvement. En matière de satisfaction, il vaut la peine de savoir comment l'amélioration d'une caractéristique d'un service peut influencer sur le degré de satisfaction des citoyens à son égard, par exemple si plus de gens lui attribuaient la cote 4 ou 5, plutôt que 3, sur une échelle de 5 points. En outre, le relevé « des » moteurs laisse entendre que la satisfaction des citoyens par rapport aux services reçus tient à plus d'une caractéristique. Lorsqu'il y a effectivement plus d'un moteur en jeu, il est utile de savoir lequel est le plus important. Toutes choses étant égales par ailleurs, pour améliorer la satisfaction, il faudrait mettre l'accent sur les moteurs les plus importants.

Cinq moteurs de satisfaction ont été confirmés au cours de trois études consécutives *Les Citoyens d'abord*. Il s'agit de la rapidité, des connaissances et de la compétence du personnel, de la courtoisie et du petit effort supplémentaire, de l'équité et des résultats, comme le montre le tableau 4.2.



Lorsque le rendement à l'égard de chacun des cinq moteurs est élevé, les notes relatives à la qualité du service le sont aussi. C'est à ce niveau que les gestionnaires des services peuvent trouver des occasions d'améliorer le rendement de leurs services.

Une fois de plus, les moteurs de satisfaction sont confirmés

Dans *Les citoyens d'abord 4*, on s'est demandé s'il existait d'autres moteurs de satisfaction et si les moteurs changeaient selon les diverses caractéristiques des services visés.

La recherche d'autres moteurs a débouché sur de nouveaux horizons dans *Les citoyens d'abord 4*. Selon les conclusions d'autres études, on en est venu à ce qui suit :

- faire de la satisfaction des citoyens à l'égard du service reçu le point de mire plutôt que de se concentrer sur la qualité du service;
- ajouter de nouvelles caractéristiques aux services à évaluer pouvant alors être identifiées comme des moteurs;
- procéder à une analyse pour déterminer si les moteurs sont différents selon les diverses caractéristiques des services visés.

Aux fins de cette analyse, on a demandé aux répondants de choisir un service gouvernemental qu'ils avaient récemment utilisé parmi la liste des services mentionnés dans le sondage, puis d'évaluer le service reçu en fonction de plusieurs caractéristiques.

Les tableaux 4.3 et 4.4 montrent les moteurs de satisfaction mis à jour de même que les questions individuelles (c.-à-d. les énoncés) résultant de l'analyse. L'appendice B comprend les résultats statistiques qui confirment l'existence de ces moteurs. Le tableau 4.3 ressemble beaucoup au tableau 4.2 parce que les moteurs de satisfaction du dernier sondage sont presque identiques à ceux de l'étude *Les citoyens d'abord 3*. La très grande similarité entre ce modèle et les modèles antérieurs est importante.

Elle indique aux gestionnaires que les stratégies d'amélioration qu'ils ont établies en fonction des moteurs de satisfaction antérieurs devraient se poursuivre.

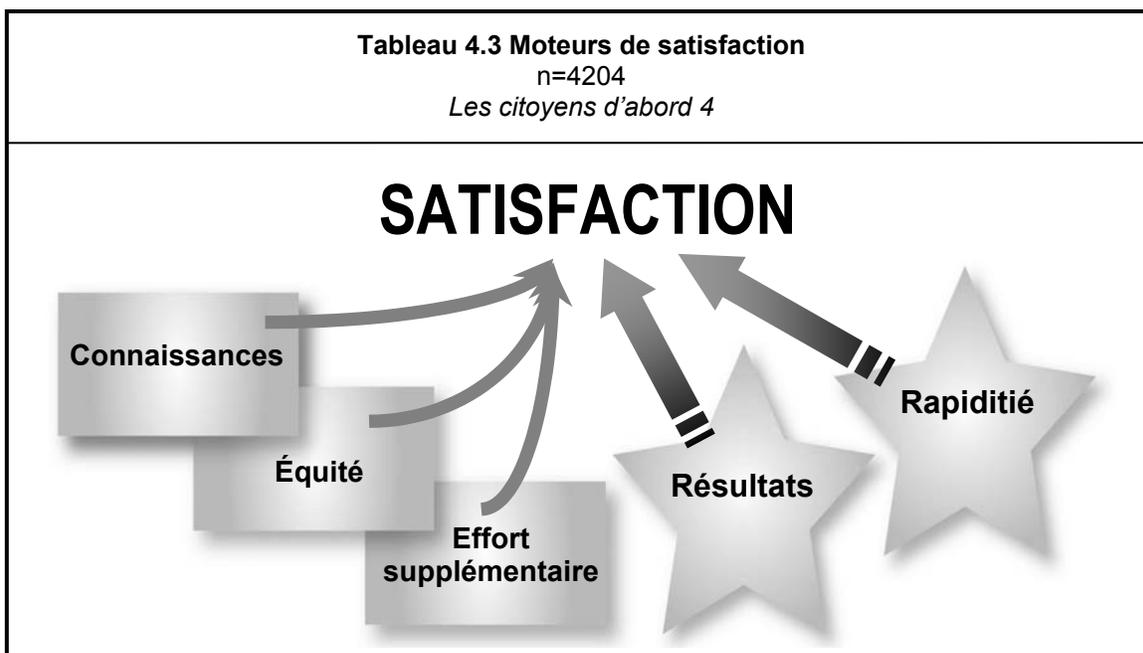


Tableau 4.4 Définir les moteurs de satisfaction
n=4204
Les citoyens d'abord 4

Connaissances – <i>Le personnel était compétent</i>
Équité – <i>J'ai été traité de façon juste</i>
Effort supplémentaire – <i>Le personnel a fait tout le nécessaire pour que j'obtienne ce dont j'avais besoin</i>
Rapidité – <i>Satisfaction par rapport au temps nécessaire pour obtenir le service</i>
Résultats – <i>Finalement, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin</i>

Il y a deux exceptions à noter par rapport aux moteurs :

- l'élément « connaissances et compétence » est rebaptisé « connaissances »;
- l'élément « courtoisie et petit effort supplémentaire » est rebaptisé « effort supplémentaire ».

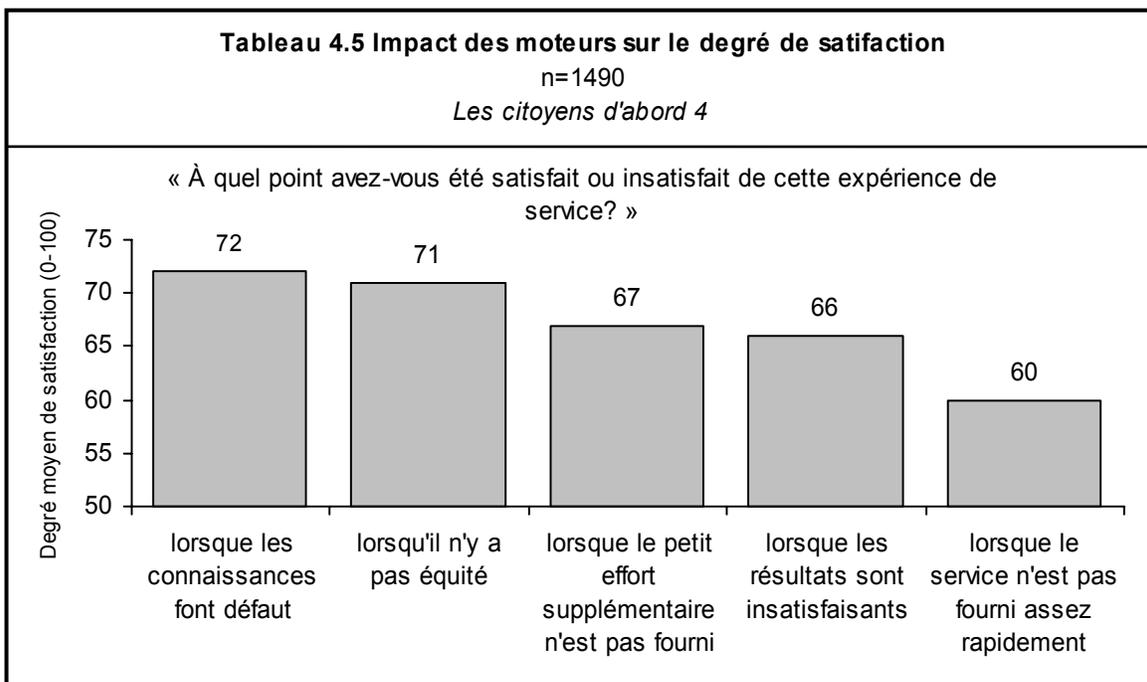
En ce qui a trait à la « compétence », l'énoncé « Le personnel était compétent » n'était pas inclus dans la liste finale des énoncés mentionnés dans *Les citoyens d'abord 4*. Dans les sondages précédents, les connaissances et les compétences étaient incluses dans le même énoncé, ce qui suscitait certains problèmes d'interprétation des conclusions. De plus, l'énoncé *J'ai été traité de façon courtoise* n'avait pas automatiquement une importante incidence sur le degré de satisfaction.

Les citoyens d'abord 3 a montré les répercussions sur le degré de satisfaction quand un ou plusieurs moteurs n'étaient pas à la hauteur. Dans *Les citoyens d'abord 4*, on s'est plutôt demandé quels moteurs particuliers étaient plus importants. Selon les conclusions, différents moteurs ont différentes répercussions sur le degré de satisfaction. Les étoiles et les flèches épaisses du tableau mettent en évidence les moteurs qui ont une forte incidence sur le degré de satisfaction à l'égard des services. En l'occurrence, la rapidité et les résultats ont une plus grande incidence sur la satisfaction que les autres caractéristiques des services.

Collectivement, les moteurs expliquent presque 75 % de la variation des cotes de satisfaction des citoyens à l'endroit des services. D'autres caractéristiques des services ont été testées, mais elles n'influent pas suffisamment sur le degré de satisfaction pour être considérées comme des moteurs de satisfaction. La confiance, la fiabilité et la clarté sont des exemples de caractéristiques qui ont été testées, mais sans être reconnues comme étant des moteurs de satisfaction. Cela ne veut cependant pas dire que ces caractéristiques ne sont pas importantes. C'est tout simplement que ces caractéristiques ne font pas autant d'effet que les moteurs déjà reconnus comme tels. Leur ajout au modèle n'influera pas beaucoup sur la hausse ou la baisse du degré de satisfaction. Comme les gestionnaires cherchent à améliorer les services, ce n'est donc pas par là qu'ils doivent commencer.

Le tableau 4.5 illustre d'une autre façon l'impact de ces moteurs. Il montre à quel point le degré de satisfaction peut augmenter ou diminuer lorsque chacun des moteurs n'est pas à la hauteur. Le degré de satisfaction devrait être élevé quand les moteurs sont forts. Si différents moteurs ont différents impacts, le degré de satisfaction dépendra alors plus ou moins du moteur visé, en supposant que les autres moteurs restent constants.

Pour illustrer ce point, on a supposé que tous les moteurs étaient forts et recevaient une note de 75 sur 100. Chaque colonne du graphique montre ce qui survient lorsque la note attribuée à un des moteurs passe de 75 sur 100 à 25 sur 100. Ainsi, quand tous les moteurs sont forts, à l'exception des connaissances, le degré de satisfaction est de 72 sur 100. Il baisse ensuite à 71 sur 100, si tous les moteurs sont forts, à l'exception de l'équité. À l'autre extrémité, on s'aperçoit que le degré de satisfaction baisse le plus quand la rapidité et les résultats ne sont pas à la hauteur et il se situe alors à 60 et à 66 sur 100 respectivement. C'est pourquoi ils sont considérés comme les deux moteurs de satisfaction les plus importants.



Les améliorations suggérées par les citoyens cadrent avec les moteurs

On a demandé aux répondants d'indiquer, après avoir évalué divers services reçus, une chose qu'ils amélioreraient ou changeraient. Bien que tous n'aient pas donné de réponse, beaucoup l'ont fait. Leurs réponses sont résumées au tableau 4.6.

Tableau 4.6 Améliorations ou changements suggérés par les citoyens n=2791 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Suggestion	Pourcentage
Temps d'attente	25
Attention particulière et personnalisée / de personne à personne	7
Connaissances / compétence du personnel	7
Coûts / prix des services	6
Renseignements exacts / à jour	5
Contact / Communication	5
Attitude du personnel	4
Heures de service	4
Meilleures règles / procédures / instructions	4
Nombre d'employés	4
Accès par Internet à des services / renseignements / formulaires	4

La suggestion la plus fréquente était de loin de réduire le temps d'attente. Voici des commentaires spécifiques de citoyens à cet égard :

- « J'ai dû faire 75 kilomètres pour me rendre au bureau gouvernemental. Une fois rendu là, il m'a fallu attendre mon tour, ce qui a pris toute la journée. »
- « La prochaine fois, je prendrai une journée de congé et je me présenterai très tôt. »
- « Longues files d'attente! En bas et en haut de l'escalier. »
- « J'aimerais changer leur rythme de travail. J'ai attendu pendant deux ans pour qu'on prenne une décision à mon sujet. »
- « J'ai attendu en ligne – des lignes de 2-3 heures pour voir des gens et je m'étais présenté malgré tout une heure avant l'ouverture du bureau. »
- « Le temps requis pour obtenir l'approbation demandée était un peu long. »

Ce qu'il y a de plus frappant au sujet des améliorations suggérées, dont fait état le tableau, c'est de constater à quel point elles correspondent aux moteurs de satisfaction. Celles qui sont en tête de liste ont trait à la rapidité, à l'effort supplémentaire et aux connaissances. Cette constatation est encourageante parce qu'elle contribue à valider les moteurs de satisfaction.

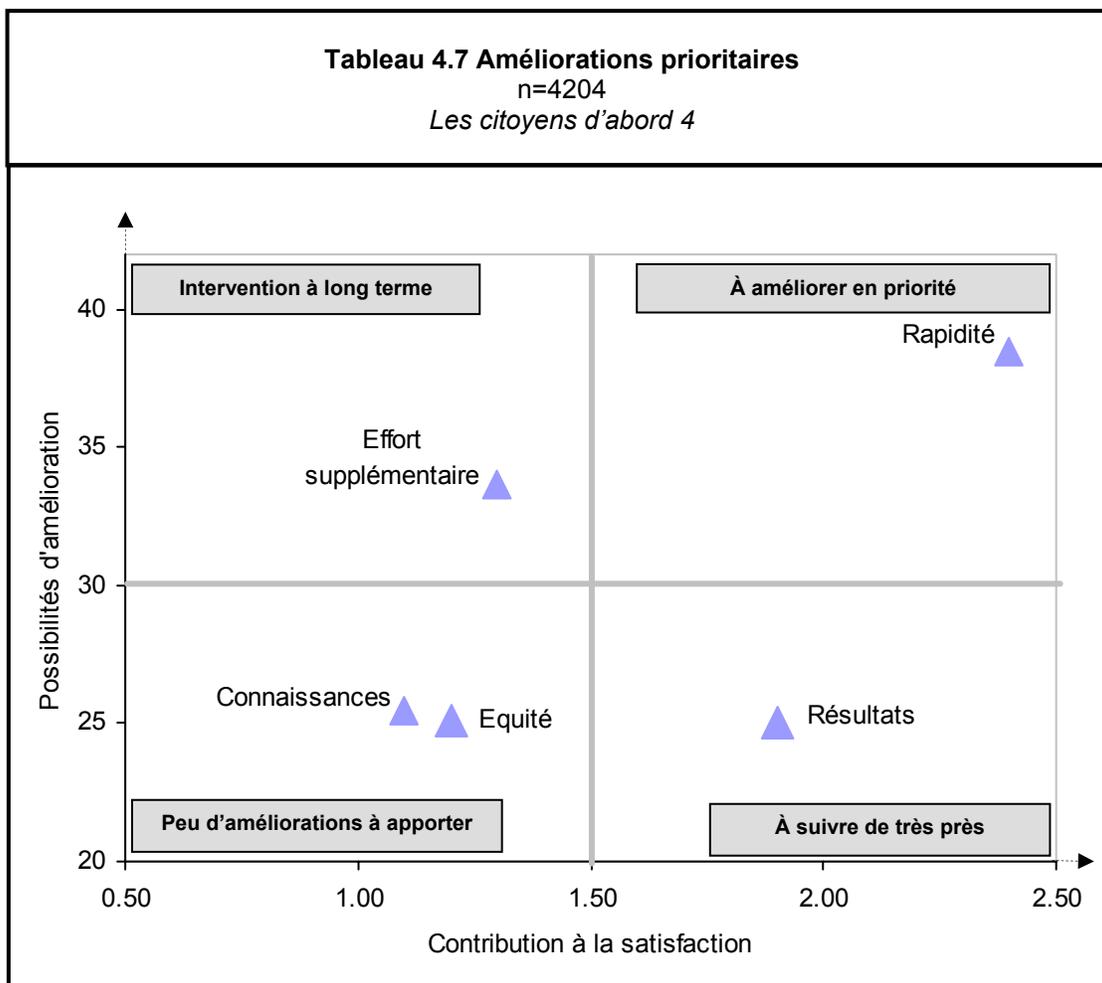
La rapidité est un moteur clé à cibler en vue d'améliorer les services

Il est logique de mettre l'accent sur les caractéristiques des services qui influent le plus sur le degré de satisfaction, comme la rapidité et les résultats. Mais les efforts d'amélioration doivent tenir compte également de l'efficacité des moteurs. Les améliorations auxquelles on devrait accorder la plus haute priorité devraient porter sur les caractéristiques susceptibles d'accroître le degré de satisfaction et dont on peut le plus améliorer le rendement.

Le tableau 4.7 offre un schéma du recoupement de ces deux points pour chaque moteur : Sa contribution au degré de satisfaction (tirée des statistiques) versus les progrès à faire pour l'améliorer (c.-à-d. la différence entre l'objectif idéal de 100 et la note réelle pour le moteur en question). Le schéma comprend également deux lignes d'intersection qui délimitent chacun des quadrants. Ces lignes représentent pour l'ensemble des moteurs la moyenne quant aux possibilités d'amélioration (c.-à-d. la ligne horizontale) et la moyenne quant à leur degré de contribution à la satisfaction (c.-à-d. la ligne verticale). Il faudrait

améliorer en priorité le moteur qui influe beaucoup sur le degré de satisfaction et au sujet duquel il y a beaucoup place à l'amélioration. Il se peut aussi qu'un moteur ne fasse qu'une petite, mais notable contribution au degré de satisfaction et qu'il ne nécessite que peu d'améliorations. Le cas échéant, les améliorations sont moins essentielles et probablement moins urgentes, mais le gestionnaire devra rester vigilant afin que le rendement relatif au moteur se maintienne à un niveau élevé. Dans chaque quadrant du tableau, les mesures que le gestionnaire devra prendre sont présentées dans une case ombrée. L'accent sera avant tout mis sur le quadrant des améliorations prioritaires, dans le coin supérieur droit du tableau.

Selon les conclusions de l'étude, les efforts que les gestionnaires de services devraient déployer afin d'accroître le degré de satisfaction devraient porter d'abord sur la rapidité. Ensuite, ils devraient s'occuper des autres moteurs dans l'ordre suivant : les résultats, l'effort supplémentaire, l'équité et les connaissances. Les gestionnaires des services du secteur public devraient toutefois se rappeler que les moteurs sont interdépendants. Si l'on évalue les améliorations en fonction de leur incidence sur les moteurs, les meilleures toucheront probablement simultanément tous les moteurs, et pas simplement les deux plus importants. Il faudra peut-être l'intervention de professionnels du service à la clientèle pour réussir à mettre en œuvre des améliorations susceptibles de combler les lacunes des autres moteurs.



Les moteurs s'appliquent à bien des services, mais pas à tous

Les services sur lesquels cette analyse des moteurs est fondée recourent tout un éventail de services mesurés dans *Les citoyens d'abord 4*. Il en ressort donc que les moteurs s'appliquent à une large gamme de services gouvernementaux, ce qui est fort encourageant. On relève toutefois certains anomalies, soit des cas où les moteurs ne s'appliquent pas. La recherche de renseignements (p. ex. météorologiques) uniquement sur Internet n'est généralement pas incluse dans cette analyse. Comment pourrait-on s'attendre au déploiement d'un petit effort supplémentaire si aucun fonctionnaire n'intervient?

S'il est ainsi possible de trouver des exceptions au modèle des moteurs, on pourrait alors se fonder sur d'autres scénarios. On approfondit ce point dans les prochains chapitres en rapport avec différents types de services et avec des services fournis au moyen de différents modes.

Qu'avons-nous appris?

Les moteurs relevés dans les études *Les citoyens d'abord* antérieures sont confirmés comme moteurs de satisfaction dans *Les citoyens d'abord 4*. Les principaux moteurs sont :

- la rapidité;
- les résultats;
- l'effort supplémentaire;
- l'équité;
- les connaissances.

S'ils appliquent bien ces moteurs, les gestionnaires des services auront une bien meilleure chance d'assurer la satisfaction des citoyens envers les services gouvernementaux. Tout compte fait, il faudra avant tout mettre l'accent sur la rapidité, parce que ce moteur a l'incidence la plus forte sur le degré de satisfaction et qu'il présente le plus de place à amélioration.

Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires des services gouvernementaux?

Les gestionnaires de l'administration publique devraient continuer à mettre l'accent sur les moteurs parce qu'ils font la différence entre une expérience positive ou négative en matière de service. Il est essentiel d'offrir un service rapide en se rappelant que les clients désirent ou veulent quelque chose. Les gestionnaires ne devraient pas perdre de vue le volet humain des services étant donné que ce sont souvent les préposés aux services qui sont chargés de fournir rapidement aux citoyens ce dont ils ont besoin. Un personnel bien informé qui traite les citoyens de manière équitable et qui est prêt à fournir le petit effort supplémentaire nécessaire aura une forte incidence sur le degré de satisfaction des citoyens.

Dans les chapitres à venir, on examine les moteurs dans des cas spéciaux. On se penche aussi sur des cas où des services sont fournis rapidement ou non, afin d'indiquer aux gestionnaires comment améliorer ce point.

Que reste-t-il à découvrir?

Certains gestionnaires de services devront évaluer l'efficacité des moteurs en regard de leurs propres services. L'Outil de mesures communes, conçu par le secteur public pour le secteur public, sera utile à cet égard³.

³ On peut trouver de plus amples renseignements à ce sujet sur le site de l'Institut des services axés sur les citoyens, à www.iccs-isac.org.

5.0 Moteurs pour les services gouvernementaux réglementés

Compte tenu de l'importance des moteurs de satisfaction, *Les citoyens d'abord 4* a voulu déterminer jusqu'à quel point ces moteurs sont différents selon qu'il s'agit de services réglementés ou de services facultatifs.⁴ Cette information est importante puisque les différences entre les moteurs peuvent inciter les gestionnaires à se concentrer sur différentes améliorations prioritaires. Les résultats statistiques sur lesquels s'appuie cette conclusion figurent à l'annexe C.

Pour les services réglementés, les moteurs demeurent les mêmes

Les moteurs de satisfaction sont les mêmes, qu'il s'agisse de services réglementés ou de services facultatifs. Comme on le voit au tableau 4.3 du chapitre précédent, ces moteurs sont la rapidité, les résultats, l'effort supplémentaire, l'équité et les connaissances.

Par ailleurs, l'importance relative de chaque moteur est assez constante, qu'il s'agisse de services réglementés ou de services facultatifs, ce qui signifie que les citoyens accordent de l'importance avant tout à la rapidité lorsqu'ils s'adressent au gouvernement pour obtenir un service ou remplir une obligation.

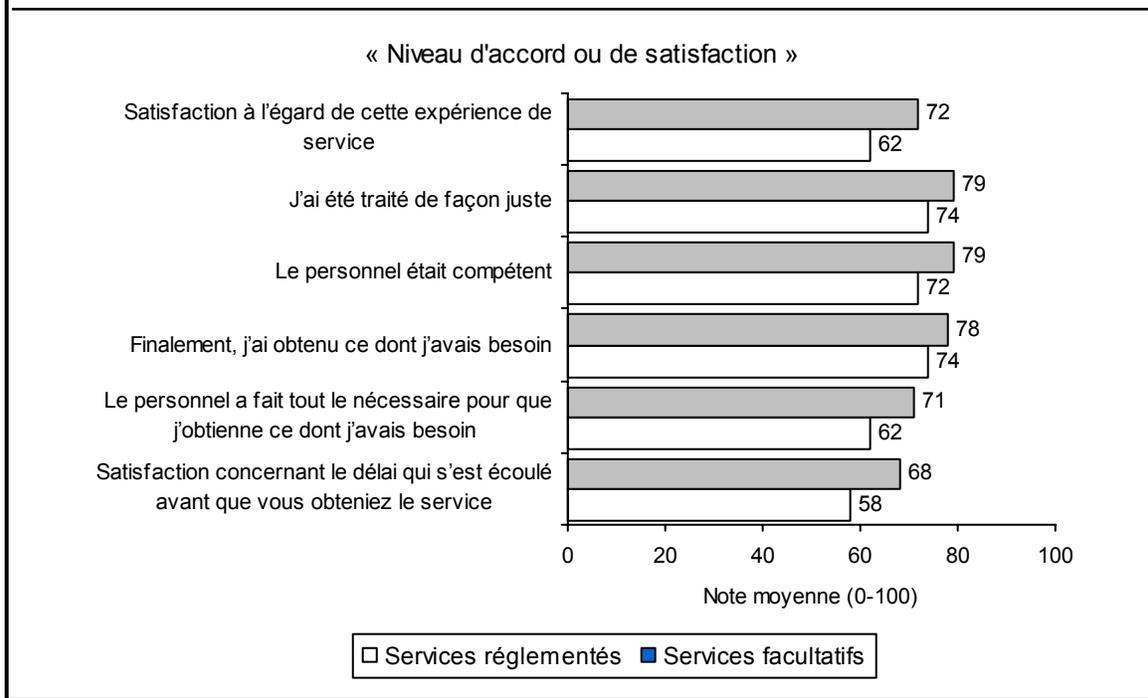
Toutefois, le fait que les moteurs de satisfaction sont les mêmes n'est pas une raison suffisante pour conclure que les gestionnaires de services publics doivent se concentrer sur les mêmes moteurs lorsqu'ils s'efforcent d'améliorer les services, que ces derniers soient réglementés ou facultatifs. Ils devraient plutôt se pencher sur le rendement de ces moteurs dans différentes situations.

Le tableau 5.1 démontre clairement que les moteurs ont un rendement différent lorsqu'on les applique aux services réglementés et aux services facultatifs. Il y a un écart considérable dans les notes en faveur des services facultatifs, ce qui explique pourquoi les notes attribuées pour la satisfaction sont si différentes. Malgré cela, le classement des notes attribuées aux moteurs dans chaque catégorie de service révèle que la rapidité demeure la question la plus importante, suivie de l'effort supplémentaire consenti par le personnel.

⁴ On a demandé aux répondants qui décrivaient leur dernière expérience de service si le service en question était réglementé, facultatif ou les deux. Ceux qui ont répondu « les deux » ont été exclus aux fins de cette comparaison.

Tableau 5.1 Comment les citoyens évaluent le rendement des moteurs de satisfaction pour les services réglementés et les services facultatifs

Les citoyens d'abord 4



Remarque : La taille des échantillons pour les services réglementés varie de 1 844 à 2 369 et pour les services facultatifs, de 1 601 à 2 075.

Examinons la différence entre un service facultatif, par exemple, assister à un atelier dans un collège ou une université, et un service réglementé, par exemple, renouveler l'immatriculation d'un véhicule. Prenons pour hypothèse que les deux services sont offerts dans un bureau ou une installation et que dans les deux cas, la personne reçoit ce dont elle a besoin ou ce qu'elle désire. Examinons comment ces expériences peuvent être évaluées différemment, ne serait-ce qu'au plan de la rapidité.

Lorsqu'une personne suit un cours, elle peut évaluer la rapidité du service en fonction du programme, du nombre d'étudiants et du lieu. Cependant, une fois la date et l'heure fixées, la personne se présente et assiste à l'atelier. Si le professeur n'est pas en retard, la satisfaction au plan de la rapidité peut être élevée. Par ailleurs, les citoyens qui renouvellent l'immatriculation de leur voiture n'ont pas toujours beaucoup de temps pour faire les démarches en personne et ils doivent parfois faire la queue pour obtenir le service. Comme ce service est obligatoire, l'attente peut devenir frustrante et risque d'avoir une influence sur l'évaluation de la rapidité du service.

Les gestionnaires de services réglementés ont la tâche plus difficile que les gestionnaires de services facultatifs

On peut aussi déterminer les améliorations prioritaires en comparant les moteurs de satisfaction en fonction de leur contribution à la satisfaction et de leur potentiel d'amélioration, comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent. La priorité est donnée aux moteurs qui ont le plus d'influence sur la satisfaction et ceux qui ont le plus besoin d'être améliorés (comme on le voit dans le quadrant supérieur droit du tableau 5.2 pour les services réglementés et dans le tableau 5.3 pour les services facultatifs). On voit également dans ces tableaux deux lignes croisées qui délimitent les quadrants et qui correspondent aux notes moyennes attribuées pour la place à l'amélioration (ligne croisée horizontale) et la contribution à la satisfaction pour l'ensemble des moteurs dans différentes situations (ligne croisée verticale).

On relève les mêmes améliorations prioritaires pour les deux types de services, la rapidité et les résultats arrivant en tête. La principale différence entre les deux types de services est que les services réglementés ont plus de moteurs qui ont besoin d'amélioration, ce qui suppose que les gestionnaires de ces services devront faire plus d'efforts que les gestionnaires des services facultatifs pour accroître la satisfaction.

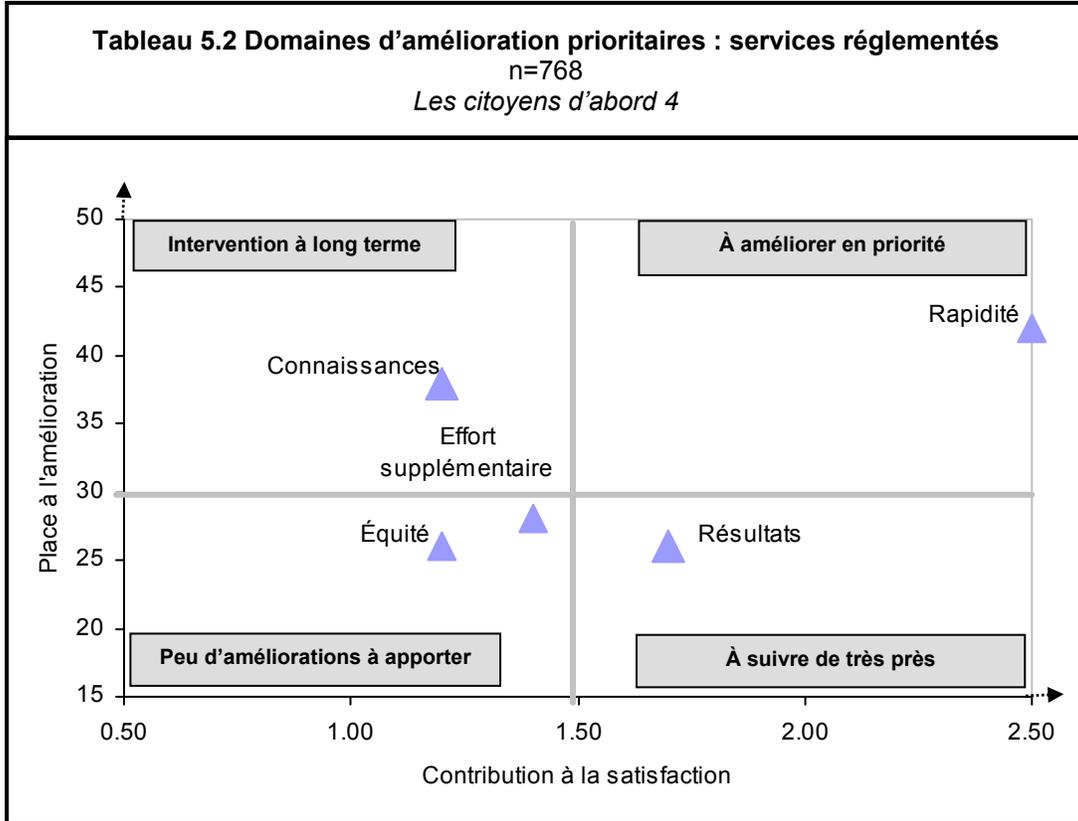
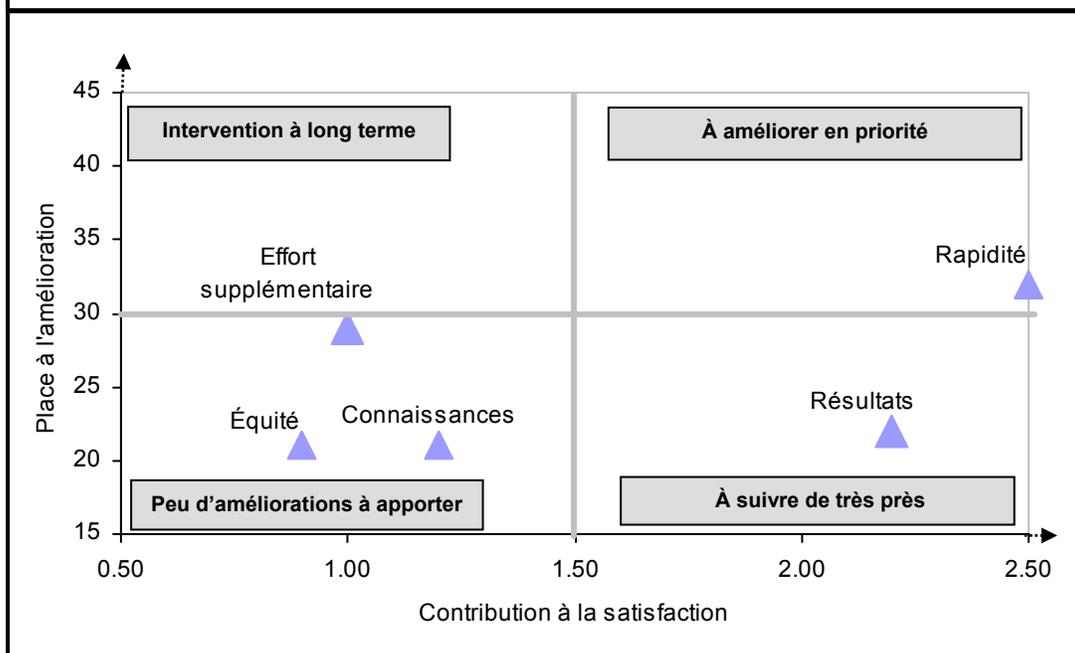


Tableau 5.3 Domaines d'amélioration prioritaires : services facultatifs

n=1404

Les citoyens d'abord 4



Cela entraîne deux conséquences pour les gestionnaires de services réglementés. Premièrement, si ces services nécessitent plus d'améliorations, il faudra peut-être en augmenter le financement, c'est-à-dire leur consacrer plus d'argent ou plus de temps, ou les deux. Deuxièmement, il faudra gérer les attentes des clients en ce qui concerne la rapidité avec laquelle on peut s'attendre à améliorer les moteurs. Si l'on se reporte au chapitre 2.0, on constate l'étendue des améliorations apportées aux services gouvernementaux, y compris les services réglementés. Les services gouvernementaux de délivrance de permis, de certificats et de licences, entre autres, se sont constamment améliorés depuis huit ans. Il faudrait peut-être faire remarquer aux citoyens que de tels changements prennent du temps.

Qu'avons-nous appris?

Les moteurs de satisfaction, notamment la rapidité, les résultats, l'effort supplémentaire, l'équité et les connaissances, sont les mêmes pour les services réglementés et les services facultatifs. Les citoyens évaluent toutefois le rendement de ces moteurs de façon très différente selon le type de services. Les services facultatifs obtiennent de meilleures notes que les services réglementés au plan de la satisfaction des citoyens parce que leurs moteurs de satisfaction sont mieux cotés.

Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires de services gouvernementaux?

Les gestionnaires des deux types de services devraient se concentrer sur l'amélioration de la rapidité du service. La tâche est plus difficile pour les gestionnaires de services réglementés parce que les moteurs de satisfaction, aussi bien la rapidité que les autres moteurs, laissent plus de place à l'amélioration. Quant aux services gouvernementaux obligatoires, il faudrait peut-être gérer les attentes des clients à l'égard du rendement des moteurs, en particulier si l'amélioration de ces services exige du temps et de l'argent.

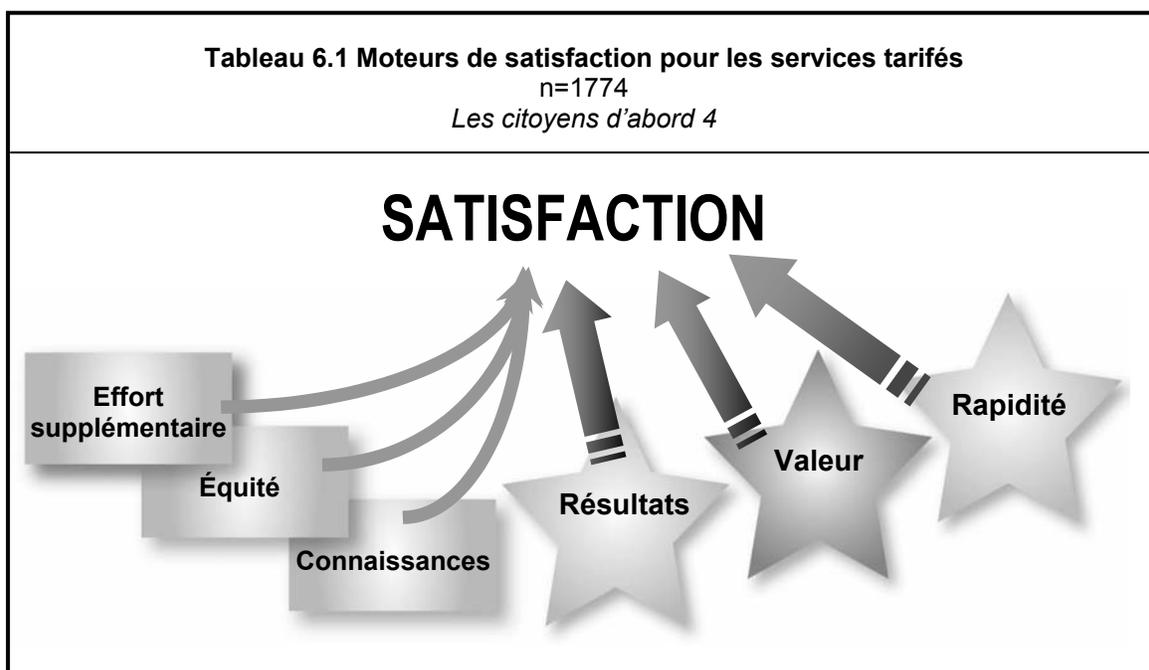
Le chapitre 6.0 aborde la question de savoir si les moteurs sont les mêmes ou s'ils sont différents lorsqu'un tarif ou un coût est imposé pour la prestation d'un service gouvernemental.

6.0 Moteurs pour les services gouvernementaux tarifés

Comme nous l'avons vu au chapitre 5.0, les moteurs de satisfaction demeurent les mêmes, que les services soient réglementés ou facultatifs. La même constatation s'applique-t-elle lorsque le service est assorti d'un tarif ou d'un coût? C'est le sujet que nous abordons dans le présent chapitre.

Les moteurs sont les mêmes pour les services tarifés, et la « valeur » s'y ajoute

Les utilisateurs de certains services gouvernementaux doivent acquitter des droits⁵, et l'analyse démontre que les moteurs de satisfaction sont alors les mêmes que pour les autres services. Ils s'apparentent à ceux qui figurent au tableau 4.3 du chapitre 4. La seule différence est l'ajout d'un moteur, celui de la valeur, comme l'indique le tableau 6.1. L'annexe D donne les résultats statistiques à l'appui de cette conclusion.



Le moteur de la valeur se fonde sur l'énoncé du sondage suivant : *Il s'agit d'un exemple d'une bonne utilisation des fonds publics*. Par contre, l'énoncé *Le coût du service était raisonnable* ne constitue pas un moteur pour les services tarifés, ce qui indique que les citoyens ne s'attardent pas uniquement à ce qu'ils doivent payer pour obtenir des services gouvernementaux, mais aussi à la bonne utilisation des fonds publics. Ils semblent reconnaître que les coûts ne se ramènent pas simplement aux frais d'utilisation. La valeur tient compte non seulement des tarifs, mais aussi des intrants et des extrants – ce qui entre dans la production du service et ce qui est reçu à la fin du processus.

L'incidence sur la satisfaction varie selon les moteurs, comme nous l'avons aussi mentionné dans le chapitre 4.0. Les étoiles et les flèches épaisses du tableau désignent les moteurs qui ont le plus d'influence sur la satisfaction.

La valeur occupe une place prépondérante par rapport aux cinq autres moteurs en ce qui concerne les services tarifés. La rapidité demeure le moteur le plus important, suivie de près par la valeur et les

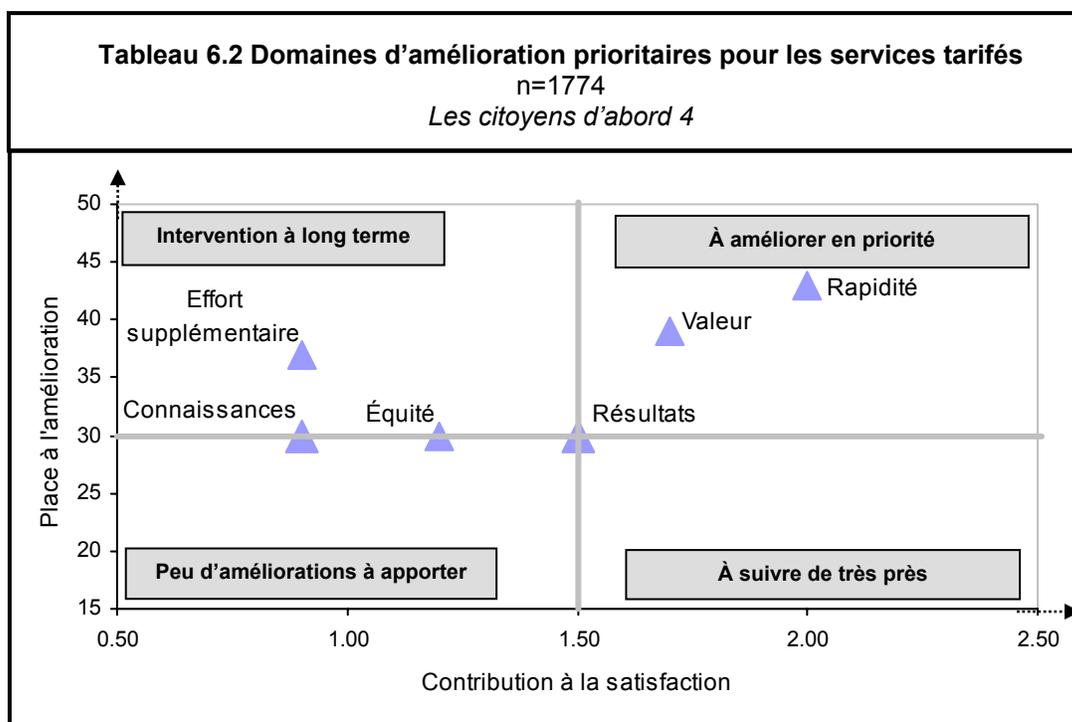
⁵ Au lieu de demander spécifiquement si les répondants avaient dû acquitter un droit pour utiliser le service, on a inclus aux fins de cette analyse ceux qui ont attribué une note valable pour l'énoncé *Le coût du service était raisonnable*.

résultats. Cela signifie que les gestionnaires de services tarifés doivent gérer un moteur important de plus et que les citoyens qui utilisent ces services pourraient envisager des compromis entre la rapidité, les résultats et la valeur. À titre d'exemple, la satisfaction de deux citoyens à qui on impose des tarifs différents peut être égale si le résultat obtenu est le même. Comment est-ce possible? La personne qui paie davantage s'attendrait aussi à obtenir un service plus rapide. On a relevé beaucoup d'exemples où les utilisateurs reçoivent le même service mais versent une prime pour réduire le temps d'attente.

La gestion des perceptions de la valeur est importante pour les gestionnaires de services gouvernementaux

Le tableau 6.2 montre les améliorations prioritaires pour les services tarifés en fonction de l'incidence respective de chacun des moteurs sur la satisfaction et des améliorations qui peuvent être apportées à ces moteurs. On y voit également deux lignes croisées qui définissent les quadrants et qui correspondent aux notes moyennes attribuées pour la place à l'amélioration (la ligne croisée horizontale) et l'incidence sur la satisfaction pour l'ensemble des moteurs dans différentes situations (la ligne croisée verticale). La priorité est donnée aux moteurs qui ont le plus d'incidence sur la satisfaction et à ceux qui ont le plus besoin d'être améliorés (ces moteurs figurent dans le quadrant supérieur droit du tableau 6.2).

Par rapport aux autres services évalués dans *Les citoyens d'abord 4*, les moteurs des services tarifés reçoivent des notes moins élevées, et leur rendement laisse beaucoup de place à l'amélioration. Les principales améliorations prioritaires devraient porter sur la rapidité, la valeur et les résultats.



Pour en revenir aux compromis éventuels entre les moteurs dont nous avons parlé plus haut, cela indique qu'il serait sans doute possible d'améliorer la satisfaction à l'égard de ces services en apportant une combinaison de changements à ces trois moteurs. À première vue, on pourrait en conclure que le gestionnaire de services publics doit :

- accélérer la prestation des services;
- réduire les frais d'utilisation;
- améliorer les extrants.

Cette combinaison peut toutefois prendre une forme légèrement différente. Il est possible d'augmenter les tarifs tout en augmentant quand même la satisfaction à l'égard de ces services. Pour ce faire, le gestionnaire doit aussi fournir les services plus rapidement et/ou faire en sorte que la valeur des extrants dépasse celle attribuée à la hausse des prix.

L'obtention d'un permis en est un exemple. On peut accroître la satisfaction d'un citoyen qui demande un permis de pêche simplement en délivrant le permis plus rapidement ou en réduisant les tarifs. Par contre, les moyens de communication existants ne le permettraient peut-être pas, et la démarche risque de ne pas être rentable. Voici une autre stratégie qui pourrait contribuer à l'accroissement de la satisfaction :

- augmenter légèrement les tarifs ou, peut-être, les maintenir à un niveau constant;
- prévoir d'autres moyens de communication permettant de délivrer le permis plus rapidement (p. ex. des kiosques ou le recours à un tiers du secteur privé);
- allonger la période de renouvellement du permis ou faire en sorte que les autres membres de la famille puissent obtenir un permis au même moment ou tous se servir du même permis.

Cette stratégie permet au gestionnaire d'accroître la satisfaction en maintenant les tarifs à un niveau constant; de plus, elle lui donne la possibilité d'accélérer le service en prévoyant d'autres moyens de communication et en améliorant l'utilité des extrants.

Qu'avons-nous appris?

Les moteurs de satisfaction sont les mêmes pour les services tarifés que pour les autres services, à l'exception du nouveau moteur qu'est la valeur. Le rendement de ces moteurs laisse beaucoup de place à l'amélioration. Les citoyens se montrent plus critiques à l'égard des services tarifés, et il faut les convaincre que la valeur de ces services correspond au prix à payer pour les obtenir.

Les améliorations prioritaires devraient porter sur la rapidité, la valeur et les résultats. Une combinaison de changements apportés à ces trois caractéristiques des services tarifés permettrait de rehausser le niveau de satisfaction.

Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires de services gouvernementaux?

Il ne faut pas confondre valeur et tarifs. Les citoyens qui évaluent la valeur ne tiennent pas uniquement compte des tarifs, mais également de ce qui entre dans la production des services et de ce qu'ils retirent de ces services. Les gestionnaires de services gouvernementaux peuvent tenter de démontrer les avantages des services tarifés en présentant les résultats qu'ils produisent, la rapidité avec laquelle ils les produisent ou une combinaison quelconque des deux facteurs avec les coûts. De cette façon, le gestionnaire se donne plus de marge de manœuvre et peut adopter d'autres moyens que la réduction des tarifs pour accroître la satisfaction. Il peut notamment augmenter les tarifs ou les maintenir à un niveau constant, à la condition d'améliorer dans une plus large mesure les extrants et les délais d'exécution.

Il est logique qu'un moteur de satisfaction lié à la valeur se manifeste pour les services tarifés mais si la valeur s'applique aux services offerts directement aux citoyens, elle peut aussi s'appliquer aux situations où la prestation des services est moins directe (p. ex. l'entretien des égouts). Nous aborderons cette question dans le prochain chapitre.

7.0 Moteurs pour les services gouvernementaux communs indirects

Comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, les moteurs sont des caractéristiques qui expliquent pourquoi certains services plutôt que d'autres reçoivent des notes de satisfaction très élevées de la part des citoyens. Si les moteurs expliquent le niveau de satisfaction, il suffit de se concentrer sur eux pour améliorer les services. La connaissance de ces moteurs permet donc aux gestionnaires de services de déterminer les domaines où des améliorations s'imposent. Le chapitre 4.0 et les chapitres suivants montrent que plusieurs moteurs de satisfaction s'appliquent à un grand nombre de services gouvernementaux.

Le présent chapitre porte sur un groupe particulier de services qui n'avait pas encore été abordé dans *Les citoyens d'abord*, c'est-à-dire les services communs offerts par la plupart des municipalités. Ces services, auxquels les citoyens ne pensent pas tous les jours, sont appelés « indirects » parce que le client n'a pas à se déplacer pour les obtenir, il les laisse venir à lui. La collecte des ordures ménagères, les égouts et le traitement des eaux usées ainsi que l'entretien des routes par la municipalité en sont des exemples.

La question est la suivante : quels sont les moteurs de satisfaction pour les services communs indirects?

L'évaluation de la qualité des services indirects varie considérablement

Le tableau 7.1 montre les services communs municipaux jugés indirects et le pourcentage de citoyens qui ont affirmé les utiliser dans *Les citoyens d'abord 4*.

Tableau 7.1 Services gouvernementaux indirects n=6994 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Service	Pourcentage de répondants qui ont utilisé les services au cours des 12 derniers mois
Entretien des routes par votre municipalité	95
Collecte des ordures ménagères à votre résidence ou tout près de celle-ci	93
Services municipaux de déneigement	92
Matériaux recyclables recueillis à votre résidence ou tout près de celle-ci	88
Eau potable qui vous est fournie à domicile	82
Égouts et traitement des eaux usées	78

Il n'est pas étonnant que le pourcentage de répondants qui affirment avoir utilisé ces services soit inférieur à 100 % dans certains cas. Par exemple, beaucoup de résidents des régions rurales n'ont pas accès à des services municipaux d'égouts et de traitement des eaux usées. Ces citoyens utilisent plutôt une fosse septique dont ils assurent eux-mêmes le fonctionnement et l'entretien. Par ailleurs, on aurait pu supposer que tous les citoyens auraient utilisé des services tels que l'entretien des routes par la municipalité au cours des 12 derniers mois. Certains répondants ont probablement interprété différemment le fait d'« utiliser » ce service (p. ex. se déplacer en vélo ou en transport en commun, sans tenir compte de l'utilisation de la route proprement dite).

L'évaluation de la qualité de ces services indirects varie considérablement, comme l'indiquent les notes moyennes qui figurent au tableau 7.2. Les taux de satisfaction pour ces services suivent un modèle

semblable. Plusieurs obtiennent des notes avoisinant 80 sur 100. Les seules exceptions sont les services municipaux d'entretien et de déneigement des routes, qui obtiennent des taux de satisfaction beaucoup plus bas. L'entretien des routes obtient notamment une note inférieure à 50 sur 100.

Tableau 7.2 Évaluation de la qualité des services gouvernementaux indirects <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Service	Note moyenne (0 - 100)
Collecte des ordures ménagères à votre résidence ou tout près de celle-ci	82
Matériaux recyclables recueillis à votre résidence ou tout près de celle-ci	76
Eau potable qui vous est fournie à domicile	76
Égouts et traitement des eaux usées	72
Services municipaux de déneigement	61
Entretien des routes par votre municipalité	48

Remarque : La taille des échantillons varie de 4 507 à 6 576.

Moteurs de satisfaction définis pour les services indirects

Comme dans le cas des autres services, les répondants ont évalué l'un de ces services indirects en fonction de plusieurs critères, ce qui facilite l'analyse des moteurs de satisfaction. L'annexe E donne les résultats statistiques, et les tableaux 7.3 et 7.4 illustrent les moteurs de satisfaction liés aux services indirects, soit les résultats, la valeur, la rapidité, la fiabilité et l'efficacité.

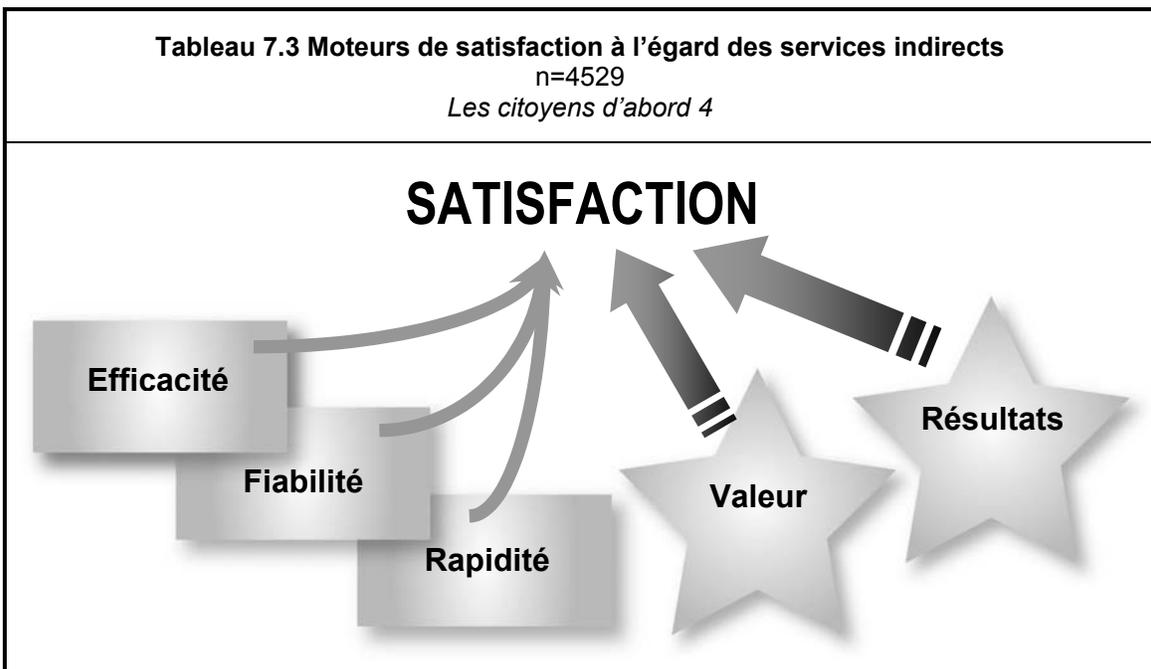


Tableau 7.4 Définir les moteurs de satisfaction pour les services indirects <i>Les citoyens d'abord 4</i>
Résultats – <i>Finalement, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin</i>
Valeur – <i>Il s'agit d'un exemple de bonne utilisation des fonds publics</i>
Rapidité – <i>Le service a été fourni en temps opportun</i>
Fiabilité – <i>J'ai pu me fier au service – il était là pour moi</i>
Efficacité – <i>Le service a été fait ou rendu adéquatement</i>

Comme dans le cas des autres services, les résultats et la rapidité demeurent des moteurs de satisfaction importants pour les services indirects. Par contre, le classement des moteurs est différent : les résultats (obtenir le service) arrive au premier rang, suivi de la valeur. Les nouveaux moteurs sont la valeur, la fiabilité et l'efficacité.

Qu'est-ce que cela signifie? Dans le contexte de la collecte des ordures ménagères, par exemple, cela signifie que les citoyens seront plus satisfaits :

- si les ordures sont ramassées et emportées;
- si les ordures sont ramassées le jour et à l'heure prévus par les citoyens;
- si la collecte se fait de façon constante et régulière;
- si toutes les ordures sont emportées chaque fois et si les contenants sont replacés près de l'endroit où ils étaient au moment de la collecte;
- s'ils ont l'impression que les travailleurs chargés de ramasser, emporter et éliminer les ordures ménagères leur en donnent suffisamment pour l'argent de leurs impôts.

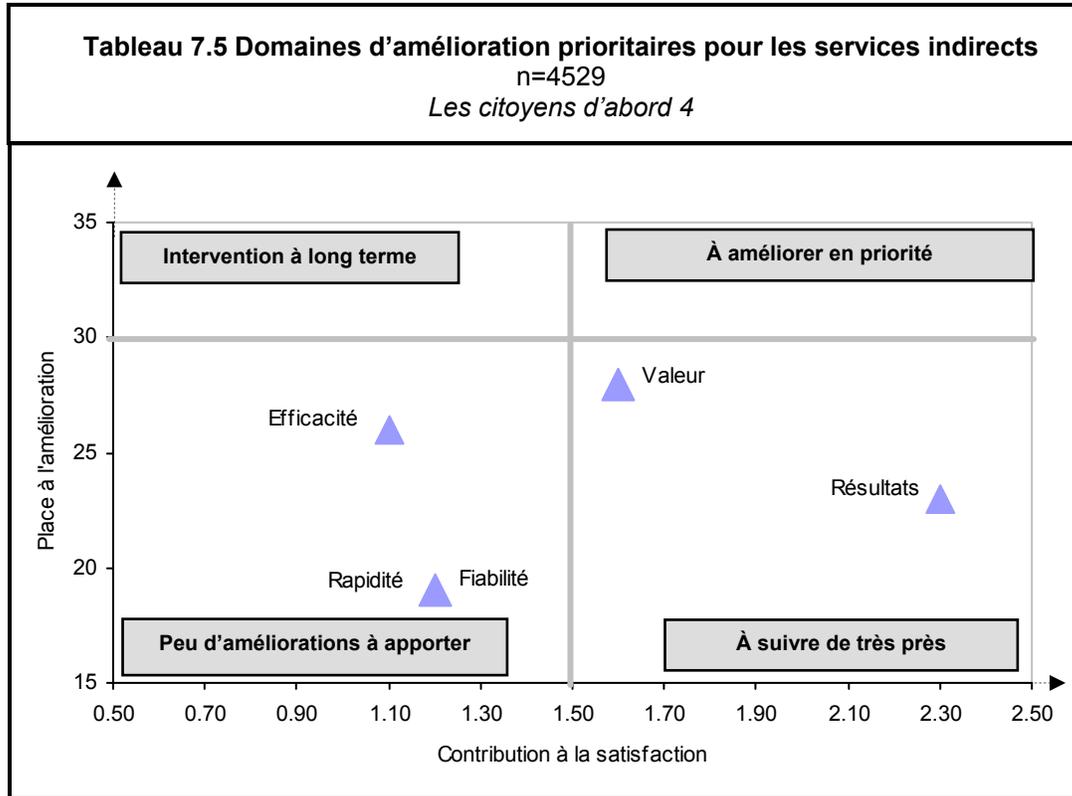
L'incidence de ces moteurs sur la satisfaction est variable. Les étoiles et les flèches épaisses du tableau désignent les moteurs qui ont une incidence marquée sur la satisfaction à l'égard du service.

Les résultats (le fait de donner aux citoyens ce dont ils ont besoin ou ce qu'ils veulent) constituent le principal moteur de satisfaction pour les services indirects. Avant tout, les citoyens veulent que les ordures ménagères et les matériaux recyclables soient ramassés et que leurs rues soient déneigées. Il suffit d'obtenir ces résultats pour qu'ils soient satisfaits.

Si ces services sont bien administrés, les citoyens seront satisfaits de la valeur obtenue pour l'argent des contribuables, ce qui correspond au deuxième moteur en importance pour les services indirects. La valeur obtenue pour l'argent des contribuables peut comprendre les coûts engagés et financés par les fonds publics et la valeur perçue de la municipalité pour la prestation de ces services essentiels. La plupart des citoyens reconnaissent l'importance de la collecte des ordures ménagères et savent que le coût de ce service ne cesse d'augmenter. Ils le tiennent pour acquis de temps à autre mais il suffit d'une grève pour qu'ils se souviennent de son importance.

Pour les services indirects, les améliorations prioritaires doivent porter sur les résultats et la valeur

Les deux moteurs importants que sont les résultats et la valeur jouent également un rôle essentiel dans l'amélioration de la satisfaction à l'égard des services indirects. En effet, ce sont les facteurs qui contribuent le plus à la satisfaction et qui laissent le plus de place à l'amélioration, comme on le voit dans le tableau 7.5. On y trouve également deux lignes croisées qui définissent les quadrants et qui correspondent aux notes moyennes pour la place à l'amélioration (ligne horizontale croisée) et la contribution à la satisfaction (ligne verticale croisée) pour l'ensemble des moteurs dans différentes situations. Les moteurs de satisfaction prioritaires sont ceux qui figurent dans le quadrant supérieur droit du tableau. Ils sont suivis de près par l'efficacité, en raison surtout du degré d'amélioration requis pour ce moteur.



Pour utiliser ces moteurs, examinons le déneigement et la collecte des ordures ménagères. Le taux de satisfaction des services de déneigement est inférieur à celui de la collecte des ordures ménagères parce qu'il obtient des notes inférieures pour l'efficacité, les résultats et la valeur. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène.

Premièrement, la demande est plus facile à prévoir pour la collecte des ordures ménagères que pour le déneigement. Toutes les municipalités ont de la difficulté à gérer les tempêtes de neiges imprévues, surtout lorsque les chutes de neige sont importantes. La collecte des ordures ménagères offre plus de possibilités pour la prestation d'un service homogène et régulier.

Deuxièmement, les conséquences d'un résultat négatif varient selon le service. Une tempête de neige qui se prolonge peut avoir des conséquences sur le moyen de subsistance et la sécurité personnelle mais la plupart des citoyens peuvent supporter que les ordures s'accumulent une semaine de plus.

Troisièmement, la valeur rattachée à chaque service peut varier légèrement. Lorsqu'il y a une tempête et que le chasse-neige passe aussitôt pour enlever la neige, les citoyens se sentent probablement plus soulagés et satisfaits que lorsqu'ils voient arriver le camion à ordures par une chaude journée d'été.

Le fait que la rapidité ne figure pas parmi les améliorations prioritaires pour les services indirects peut sembler étonnant. Dans tous les autres chapitres consacrés aux moteurs, la rapidité était celui qu'il fallait améliorer en premier lieu. Ce moteur est moins essentiel pour les services indirects parce que sa contribution à la satisfaction est inférieure à celle des autres moteurs et qu'il laisse moins de place à l'amélioration, peut-être en raison de la nature de la rapidité dans le cas des services indirects évalués dans *Les citoyens d'abord 4*. Plusieurs ont des qualités intemporelles parce qu'ils sont toujours présents, sauf lorsque quelque chose se brise ou doit être réparé. L'eau potable fournie à domicile et l'entretien des routes en sont des exemples. De la même façon, les horaires des services de collecte des ordures ménagères et des matériaux recyclables sont conçus dans l'optique de la continuité des services. Le seul service indirect pour lequel la rapidité est appelée à varier est le déneigement. La rapidité est moins importante parce qu'elle est moins soumise aux fluctuations et que les attentes des citoyens à cet égard

sont plus claires, raisonnables et constantes. Cela signifie également que les citoyens sont prêts à accepter un service moins rapide si les résultats et la valeur obtenue pour l'argent des contribuables sont meilleurs. Un chasse-neige qui passe deux fois pour bien dégager les routes lorsque la tempête est presque terminée, est plus apprécié qu'un chasse-neige qui passe plus souvent mais qui laisse les routes trop dangereuses pour qu'on puisse les emprunter.

Qu'avons-nous appris?

Même si les moteurs des services communs indirects ne sont pas identiques à ceux des autres types de services, ils sont eux aussi axés sur les résultats et la rapidité. Les nouveaux moteurs sont la valeur, la fiabilité et l'efficacité.

Les citoyens sont particulièrement satisfaits des services de collecte des ordures ménagères, de déneigement et d'égout lorsqu'ils obtiennent ce dont ils ont besoin et que les services sont valorisés. Les améliorations prioritaires pour ces services concernent les résultats et la valeur, ainsi que l'efficacité.

Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires de services gouvernementaux?

Les gestionnaires des services indirects peuvent se concentrer sur les moteurs pour déterminer les améliorations prioritaires à apporter. N'importe quel facteur qui empêche d'obtenir des résultats positifs peut leur causer des problèmes. De plus, ce sont les initiatives centrées sur la valeur et l'efficacité de ces services qui contribueront le plus à leur amélioration.

Que reste-t-il à découvrir?

Les gestionnaires des services indirects doivent être au courant des cotes que reçoivent les divers services dans leur municipalité. Ils peuvent faire en sorte que les services indirects soient intégrés dans les programmes d'évaluation des services et qu'ils soient évalués en fonction des moteurs de satisfaction.

Les citoyens d'abord pourrait éventuellement examiner d'autres types de services communs indirects afin de déterminer si les mêmes moteurs s'appliquent ou si des services différents entraînent l'apparition de nouveaux moteurs.

8.0 Rapidité des services gouvernementaux

Les chapitres précédents consacrés aux moteurs de satisfaction donnent des indications sur les services gouvernementaux à améliorer. On y mentionne souvent l'importance de la rapidité comme moteur de satisfaction. Nous traitons de cette question dans le présent chapitre dans l'espoir de donner aux gestionnaires de services gouvernementaux des idées pour accroître la rapidité des services.

Plus les choses se compliquent, plus il est difficile de répondre aux attentes relatives à la rapidité

Les gestionnaires de services qui connaissent le rapport entre les attentes des utilisateurs au plan de la rapidité et le temps réel nécessaire pour offrir les services sont davantage en mesure de déterminer les situations où les utilisateurs risquent d'être déçus. Dans 43 % des expériences de service examinées dans *Les citoyens d'abord 4*, le temps nécessaire pour fournir les services ne répond pas aux attentes des utilisateurs. Le tableau 8.1 résume les situations où les attentes des utilisateurs au plan de la rapidité risquent de ne pas être satisfaites.

Tableau 8.1 Le temps nécessaire pour conclure l'expérience de service n'a <u>pas</u> répondu aux attentes <i>Les citoyens d'abord 4</i>		
Question	Options	Pourcentage
But principal	Formuler une plainte afin de résoudre un problème	76
	Obtenir de l'aide ou des conseils pour un problème que j'avais	50
	Faire une demande pour un service particulier	46
	Utiliser ou obtenir un service	45
	Obtenir de l'information	36
Le service a déjà été utilisé	Non	51
	Oui	41
Raison pour laquelle le service a été demandé	Les deux (je devais et je souhaitais l'obtenir)	49
	Je devais obtenir le service	46
	Je souhaitais obtenir le service	36
Moyens de communication utilisés	Trois ou plus	56
	Deux	44
	Un	37
Durée de l'expérience de service	6 mois	88
	1 an ou plus	86
	3 mois	81
	1 jour	63
	1 heure	60
	1 mois	56
	1 semaine	40
	30 minutes	29
	5 minutes	0

Remarque : La taille des échantillons varie entre 5 001 et 6 012.

Le risque de ne pas répondre aux attentes au plan de la rapidité augmente lorsque les choses se compliquent, par exemple, lorsqu'il faut plus de temps pour conclure l'expérience de service ou lorsqu'il faut fournir de l'aide ou dépanner.

Certains utilisateurs ont des attentes très déraisonnables quant à la rapidité avec laquelle on peut leur fournir un service. Sans tenir compte de ces situations, deux facteurs peuvent expliquer que l'on ne réponde pas aux attentes lorsque l'expérience de service devient plus compliquée. Tout d'abord, plus les services sont compliqués, plus il faut de temps pour les fournir et pour conclure l'expérience. Lorsqu'un citoyen a des problèmes avec sa demande de passeport, le défi consiste à lui fournir un passeport rapidement sans compromettre le principe de la diligence raisonnable. Deuxièmement, il peut être difficile de prévoir avec précision le temps nécessaire pour offrir certains services. Pour gérer efficacement les situations compliquées, le gestionnaire de services publics doit faire en sorte que le processus se déroule de façon efficiente et fournir un estimé raisonnable du temps nécessaire pour le mener à terme.

Les tests de diagnostic pour les soins de santé en sont un exemple. Ce service apparemment simple peut devenir compliqué en raison de la multiplication des protocoles, des systèmes, des intervenants et des moyens utilisés. Les gestionnaires de services et le personnel doivent suivre un protocole fondé sur la promotion de la santé et du bien-être des citoyens tout en tenant compte de leurs besoins médicaux particuliers à un moment donné. Il faut parfois plusieurs mois pour obtenir les résultats d'un test parce que beaucoup d'administrations manquent de matériel, d'installations ou de personnel qualifié. On doit souvent consulter plusieurs spécialistes pour déterminer le test qui convient et l'endroit où il doit être administré. Il faut parfois envoyer des formulaires par télécopieur ou consulter par téléphone ou en personne. Les rendez-vous peuvent être confirmés par courrier électronique. Dans un système où les ressources sont limitées et où les priorités varient selon la nature des cas, les délais pour l'obtention des résultats sont compréhensibles, mais ils ne sont pas toujours acceptables pour les citoyens. La difficulté pour le personnel consiste à répondre aux attentes des citoyens quant à la rapidité avec laquelle ils peuvent obtenir un rendez-vous et à leur expliquer pourquoi le temps d'attente est plus long que prévu. Ils doivent en outre préparer les utilisateurs à la possibilité qu'ils soient déplacés à un moment donné dans la file d'attente.

Les notes attribuées pour la rapidité varient considérablement et nous indiquent que tout est possible

À l'instar des notes attribuées pour la qualité des services, signalées précédemment dans le présent rapport, celles qui sont attribuées pour la rapidité varient aussi considérablement, quels que soient les services gouvernementaux ou les citoyens visés. Alors que plusieurs services obtiennent des notes supérieures à 80 sur 100 pour la rapidité, plusieurs autres sont évalués bien au-dessous de 40 sur 100. Cela indique que tout est possible en ce qui concerne l'évaluation du rendement au plan de la rapidité.

Hypothétiquement, un moteur comme la rapidité peut atteindre un seuil de rendement pouvant servir de norme, une étape à laquelle il cesse de contribuer à la satisfaction. Différentes approches visant à modéliser le rapport entre la rapidité et la satisfaction ont été mises à l'essai pour étayer cette théorie. On a également procédé à des essais statistiques sur les notes attribuées pour la rapidité afin de déterminer si le seuil maximal des anomalies statistiques se situait très loin de la note maximale de 100 sur l'échelle du rendement, peut-être à 75 ou à près de 75. Aucun essai n'a été concluant pour la rapidité, ni pour aucun autre moteur.

Une multitude de facteurs peuvent influencer la rapidité avec laquelle le gouvernement peut offrir des services. Plutôt que d'établir des normes strictes pour l'évaluation de la rapidité, les gestionnaires peuvent s'employer à comprendre, suivre et gérer les attentes des utilisateurs quant au temps qui devrait être nécessaire pour obtenir un service.

Qu'avons-nous appris?

Plus la situation est compliquée, plus il est difficile de répondre aux attentes des utilisateurs quant à la rapidité des services. Cela s'explique par le fait qu'il est plus difficile d'offrir ces services rapidement et de prévoir le temps nécessaire pour les fournir.

Les notes attribuées pour la rapidité varient beaucoup d'un service gouvernemental à l'autre. Il est difficile de déterminer à quel moment les gains cumulatifs au plan de la rapidité cessent de contribuer à la satisfaction. Dans les faits, on constate plutôt qu'il n'y a pas de limite au potentiel d'amélioration de la rapidité et de la satisfaction.

Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires de services gouvernementaux?

Il n'y a pas de recette facile pour améliorer la rapidité des services gouvernementaux, ni de limite permettant d'abaisser la norme de rendement à cet égard. Lorsque les échanges risquent de devenir trop longs ou trop compliqués, les gestionnaires de services doivent, dès le début du processus, prendre des mesures pour gérer les attentes quant au délai d'exécution. Pour ce faire, ils doivent comprendre à fond les différentes étapes nécessaires pour fournir les services de bout en bout, du point de vue du client, et leur capacité de le faire à des moments précis.

Le gestionnaire de services publics peut se concentrer sur la compréhension et le suivi des attentes des utilisateurs au plan de la rapidité pour chacun de ses services. Ces attentes demeurent la norme la plus fiable pour mesurer le rendement. Le gestionnaire peut ensuite examiner la possibilité de répondre à ces attentes et tenter de les satisfaire ou de s'en approcher, tout en gérant les attentes en fonction de ce qu'il est possible de faire d'un point de vue pratique. Il aura avantage à examiner ce qui a pu se faire ailleurs.

L'examen des moteurs se poursuit dans le prochain chapitre. Les conclusions qui y sont présentées donnent des indications en ce qui concerne la gestion des services gouvernementaux offerts par téléphone.

9.0 Satisfaction à l'égard des services téléphoniques

Si les chapitres précédents sont consacrés aux moteurs de satisfaction en général, les deux prochains chapitres présentent d'autres moteurs s'appliquant à deux moyens de communication. Le présent chapitre examine les moteurs de satisfaction pour les services offerts par téléphone.

Depuis le début de la série *Les citoyens d'abord* en 1998, chaque rapport a signalé, à l'égard des services téléphoniques gouvernementaux, des problèmes qui découlent d'un grand nombre de facteurs, notamment :

- le gouvernement utilise les services téléphoniques à des fins plus nombreuses que les services par Internet, courriel ou télécopieur;
- les gens ont plus de problèmes lorsqu'ils tentent d'utiliser ce moyen de communication pour obtenir des services gouvernementaux;
- le rendement des moteurs de satisfaction est plus bas lorsque les services téléphoniques sont utilisés.

Malgré tout, *Les citoyens d'abord* nous rappelle que la fidélité au téléphone est tenace. Les citoyens veulent encore l'utiliser et y avoir recours lorsqu'ils ont des problèmes avec les autres moyens de communication.

Dans *Les citoyens d'abord 4*, l'intérêt n'est pas tellement de cerner et de signaler encore une fois les mêmes problèmes, mais plutôt de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans les services téléphoniques. Il faut surtout recenser les moteurs de satisfaction s'appliquant aux services téléphoniques qui s'ajoutent aux moteurs déjà définis pour l'ensemble des services, lesquels s'appliquent de toute façon. La question est la suivante : que faut-il de plus pour que les citoyens soient satisfaits des services téléphoniques?

Auparavant, il y aurait lieu d'examiner les situations où un moyen de communication particulier comme le téléphone est utilisé. De cette façon, une fois les moteurs recensés et examinés, le gestionnaire de services publics a une vision claire du contexte dans lequel un moyen de communication en particulier est utilisé. Il peut ainsi interpréter les moteurs de satisfaction et déterminer comment ils s'appliquent aux différents modes de prestation des services gouvernementaux.

Le téléphone est souvent utilisé dans les services gouvernementaux, en particulier les services de dépannage

Le tableau 9.1 montre que le téléphone est utilisé fréquemment dans les services gouvernementaux et qu'il joue un rôle plus important lorsque les citoyens utilisent plus d'un moyen de communication. Par contre, c'est souvent le téléphone qui prévaut lorsqu'un seul moyen est utilisé. Cela signifie que le téléphone occupe une place importante dans les services gouvernementaux, soit comme moyen de communication unique ou en appui à d'autres moyens. En apprenant à l'utiliser plus efficacement, les gestionnaires de services gouvernementaux pourront améliorer la prestation d'un grand nombre de services.

Tableau 9.1 Utilisation des services téléphoniques n=6132 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Moyens de communication utilisés dans une expérience récente	Pourcentage de répondants ayant utilisé le téléphone
Un	25
Deux	60
Trois ou plus	85

Comme l'indique le tableau 9.2, les citoyens ont recours au téléphone dans un grand nombre de situations. Soulignons toutefois qu'ils s'en servent souvent pour les services de dépannage.

Tableau 9.2 Utilisation du téléphone par type de service n=2953 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Type d'expérience de service	Pourcentage de répondants ayant utilisé le téléphone
Dépannage	71
Collecte facultative de renseignements	56
Utilisation facultative, routinière des services	41
Applications obligatoires	35

Les services téléphoniques présentent l'avantage d'être rapides et commodes

Dans *Les citoyens d'abord 4*, les utilisateurs ont indiqué les moyens de communication qui présentent les meilleurs avantages (voir le tableau 9.3 ci-dessous). Les citoyens mentionnent constamment les visites en personne, le téléphone et Internet comme étant leurs trois moyens de communication favoris aux plans de la rapidité et de la commodité. Toutefois, il est possible de déterminer les points forts et les points faibles de chaque moyen de communication pour l'ensemble des avantages.

Le tableau 9.3 montre les avantages relatifs de deux moyens de communication très populaires auprès des citoyens : le téléphone et les visites dans un bureau ou une installation. Comme le montre ce tableau, les avantages relatifs des visites à un bureau ou une installation correspondent aux faiblesses relatives du téléphone. Les gens qui se rendent dans un bureau accordent de l'importance à la possibilité de personnaliser l'échange et à la fiabilité. De son côté, le téléphone présente l'avantage d'être rapide et commode.

Tableau 9.3 Avantages relatifs de chaque moyen de communication*Les citoyens d'abord 4*

Avantage	Nombre total de répondants	Visites dans un bureau ou une installation	Téléphone
Le plus personnalisé	5 781	1	5
Le plus fiable	5 822	2	6
Le plus efficace pour obtenir ce que vous voulez ou ce dont vous avez besoin	5 832	3	4
Celui qui répond le plus à vos besoins	5 808	4	3
Le plus rapide	6 104	5	2
Le plus facile à utiliser	5 833	6	1

Remarque : Les chiffres inscrits dans les colonnes sous les moyens de communication représentent le classement de chaque avantage pour le moyen de communication en question.

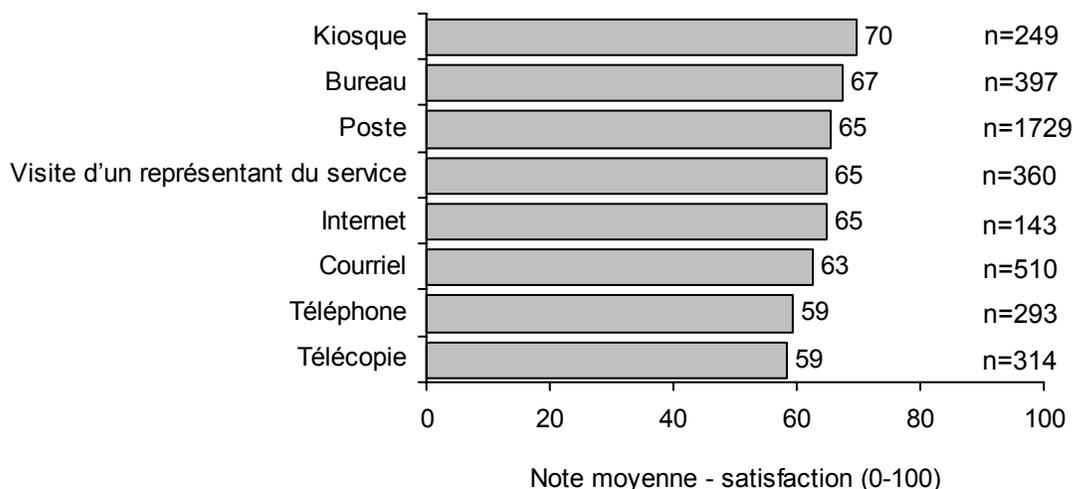
Si les citoyens utilisent le téléphone pour obtenir des services gouvernementaux, c'est en partie parce qu'ils y sont habitués. Pratiquement tout le monde a un téléphone ou sait s'en servir. De plus, étant donné la rapidité et la facilité avec lesquelles on peut l'utiliser, il n'est pas étonnant que les citoyens se tournent vers le téléphone lorsqu'ils cessent d'utiliser un autre moyen de communication.

Le tableau donne également des indications quant à la difficulté de convaincre les citoyens d'utiliser le téléphone plutôt que de se rendre dans un bureau. Pour provoquer un tel changement, le gestionnaire de services publics devra leur démontrer que les services téléphoniques sont tout aussi fiables et peuvent être tout aussi personnalisés.

La satisfaction à l'égard des services téléphoniques est faible lorsqu'on les compare à d'autres moyens de communication

Même si le téléphone est souvent utilisé, en général pour des raisons de rapidité et de commodité, la satisfaction à l'égard de ce moyen de communication est relativement faible lorsqu'on le compare à d'autres moyens d'obtenir des services gouvernementaux, comme l'indique le tableau 9.4.

Tableau 9.4 Résumé de la satisfaction à l'égard des moyens de communication
Les citoyens d'abord 4



Les principaux avantages de la rapidité et de la facilité d'utilisation prennent toute leur importance lorsqu'on utilise le téléphone pour obtenir des renseignements ou des services courants auxquels on a souvent recours⁶. D'autre part, la satisfaction est moins élevée lorsqu'on se sert du téléphone pour obtenir des services de dépannage, comme l'indique le tableau 9.5. Le téléphone suscite davantage de problèmes lorsqu'il est utilisé pour des tâches plus complexes.

Tableau 9.5 Satisfaction à l'égard du téléphone par type de service
n=2960
Les citoyens d'abord 4

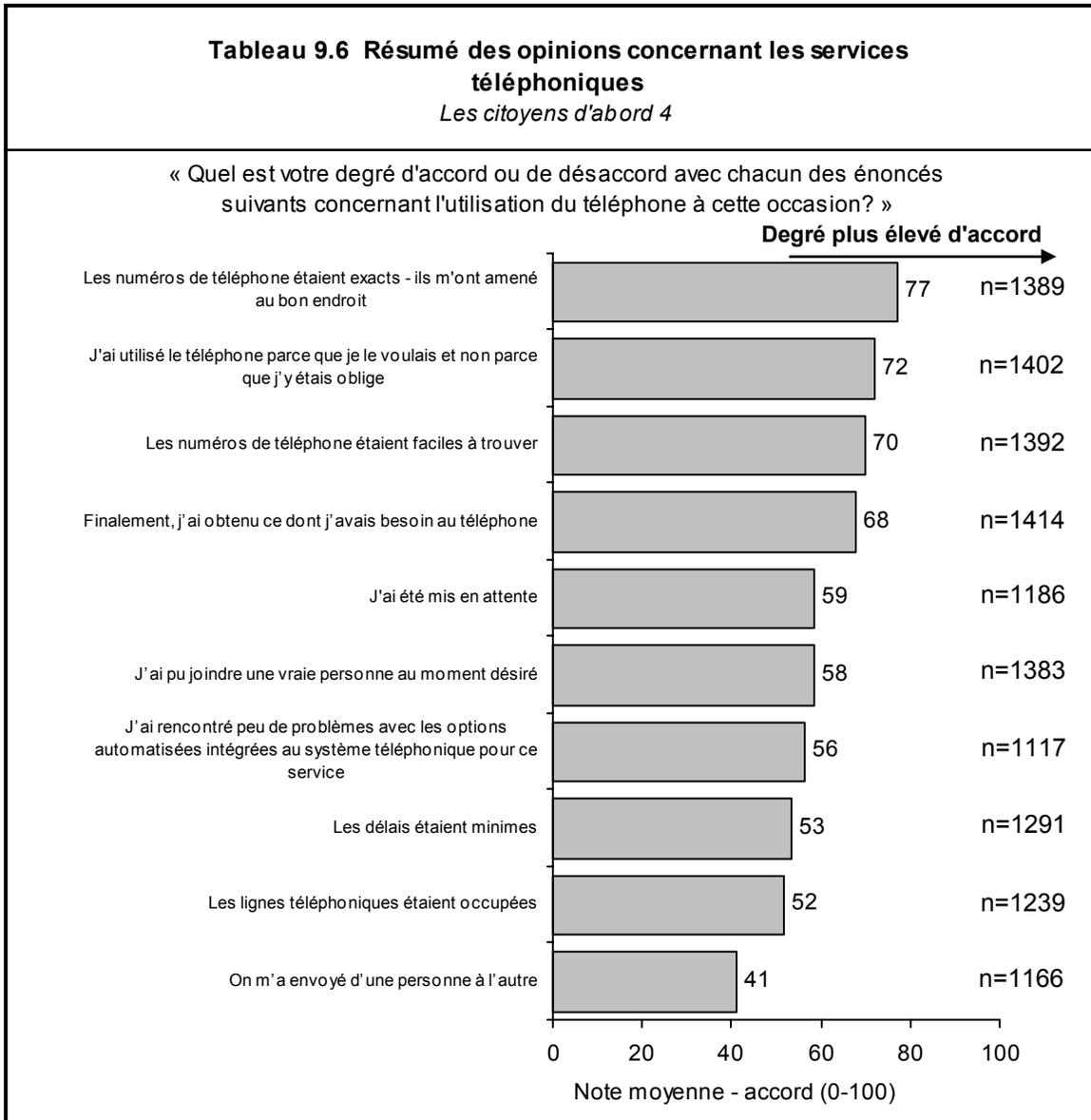
Type d'expérience de service	Note de satisfaction moyenne (0-100)
Collecte facultative de renseignements	68
Utilisation facultative, routinière des services	68
Applications obligatoires	57
Dépannage	52

⁶ Dans *Les citoyens d'abord 4*, ces types de services ont été établis en regroupant les services qui ont des caractéristiques semblables (*but, volontaire versus obligatoire, précédemment utilisé ou pas.*)

Les numéros de téléphone sont exacts et utiles – les problèmes surviennent une fois le numéro composé

Dans le but de déterminer les points forts et les points faibles du téléphone, les citoyens ont évalué ce moyen de communication en fonction des caractéristiques complémentaires qui figurent au tableau 9.6.

Les avantages du téléphone sont liés à l'accès ou au fait d'aider les citoyens à joindre le bon service. La plupart des répondants disent que les numéros de téléphone sont exacts, qu'ils les mènent au bon endroit et qu'ils sont faciles à trouver. Sept citoyens sur dix environ affirment utiliser le téléphone par choix. Certains citoyens, mais pas tous, disent obtenir ce dont ils ont besoin en utilisant le téléphone.



Pour le citoyen, les problèmes les plus importants surgissent après avoir trouvé le numéro exact et l'avoir composé : il n'arrive pas à joindre une vraie personne, les options automatisées lui posent des difficultés, il attend trop longtemps ou encore, la ligne est occupée ou il est mis en attente. Cela remet en question les systèmes téléphoniques automatisés qui sont souvent utilisés dans les opérations des services gouvernementaux.

Les résultats importent le plus lorsqu'on utilise le téléphone, mais il est aussi important de joindre une personne

L'analyse des moteurs de satisfaction pour les services téléphoniques démontre l'importance d'un bon rendement à l'égard des caractéristiques suivantes (voir les tableaux 9.7 et 9.8) :

- résultats;
- possibilité de joindre une vraie personne;
- Numéros de téléphone exacts;
- Ne pas être envoyé d'une personne à l'autre;
- Délais minimes.

Les résultats statistiques figurent à l'annexe F.

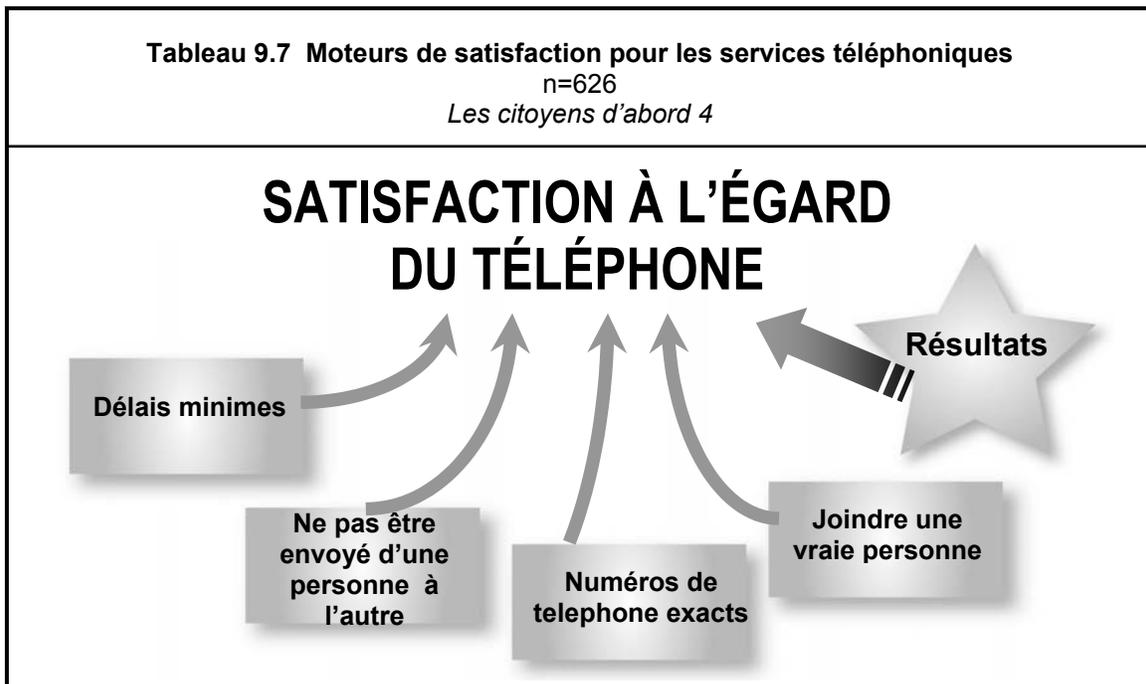


Tableau 9.8 Définir les moteurs de satisfaction pour les services téléphoniques
Les citoyens d'abord 4

Résultats – <i>Finalemnt, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin au téléphone</i>
Joindre une vraie personne – <i>J'ai pu joindre une vraie personne au moment désiré</i>
Numéros de téléphone exacts – <i>Les numéros de téléphone étaient exacts – ils m'ont amené au bon endroit</i>
Ne pas être envoyé d'une personne à l'autre – <i>On ne m'a pas envoyé d'une personne à l'autre⁷</i>
Délais minimes – <i>Les délais étaient minimes</i>

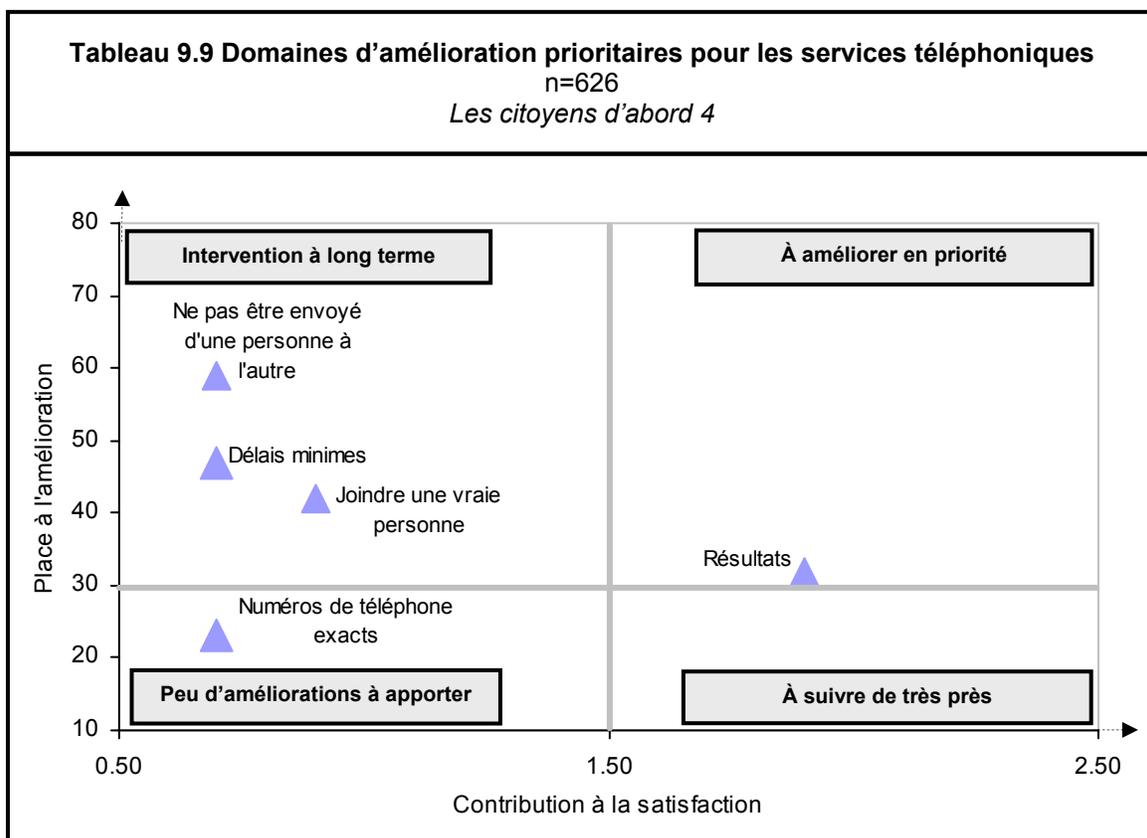
⁷ L'énoncé d'origine, *On m'a envoyé d'une personne à l'autre*, a été reformulé pour refléter, comme tous les autres énoncés, un résultat positif plutôt que négatif.

À l'instar des moteurs mentionnés dans le chapitre 4.0, les résultats occupent encore une fois une place importante. Dans le tableau 9.7, ce moteur est illustré par une étoile et la flèche épaisse qui pointe vers la satisfaction. Cela confirme le thème récurrent voulant que les citoyens utilisent les services et les moyens de communication pour obtenir ce dont ils ont besoin et qu'ils les jugent souvent en fonction de ce critère. Pour se servir du téléphone, les citoyens ont besoin d'avoir les bons numéros et de joindre une vraie personne, la bonne personne, après un délai minime. Cela confirme l'importance de la rapidité, qui compte parmi les moteurs de satisfaction généraux mentionnés précédemment.

Les résultats constituent le moteur à améliorer en priorité pour les services téléphoniques

Le tableau 9.9 illustre deux facteurs pour chaque moteur : la contribution à la satisfaction et la place à l'amélioration (le rendement parfait de 100 moins la note attribuée au rendement réel pour ce moteur). On y trouve également deux lignes croisées qui définissent les quadrants et qui représentent les notes moyennes pour la place à l'amélioration (la ligne croisée horizontale) et la contribution à la satisfaction (la ligne croisée verticale) pour l'ensemble des moteurs. Le moteur qui contribue grandement à la satisfaction et qui laisse beaucoup de place à l'amélioration doit être amélioré en priorité, comme on le voit dans le quadrant supérieur droit du tableau. Pour les services téléphoniques, les résultats figurent dans ce quadrant, c'est-à-dire qu'il constitue le moteur à améliorer en priorité.

D'autres moteurs pourraient aussi être améliorés, notamment le fait de joindre une vraie personne, la bonne personne, sans se faire envoyer d'une personne à l'autre et en attendant le moins longtemps possible. Pour améliorer ces moteurs, les gestionnaires doivent embaucher et former plus de personnes pour répondre aux appels. Les systèmes téléphoniques automatisés doivent être conçus pour permettre aux utilisateurs de joindre la bonne personne qui peut leur fournir les résultats voulus en les faisant attendre le moins longtemps possible.



Qu'avons-nous appris?

Les citoyens ont souvent recours au téléphone pour obtenir des services gouvernementaux dans un grand nombre de situations différentes. Ce moyen de communication est efficace surtout lorsque la situation est simple et routinière et lorsqu'il est possible d'optimiser les avantages que sont la rapidité et la facilité d'utilisation. Par contre, la satisfaction à l'égard des services téléphoniques est moins grande lorsqu'on les utilise pour des tâches plus compliquées, par exemple, aider les citoyens qui ont besoin de se faire dépanner.

Ces faits indiquent que la satisfaction à l'égard de ce moyen de communication diminue lorsque les citoyens n'obtiennent pas ce dont ils ont besoin ou ce qu'ils veulent. Plusieurs autres moteurs peuvent nuire à l'atteinte de ce résultat et faire baisser la satisfaction, par exemple, joindre une vraie personne, attendre le moins longtemps possible, ne pas être envoyé d'une personne à l'autre et avoir des numéros de téléphone exacts.

Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires de services gouvernementaux?

Les gestionnaires de services publics devraient se pencher sur les moteurs de satisfaction additionnels pour les services téléphoniques ainsi que sur les principaux moteurs susceptibles d'améliorer le rendement de ces services en portant une attention particulière aux résultats. Certains numéros de téléphone peuvent être manquants ou périmés. Les citoyens veulent parler à une vraie personne, la bonne personne, et attendre le moins longtemps possible. Pour améliorer la satisfaction, les gestionnaires de services publics devront peut-être embaucher et former plus de personnes pour répondre aux appels téléphoniques et investir dans des systèmes téléphoniques automatisés, ou évaluer ces systèmes pour faire en sorte que les utilisateurs soient dirigés directement vers les bonnes personnes.

Si la satisfaction diminue lorsque les citoyens ont besoin de se faire dépanner, c'est peut-être parce que les systèmes automatisés ne sont pas conçus de manière à orienter les utilisateurs vers la bonne personne dans de telles situations. Compte tenu de la quantité de problèmes que les citoyens peuvent éprouver, les gestionnaires de services gouvernementaux devraient peut-être cerner les problèmes qui surgissent le plus souvent dans leurs services. De cette façon, ils pourraient concevoir des systèmes téléphoniques automatisés et embaucher en conséquence des préposés aux centres d'appels.

Afin de diminuer les coûts liés à la prestation des services, les gestionnaires de services publics devraient peut-être promouvoir l'utilisation du téléphone plutôt que les visites à un bureau ou une installation. Pour y arriver, ils devront convaincre les utilisateurs que le téléphone présente les mêmes avantages que les visites à un bureau : un service fiable et une expérience de service qui peut être adaptée aux besoins particuliers des utilisateurs.

Le prochain chapitre porte sur les moteurs d'un autre moyen de communication important : Internet.

Que reste-t-il à découvrir?

Les raisons pour lesquelles les systèmes téléphoniques automatisés ne permettent pas aux citoyens de joindre quelqu'un ou d'obtenir les résultats voulus peuvent être examinées dans les prochaines études de la série *Les citoyens d'abord*. On pourrait également y étudier les réactions aux solutions proposées pour résoudre ces problèmes.

10.0 Satisfaction à l'égard d'Internet

Dans les chapitres précédents, nous avons recensé les moteurs de satisfaction pour les services en général et pour les services téléphoniques. Le présent chapitre examine les moteurs de satisfaction pour les services offerts par Internet.

Étant donné que de plus en plus d'organisations gouvernementales tentent de promouvoir la prestation de services électroniques, il y aurait lieu d'examiner ces services de plus près, comme nous l'avons fait au chapitre 9.0 pour les services téléphoniques. L'étude *Les citoyens d'abord 4* s'est penchée sur l'évaluation d'Internet afin de comprendre les points forts et les points faibles de ce moyen de communication, en dehors des moteurs de satisfaction généraux mentionnés au chapitre 4.0.

Le chapitre commence par un bref aperçu des cas où Internet est utilisé pour offrir des services gouvernementaux, de manière à établir clairement le contexte d'utilisation avant d'examiner les moteurs de satisfaction.

On consulte généralement un site Web en appui à d'autres moyens de communication et pour trouver de l'information

Les citoyens utilisent rarement Internet comme seul moyen de communication pour obtenir les services décrits et évalués dans *Les citoyens d'abord 4*. Il est plus souvent utilisé en appui à d'autres moyens de communication, particulièrement lorsqu'il y en a au moins trois (voir le tableau 10.1). Il est donc plus fréquent que l'on consulte un site Web en appui à d'autres moyens de communication.

Tableau 10.1 Utilisation d'Internet n=6132 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Moyens de communication utilisés pour une expérience récente	Pourcentage de répondants ayant utilisé Internet
Un	8
Deux	20
Trois ou plus	62

Le tableau 10.2 illustre l'utilisation d'Internet par type d'expérience de service. Contrairement au téléphone, auquel on a généralement recours pour des services de dépannage, Internet est utilisé le plus souvent pour la collecte facultative d'information.

Tableau 10.2 Utilisation d'Internet par type de service n=2953 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Type d'expérience de service	Pourcentage de répondants ayant utilisé Internet
Collecte facultative d'information	44
Applications obligatoires	21
Utilisation facultative, routinière des services	20
Dépannage	19

À l'instar du téléphone, Internet présente les avantages de la rapidité et de la commodité, mais les points communs s'arrêtent là

En général, les citoyens qui ont fait des observations relativement aux moyens de communication qui présentent les meilleurs avantages (énumérés au tableau 10.3 ci-dessous) ont mentionné les visites en personne, le téléphone et Internet. Il est toutefois possible de déterminer les points forts et les points faibles de chaque moyen de communication pour l'ensemble des avantages.

Les citoyens estiment que les avantages d'Internet sont comparables à ceux du téléphone, comme l'indique le tableau 10.3. Les avantages relatifs des visites à un bureau ou une installation correspondent aux faiblesses relatives de l'utilisation d'Internet. Tout comme le téléphone, Internet est apprécié parce qu'il est facile à utiliser et rapide. Même si les avantages des deux moyens de communication sont comparables, les points communs s'arrêtent là car les citoyens les utilisent à des fins différentes. N'oublions pas qu'Internet est souvent utilisé en appui à d'autres moyens de communication et pour obtenir de l'information. Pour sa part, le téléphone est utilisé dans un grand nombre de situations différentes, parfois comme moyen de communication principal et parfois en appui à d'autres moyens de communication.

Tableau 10.3 Avantages relatifs des moyens de communication <i>Les citoyens d'abord 4</i>				
Avantage	Nombre total de répondants	Visite à un bureau ou une installation	Téléphone	Internet
Le plus personnalisé	5 781	1	5	6
Le plus fiable	5 822	2	6	5
Le plus efficace pour obtenir ce que vous voulez ou ce dont vous avez besoin	5 832	3	4	4
Celui qui répond le mieux à vos besoins	5 808	4	3	3
Le plus rapide	6 104	5	2	2
Le plus facile à utiliser	5 833	6	1	1

Remarque : Les chiffres inscrits dans les colonnes sous chaque moyen de communication désignent le classement de chaque avantage pour le moyen de communication en question.

Le tableau montre également la difficulté de convaincre les citoyens d'utiliser Internet plutôt que de se rendre à un bureau. Cette question a également été abordée dans le chapitre précédent consacré au téléphone. Pour promouvoir un tel changement, le gestionnaire de service public devra démontrer qu'Internet est un moyen de communication fiable qui peut aussi être personnalisé.

Internet convient bien à la collecte d'information

Les notes moyennes de satisfaction attribuées à Internet sont légèrement plus élevées que celles du téléphone (65 sur 100 contre 59 sur 100). Internet obtient les meilleures notes lorsqu'il est utilisé pour obtenir des renseignements, comme l'indique le tableau 10.4. À l'instar de la satisfaction à l'égard du téléphone, la satisfaction à l'égard d'Internet diminue lorsqu'il est utilisé à des fins de dépannage et lorsque les services deviennent plus compliqués.

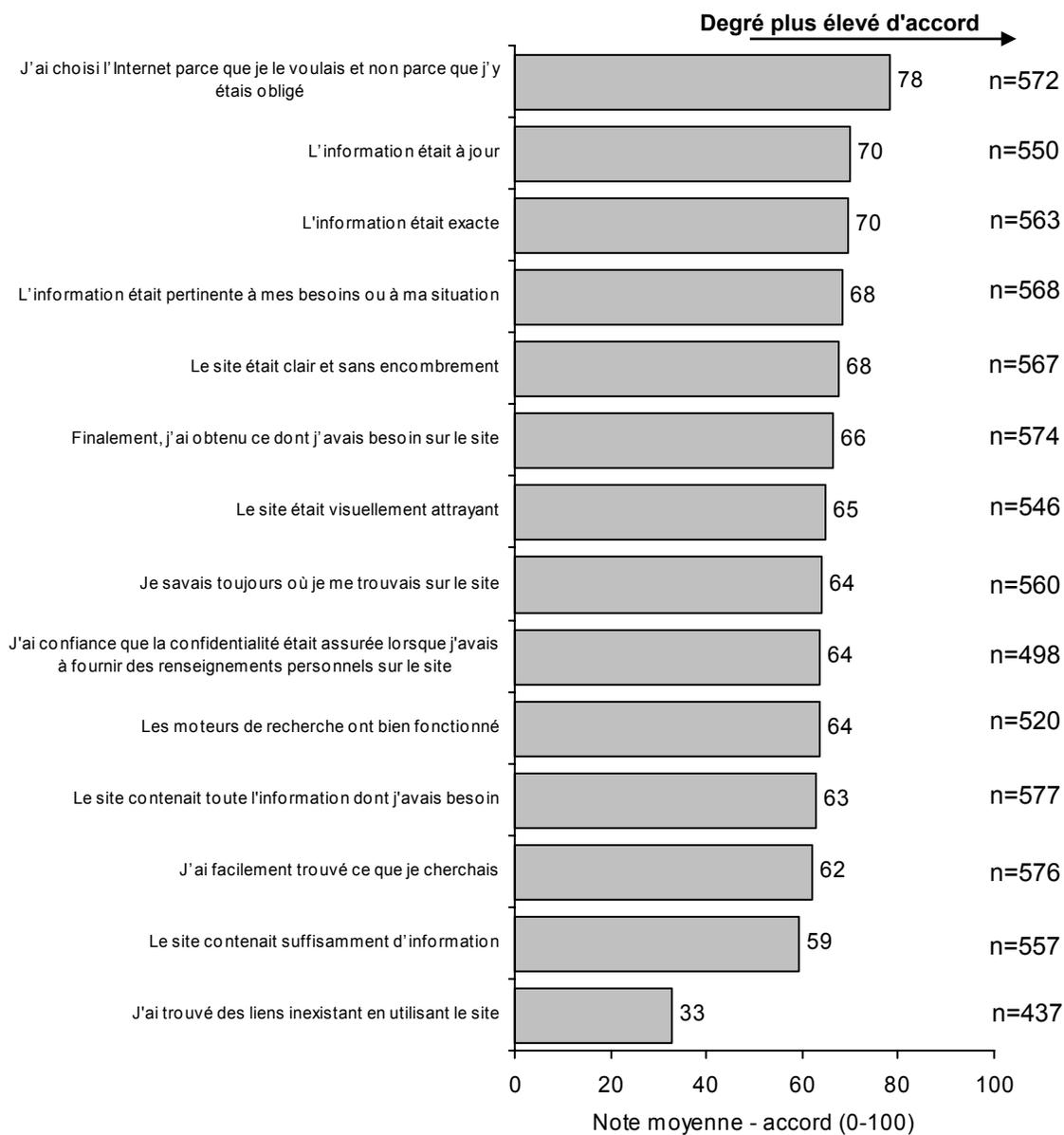
Tableau 10.4 Satisfaction à l'égard d'Internet par type de services n=2960 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Type d'expérience de service	Note moyenne - satisfaction (0-100)
Collecte facultative d'information	73
Utilisation facultative, routinière des services	68
Applications obligatoires	64
Dépannage	59

Le tableau 10.5 présente un résumé des points de vue des citoyens sur Internet et permet de déterminer les points forts et les points faibles relatifs de ce moyen de communication lorsque les citoyens l'utilisent pour obtenir des services gouvernementaux.

Bon nombre de citoyens se servent d'Internet par choix. Les sites Web reçoivent de plus hautes notes parce que l'information est exacte et à jour. Des notes plus basses sont attribuées pour la quantité d'information sur le site et la facilité d'accès à cette information. Certains citoyens, mais pas tous, obtiennent ce dont ils ont besoin lorsqu'ils consultent un site Web du gouvernement. De la même façon, certains citoyens, mais pas tous, croient que leurs renseignements personnels sont protégés lorsqu'ils consultent un site Web gouvernemental. Bref, les points forts et les points faibles au plan du contenu varient selon les sites. Il est plus facile de naviguer et de trouver de l'information dans certains sites que dans d'autres.

Tableau 10.5 Résumé des points de vue sur Internet
Les citoyens d'abord 4

« À quel point êtes-vous d'accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants concernant l'utilisation que vous avez fait de l'Internet à cette occasion? »



Les résultats sont les plus importants lorsqu'on utilise Internet, mais l'équilibre entre le contenu et la convivialité peut aussi avoir une influence

L'analyse des moteurs de satisfaction pour Internet montre l'importance d'un bon rendement à l'égard des caractéristiques suivantes de ce moyen de communication (voir les tableaux 10.6 et 10.7) :

- résultats;
- facilité à trouver l'information;
- renseignements suffisants;
- navigation dans le site;
- attrait visuel.

Ces moteurs sont à peu près identiques à ceux qu'on trouve dans *Les citoyens 3*, exception faite de la navigation dans le site qui n'était pas mentionnée dans cette étude. Les éléments statistiques pertinents figurent à l'annexe G.

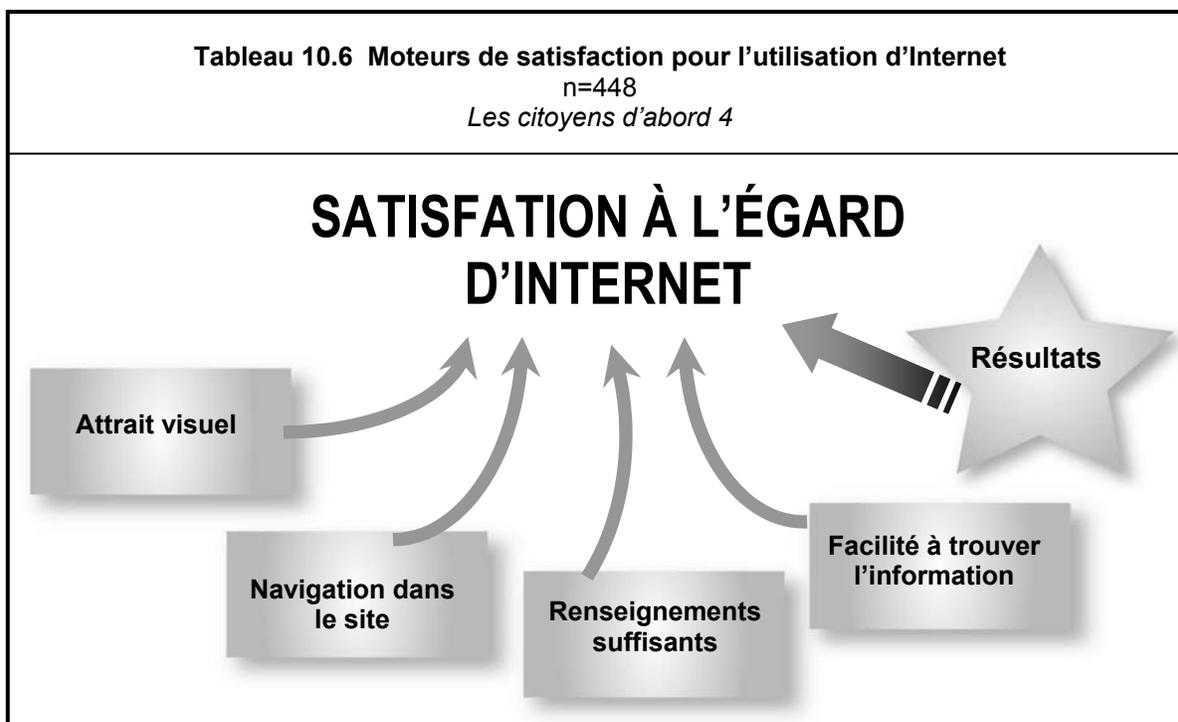


Tableau 10.7 Définir les moteurs de satisfaction pour l'utilisation d'Internet
Les citoyens d'abord 4

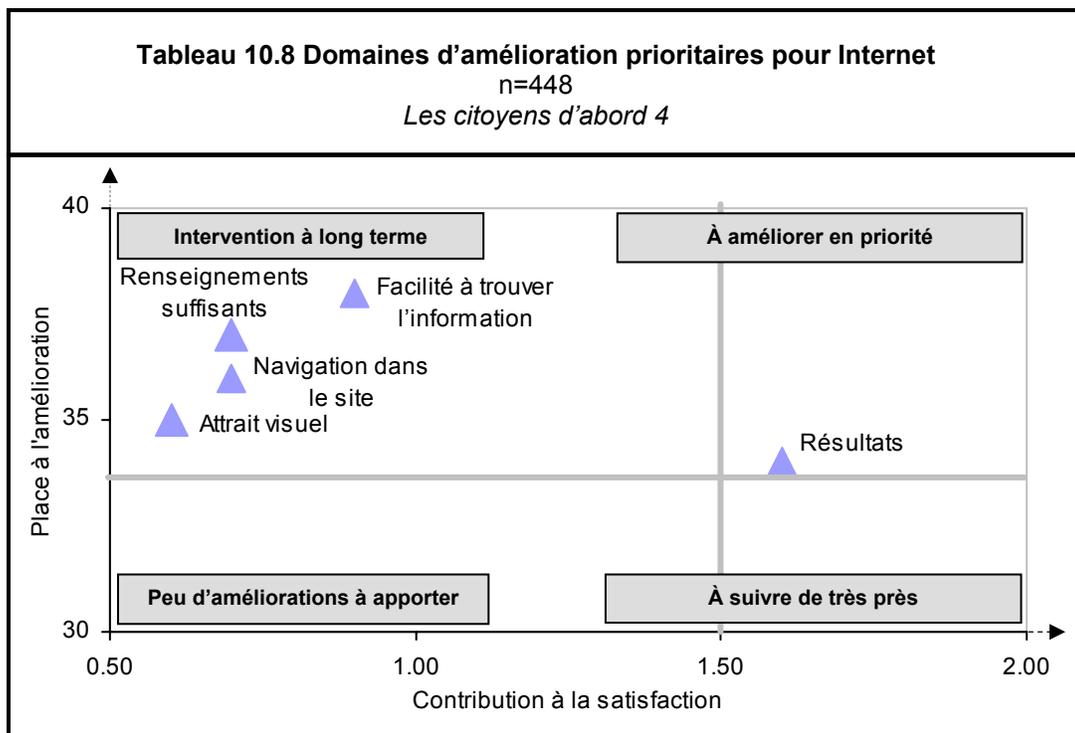
Résultats – <i>Finalemnt, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin sur le site</i>
Facilité à trouver l'information – <i>J'a facilement trouvé ce que je cherchais</i>
Renseignements suffisants – <i>Le site contenait toute l'information dont j'avais besoin</i>
Navigation dans le site – <i>Je savais toujours où je me trouvais sur le site</i>
Attrait visuel – <i>Le site était visuellement attrayant</i>

Outre les moteurs génériques mentionnés au chapitre 4.0, les résultats constituent le moteur le plus important en ce qui concerne Internet, comme on le voit au tableau 10.7 où ce moteur est illustré par une étoile et une flèche épaisse qui pointe vers la satisfaction. Encore une fois, les citoyens utilisent les

moyens de communication pour obtenir ce dont ils ont besoin ou ce qu'ils veulent. Les gestionnaires du secteur public devraient garder cela à l'esprit lorsqu'ils envisagent d'apporter des modifications aux services offerts sur Internet. Les clients des sites Internet tiennent compte également du contenu et de la convivialité des sites. Ce sont là des facteurs auxquels il faut porter attention, d'autant plus qu'ils contribuent à l'atteinte de résultats positifs dans ce moyen de communication.

Les résultats constituent le moteur à améliorer en priorité, mais il y a place à l'amélioration en ce qui concerne le contenu et la convivialité des sites Web

On peut déterminer les améliorations prioritaires pour Internet en examinant la place à l'amélioration pour les différents moteurs et la contribution de chacun à la satisfaction, comme on le voit dans le tableau 10.8. On y voit également deux lignes croisées qui définissent les quadrants et qui représentent les notes moyennes attribuées pour la place à l'amélioration (la ligne croisée horizontale) et la contribution à la satisfaction (la ligne croisée verticale) pour l'ensemble des moteurs dans différentes situations.⁸ Les moteurs qui figurent dans le quadrant supérieur droit sont des améliorations prioritaires parce qu'ils laissent de la place à améliorer et parce qu'ils contribuent de façon marquée à la satisfaction à l'égard de ce moyen de communication. De plus, les résultats constituent la priorité essentielle. Les autres moteurs se trouvent à gauche. Bien que leur contribution à la satisfaction soit moins importante, il est essentiel de les examiner parce qu'ils laissent beaucoup de place à l'amélioration.



Plusieurs stratégies peuvent être mises en œuvre pour améliorer le rendement des moteurs de satisfaction. La tendance qu'ont beaucoup d'organisations gouvernementales à mettre fréquemment à jour le contenu de leur site et à le modifier périodiquement pour en accroître la convivialité est très judicieuse. Elle leur permet d'agir sur tous les moteurs pour une période donnée tout en tenant compte des réalités d'un contexte où les contenus doivent être mis à jour fréquemment. En même temps, les organisations gouvernementales seront appelées à offrir plus de services en ligne et à utiliser ce moyen de communication pour offrir aux citoyens ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent.

⁸ Par exception dans ce tableau, la ligne croisée désignant la place à l'amélioration est modifiée en raison du manque d'espace pour afficher les résultats et les notes moins élevées pour ces moteurs.

Qu'avons-nous appris?

Les sites Web gouvernementaux sont utiles pour fournir de l'information, souvent en combinaison avec d'autres moyens de communication. Cinq moteurs doivent être forts pour optimiser la satisfaction à l'égard d'Internet : les résultats, la facilité à trouver l'information, des renseignements suffisants, la navigation dans le site et l'attrait visuel.

Les résultats constituent le moteur le plus important, mais les internautes tiennent compte également du contenu et de la convivialité des sites.

Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires de services gouvernementaux?

Les gestionnaires de services gouvernementaux peuvent se concentrer sur ces autres moteurs de satisfaction pour améliorer le rendement des services offerts au moyen d'Internet. Ils peuvent aussi combiner des mises à jour continues du contenu, des modifications au contenu et des activités visant à améliorer la convivialité du site. Les gestionnaires doivent également être prêts à répondre aux attentes des citoyens et à leur offrir davantage ce dont ils ont besoin et ce qu'ils veulent par l'intermédiaire de ce moyen de communication. Cela représente un défi de taille, car il est parfois difficile de suivre l'évolution rapide d'Internet.

Pour être davantage en mesure d'offrir aux citoyens ce dont ils ont besoin et ce qu'ils veulent à l'aide d'Internet, les gestionnaires peuvent tenter de s'inspirer de certains points forts des autres moyens de communication, dans la mesure du possible. À titre d'exemple, s'ils veulent augmenter la clientèle de leurs services en ligne et diminuer le nombre de personnes qui se rendent dans leurs bureaux, ils devront donner à leurs clients la possibilité de personnaliser les services sur Internet et leur démontrer que ce moyen de communication est fiable et efficace.

Que reste-t-il à découvrir?

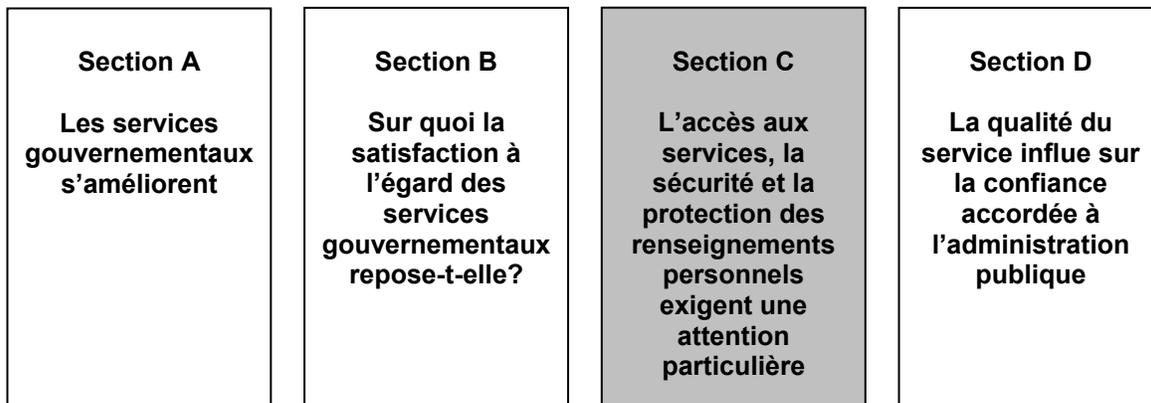
Les prochaines études *Les citoyens d'abord* pourront tenter de déterminer de quelle façon Internet favorise ou empêche les déplacements de clientèle entre ce moyen de communication, les services téléphoniques et les services en personne. L'échantillon utilisé pour la présente étude n'est pas assez étendu pour répondre à cette question. Quand ils auront la réponse, les gestionnaires pourront mieux comprendre comment harmoniser Internet aux deux autres moyens de communication.

C L'accès aux services, la sécurité et la protection des renseignements personnels exigent une attention particulière

Certaines questions méritent qu'on s'y attarde, soit parce qu'elles existent depuis longtemps et que la situation ne s'améliore pas, soit parce que ce sont de nouveaux enjeux qui prennent de plus en plus d'importance. Dans *Les citoyens d'abord 4*, ces questions sont l'accès aux services gouvernementaux ainsi que la sécurité et la protection des renseignements personnels échangés dans le cadre de l'utilisation des services gouvernementaux.

Depuis longtemps, les citoyens signalent des problèmes d'accès aux services gouvernementaux. Ces problèmes ont été documentés dans la première étude *Les citoyens d'abord* et ils ont été désignés comme un domaine d'amélioration hautement prioritaire dans *Les citoyens d'abord 3*. La présente section du rapport comprend un chapitre portant précisément sur l'accès aux services qui donne aux gestionnaires des conseils pour créer des conditions favorables à un meilleur accès aux services. On y trouve également des directives sur les améliorations à apporter en priorité pour faciliter l'accès aux services.

La sécurité et la protection des renseignements personnels, qui n'avaient pas été abordées auparavant dans l'étude *Les citoyens d'abord*, sont examinées dans le contexte de l'utilisation des moyens de communication électroniques pour la prestation des services gouvernementaux. Les préoccupations des citoyens à l'égard de la sécurité et de la protection des renseignements personnels sont présentées dans le chapitre consacré à cette question; on y trouve également des mesures correctives permettant de répondre à ces préoccupations.



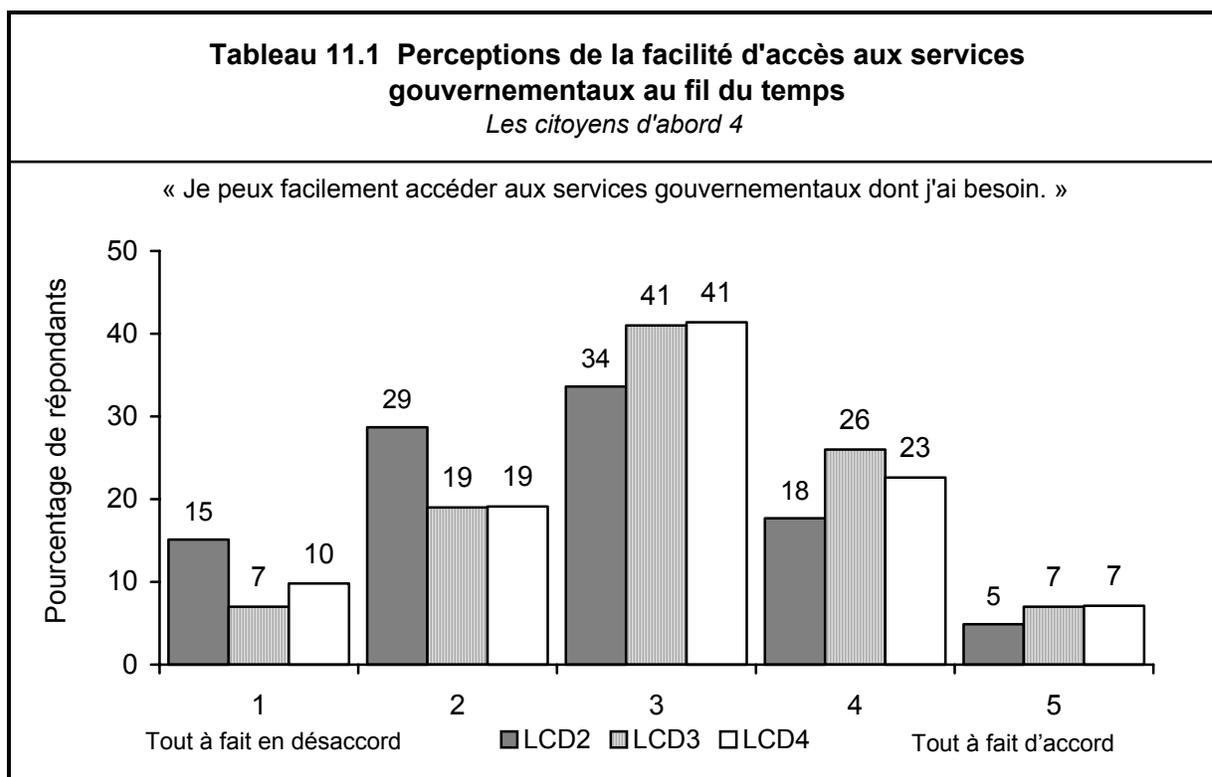
11.0 Facteurs qui facilitent ou entravent l'accès aux services

Les problèmes liés à l'accès aux services gouvernementaux ont été mentionnés dans la première étude *Les citoyens d'abord*. Depuis, les notes attribuées pour l'accès aux services n'ont pas beaucoup augmenté, malgré l'amélioration de la qualité des services mentionnée au chapitre 2.0 du présent rapport.

Dans la présente étude, on tente de mieux comprendre les obstacles à l'accès en essayant de déterminer dans quelles situations l'accès aux services est adéquat. Cela semble un point de départ logique, puisque les chapitres précédents montraient des variations dans les notes attribuées à la qualité des services et à la satisfaction pour différents moyens de communication et dans différentes situations. Les moteurs de satisfaction pour l'accès aux services y sont également présentés.

Les services gouvernementaux ne sont toujours pas perçus comme étant faciles d'accès

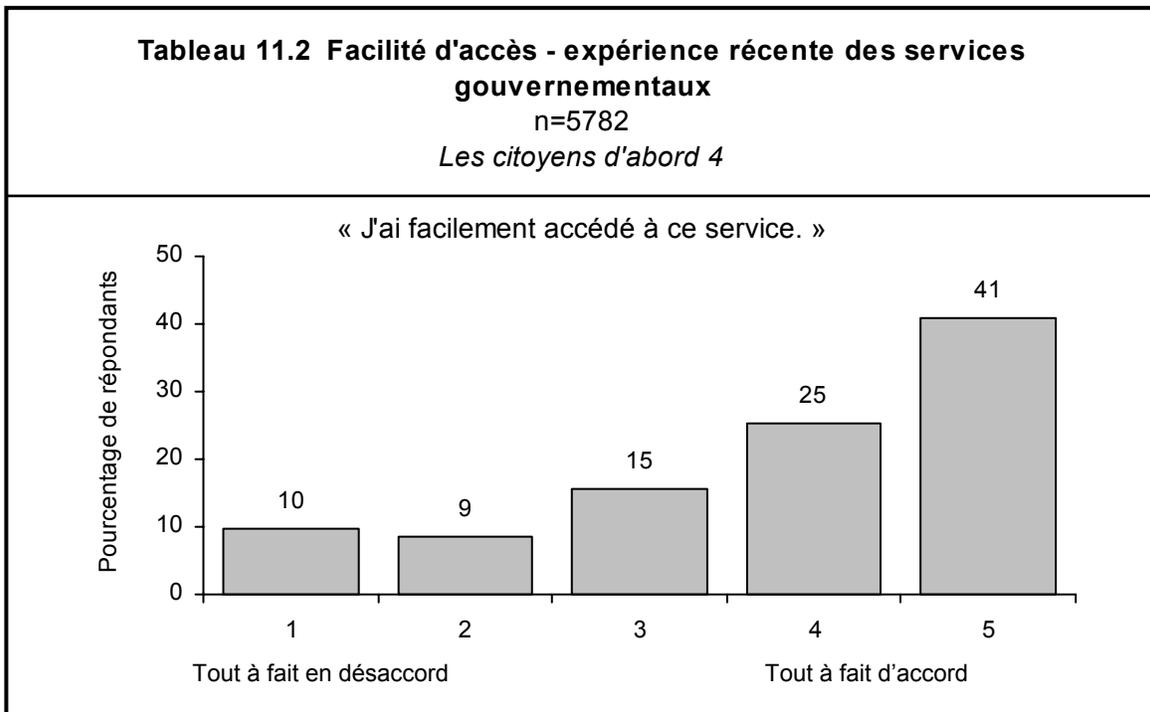
À l'instar des études précédentes, l'étude *Les citoyens d'abord 4* montre que moins du tiers des citoyens disent pouvoir accéder facilement aux services gouvernementaux dont ils ont besoin. D'autre part, ils sont à peu près aussi nombreux (29 %) à dire qu'ils ne peuvent pas accéder facilement aux services gouvernementaux dont ils ont besoin. La perception des citoyens en ce qui concerne la facilité avec laquelle ils peuvent accéder aux services gouvernementaux a très peu changé depuis *Les citoyens d'abord 2*, comme on peut le voir dans le tableau 11.1.⁹



⁹ Dans *Les citoyens d'abord 2*, la question était formulée comme suit : *Je me sens confiant de pouvoir accéder facilement à tout service gouvernemental dont j'ai besoin*. Cette formulation est un peu différente de celle utilisée dans *Les citoyens d'abord 3* et *Les citoyens d'abord 4*.

La façon dont les citoyens perçoivent l'accès ne correspond pas à leurs expériences

Dans l'étude *Les citoyens d'abord 4*, on a également demandé aux Canadiennes et aux Canadiens leur point de vue sur l'énoncé suivant : *J'ai accédé facilement à ce service* par rapport à l'expérience récente des services gouvernementaux dont ils ont choisi de faire état (tableau 11.2). Les citoyens qui étaient en accord avec l'énoncé étaient majoritaires. Les deux tiers estimaient qu'il était facile d'accéder au service particulier dont ils faisaient état. Un citoyen sur cinq environ estimait qu'il n'était pas facile d'accéder au service.



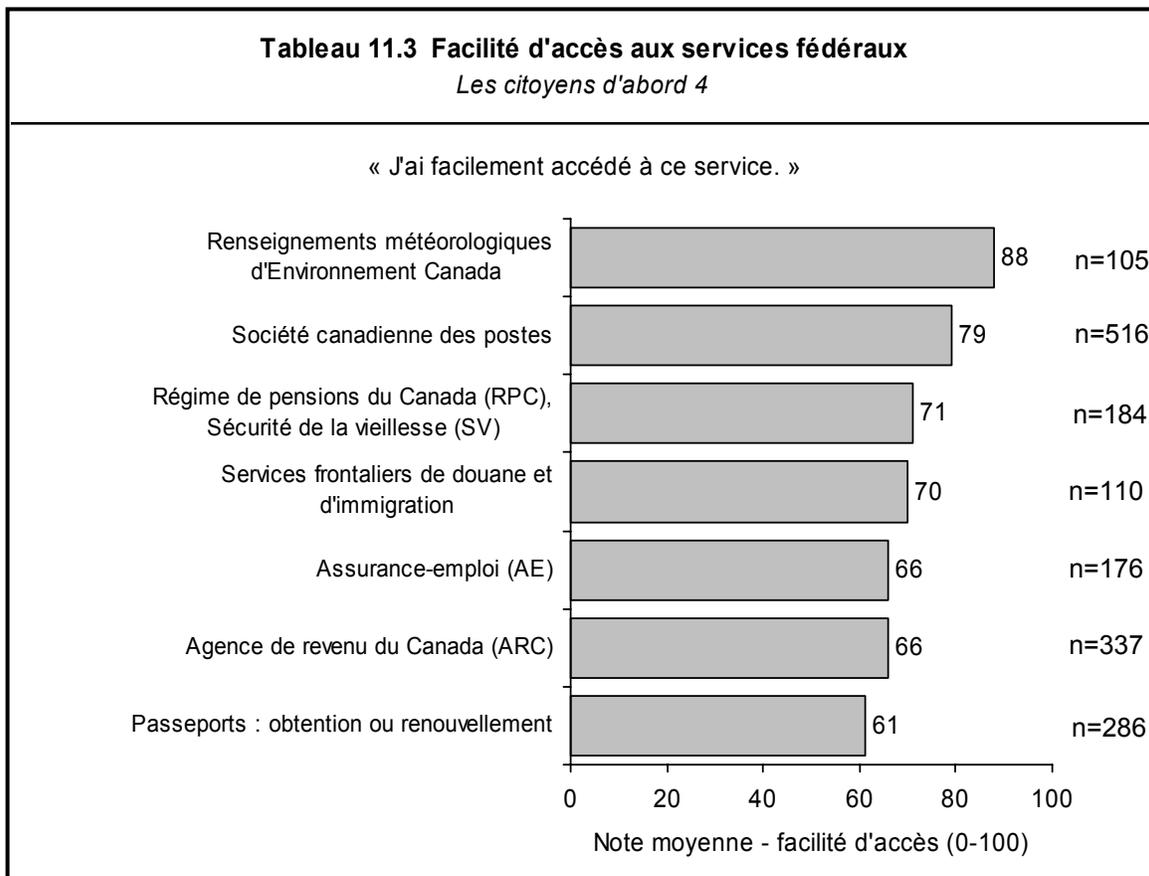
À première vue, les résultats au plan de la perception de l'accès aux services semblent contredire les résultats fondés sur les expériences d'accès concrètes. Lorsqu'ils pensent à l'accès aux services gouvernementaux de façon globale, les Canadiennes et les Canadiens ont une perception plutôt négative de la facilité avec laquelle ils peuvent y accéder. Toutefois, lorsqu'ils pensent à leurs expériences récentes, ils ont une perception plutôt positive.

Il est important de préciser qu'on a demandé aux citoyens d'évaluer le dernier service gouvernemental qu'ils ont utilisé. Les services évalués étant ceux que les citoyens ont réussi à obtenir, il s'ensuit que les citoyens ont aussi réussi à y accéder. Il peut y avoir d'autres occasions où les citoyens sont incapables d'accéder à un service et de l'utiliser, par exemple, lorsqu'ils essaient d'obtenir des renseignements gouvernementaux en ligne ou de téléphoner à un bureau du gouvernement pour obtenir des précisions sur une question. Bien que ces interactions de service ne soient pas celles que les citoyens auraient évaluées en tant qu'expérience récente, elles exercent probablement une influence sur leurs perceptions globales de la facilité (ou de la difficulté) d'accéder aux services gouvernementaux.

Il convient de mentionner également que les expériences de service évaluées par les citoyens sont celles qu'ils ont choisies dans la liste des services utilisés au cours de la dernière année. Il est donc possible que les notes attribuées à l'accès pour ces expériences de service correspondent (ou ne correspondent pas) à l'accès aux services gouvernementaux typiques, compte tenu des tendances et des motivations qui incitent les citoyens à choisir un service en particulier.

Les notes attribuées pour l'accès sont plus ou moins élevées selon le service

L'étude *Les citoyens d'abord 3* faisait état de variations dans l'évaluation de l'accès selon le service. Les mêmes tendances se manifestent dans *Les citoyens d'abord 4*. Les notes attribuées pour la facilité d'accès varient d'un service fédéral à l'autre (tableau 11.3) et d'un service municipal et provincial/territorial à l'autre (tableau 11.4). Des notes de plus de 80 sur une échelle de 100 ont été attribuées à des services comme *Renseignements météorologiques d'Environnement Canada*, *Demande à l'assurance automobile publique* (dans les provinces concernées), *J'ai visité une bibliothèque publique* et *J'ai utilisé un centre de loisir municipal*. Par contre, lorsque les services fédéraux sont pris globalement, ils obtiennent une note (70 sur 100) qui n'est pas très différente de la note attribuée aux services des municipalités, des provinces et des territoires (71 sur 100).

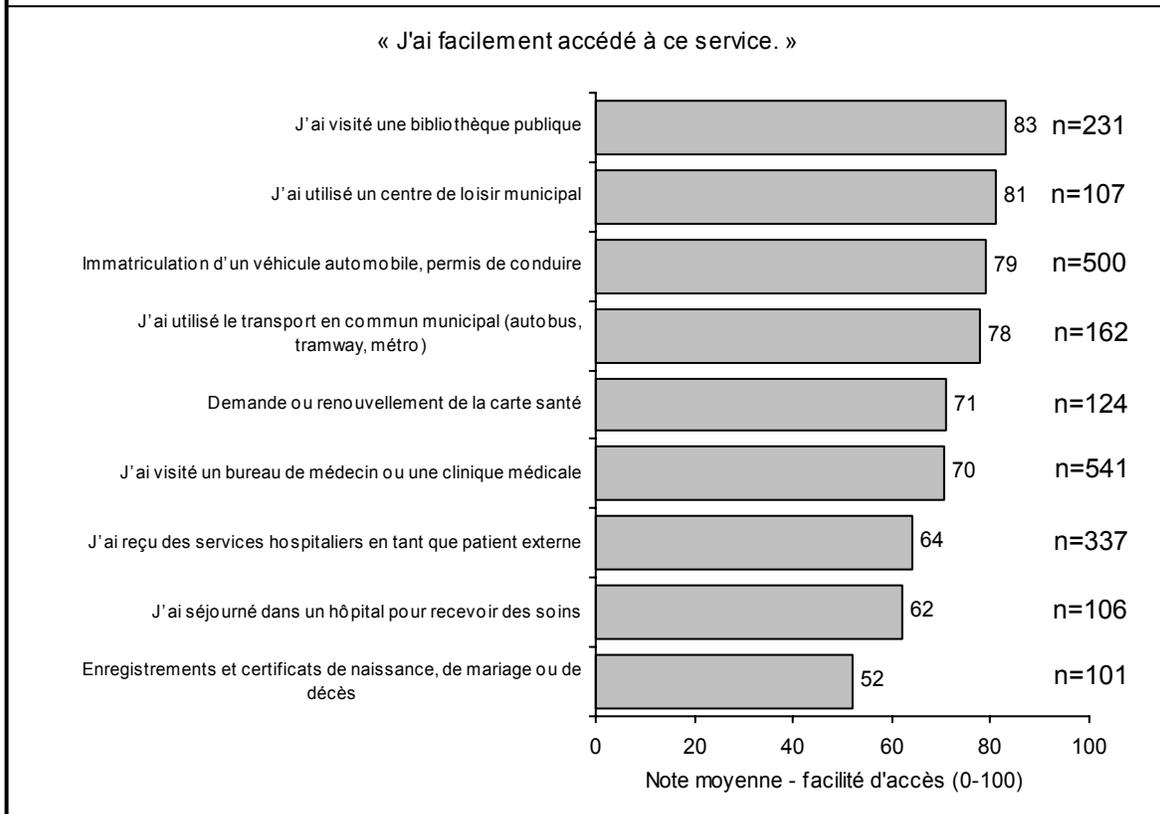


Remarque :

Une note moyenne plus élevée correspond à un accès plus facile.

Seuls les services fédéraux évalués par plus de 100 citoyens figurent dans le tableau.

Tableau 11.4 Facilité d'accès aux services des municipalités et des provinces/territoires
Les citoyens d'abord 4



Remarque :

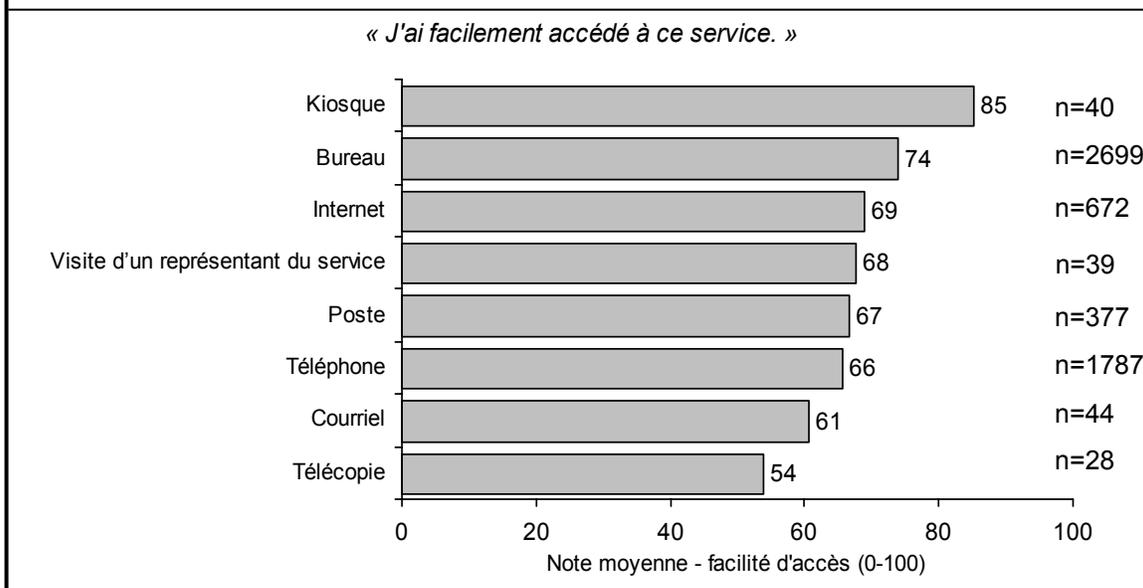
Une note moyenne plus élevée correspond à un accès plus facile.

Seuls les services des municipalités et des provinces/territoires qui ont été évalués par plus de 100 citoyens figurent dans le tableau.

L'évaluation de l'accès aux services varie selon le moyen de communication

Le tableau 11.5 montre que l'évaluation de la facilité d'accès aux services varie selon le moyen de communication. Dans le petit groupe de citoyens qui avaient utilisé des kiosques, ce moyen de communication est considéré comme le plus facile d'accès. Les services en personne reçoivent eux aussi des notes élevées pour la facilité d'accès. L'accès est jugé le plus difficile par les citoyens qui utilisent d'abord le télécopieur ou le courriel pour accéder à un service gouvernemental. Enfin, les citoyens estiment qu'il est plus difficile d'accéder aux services téléphoniques qu'aux services en personne et aux services offerts dans les kiosques.

Tableau 11.5 Facilité d'accès au premier moyen de communication utilisé pour obtenir un service
Les citoyens d'abord 4



Remarque : Une note moyenne plus élevée correspond à un accès plus facile.

L'accès est meilleur dans les situations simples

Les faits énoncés dans *Les citoyens d'abord 4* révèlent que l'accès est meilleur dans les situations suivantes :

- lorsque l'expérience de service peut se conclure à la première prise de contact;
- lorsqu'un seul moyen de communication est utilisé;
- lorsque les citoyens effectuent des transactions simples et routinières, par exemple, chercher de l'information ou utiliser des services qu'ils ont déjà utilisés.

Les citoyens qui réussissent à conclure leur expérience de service à la première prise de contact donnent des notes plus élevées que les autres pour l'accès aux services (tableau 11.6).

Tableau 11.6 Règlement à la première prise de contact
n=3590
Les citoyens d'abord 4

Nombre de contacts requis	Pourcentage de personnes qui ont eu besoin de ce nombre de contacts	Note moyenne pour la facilité d'accès (0-100)
Un	25	80
Deux et +	75	67
Total	100	70

Remarque : Une note moyenne plus élevée correspond à un accès plus facile.

Les citoyens qui réussissent à obtenir le service par l'entremise d'un seul moyen de communication donnent, eux aussi, des notes plus élevées pour la facilité d'accès (tableau 11.7).

Tableau 11.7 Facilité d'accès par l'entremise d'un ou de plusieurs moyens de communication n=6132 <i>Les citoyens d'abord 4</i>		
Nombre de moyens de communication utilisés	Pourcentage de personnes qui ont utilisé ce nombre de moyens de communication	Note moyenne pour la facilité d'accès (0-100)
Un	45	75
Deux	33	70
Trois et +	23	61
Total	100	70

Remarque : Une note moyenne plus élevée correspond à un accès plus facile.

Pour l'ensemble des types de services communs, les notes attribuées pour la facilité d'accès varient considérablement. Les citoyens donnent toujours des notes moins élevées aux expériences de service plus complexes (tableau 11.8).

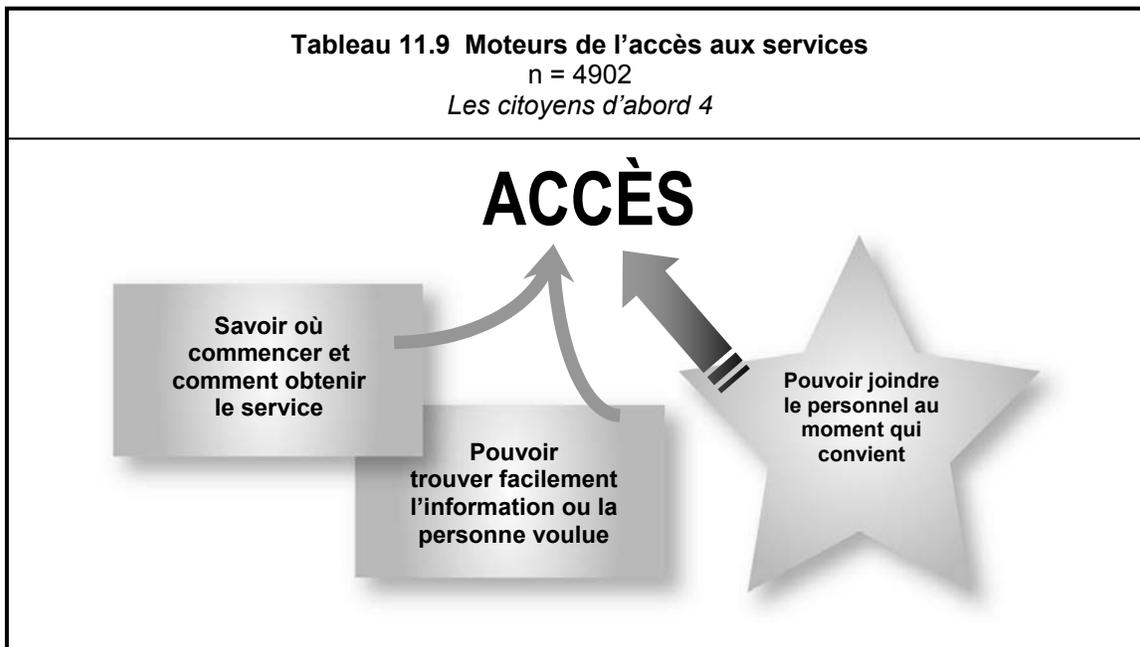
Tableau 11.8 Facilité d'accès par type de services n = 2731 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Type d'expérience de service	Note moyenne pour la facilité d'accès (0-100)
Utilisation facultative, routinière des services	77
Collecte facultative de renseignements	76
Applications obligatoires	70
Dépannage	63
Total	70

Remarque : Une note moyenne plus élevée correspond à un accès plus facile.

Parmi les services qui répondent à certains de ces critères pour les transactions simples et plus faciles d'accès, mentionnons *J'ai utilisé le transport en commun municipal, J'ai reçu des services hospitaliers en tant que patient externe et J'ai visité un bureau de médecin ou une clinique médicale.*

La capacité de communiquer avec le personnel au moment qui convient aux citoyens constitue la clé de l'accès aux services – c'est aussi un moteur à améliorer en priorité

Pour comprendre comment améliorer l'accès aux services gouvernementaux pour les citoyens, il est important de définir les facteurs qui déterminent les notes attribuées à la facilité d'accès. Ces facteurs figurent au tableau 11.9 et les résultats statistiques à l'annexe H.



Dans le tableau ci-dessus, le moteur le plus fort est illustré au moyen d'une étoile et d'une flèche épaisse qui pointe vers l'accès. L'importance relative des moteurs indique qu'à partir du moment où les citoyens savent par où commencer et trouvent l'information ou la personne qu'ils cherchent, il devient plus important pour eux de pouvoir joindre le personnel au moment qui leur convient.

Lorsque des efforts sont déployés pour améliorer l'accès aux services publics pour les citoyens, il est logique de se demander quel est le rendement actuel des gouvernements pour les différents moteurs. Les résultats sont résumés au tableau 11.10. Le principal sujet de préoccupation est de savoir dans quelle mesure les citoyens peuvent joindre le personnel au moment qui leur convient. Étant donné qu'il s'agit également du moteur le plus important, il est prioritaire pour l'amélioration de l'accès aux services.

Tableau 11.10 Comment les citoyens ont évalué le rendement pour les moteurs de la facilité d'accès
n = 4902
Les citoyens d'abord 4

Moteur	Note moyenne d'approbation (0 - 100)
En commençant, je savais où et comment obtenir le service	76
J'ai facilement trouvé l'information ou la personne que je cherchais	73
J'ai été en mesure de joindre le personnel au moment qui me convenait	65

Remarque : Une note moyenne plus élevée correspond à un accès plus facile.

Trouver facilement la bonne personne est essentiel lorsqu'on utilise le téléphone et savoir quel site consulter est essentiel lorsqu'on utilise Internet

Les trois mêmes moteurs s'appliquent aux services publics auxquels on accède d'abord au moyen du téléphone et d'Internet. Cependant, l'importance relative des moteurs diffère quelque peu selon le premier moyen utilisé pour accéder au service.

Pour ce qui concerne l'accès aux services au moyen du téléphone, il faut avant tout pouvoir joindre facilement la bonne personne. Cela nécessite l'établissement de systèmes téléphoniques intuitifs en amont que les clients peuvent utiliser facilement et l'établissement d'horaires de service pratiques pour que les clients puissent communiquer directement avec le personnel.

En ce qui concerne les services offerts sur Internet, il faut avant tout savoir quel site consulter. Aider les citoyens à s'orienter parmi la multitude de sites donnant accès à des services gouvernementaux représente un défi de taille.

Savoir où commencer est plus important lorsque les transactions sont simples

Pour les expériences de service simples, par exemple, obtenir des renseignements sur des services facultatifs et utiliser des services facultatifs à plusieurs reprises, les trois mêmes moteurs se dégagent (savoir où commencer, pouvoir trouver facilement l'information ou la personne voulue et pouvoir joindre le personnel). Par contre, lorsque les expériences de service sont plus compliquées (par exemple, présenter une demande dans le cadre d'un programme ou d'un service gouvernemental réglementé ou obtenir des services de dépannage), les deux derniers moteurs seulement s'appliquent. Dans de telles situations, le fait de savoir où commencer n'est plus un moteur d'accès.

Qu'avons-nous appris?

Même si un grand nombre de citoyens perçoivent que les services gouvernementaux ne sont pas faciles d'accès, l'examen des expériences concrètes démontre au contraire que beaucoup de services gouvernementaux le sont. On peut accéder facilement aux services lorsque :

- l'expérience de service peut se conclure à la première prise de contact;
- un seul moyen de communication est utilisé;
- les citoyens effectuent des transactions simples et routinières, par exemple, utiliser des services qu'ils ont déjà utilisés.

Voici les trois principaux moteurs pour l'accès aux services :

- savoir où commencer et comment obtenir le service;
- pouvoir trouver facilement l'information ou la personne voulue;
- pouvoir joindre le personnel au moment qui convient.

Pouvoir joindre le personnel constitue le moteur à améliorer en priorité parce qu'il a le plus d'incidence sur les notes attribuées à l'accès et laisse le plus de place à l'amélioration.

Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires de services gouvernementaux?

La présente étude illustre les situations où les services gouvernementaux sont faciles d'accès et celles où ils ne le sont pas. Les gestionnaires de services publics auraient avantage à reproduire ces situations dans la mesure du possible. L'étude donne aussi des indications sur les notes les plus élevées qui peuvent être attribuées pour l'accès aux services quand les circonstances sont favorables. À cet égard, ces constatations représentent un standard pour la facilité d'accès dans les circonstances les plus favorables.

On peut concentrer les activités visant à améliorer l'accès sur les principaux moteurs. En particulier, les stratégies d'amélioration peuvent être axées sur la capacité des citoyens de joindre le personnel au moment qui leur convient.

Le prochain chapitre est consacré à l'utilisation de moyens électroniques pour accéder aux services gouvernementaux et porte une attention particulière aux questions liées à la protection et à la confidentialité des renseignements personnels.

Que reste-t-il à découvrir?

Le modèle pour les moteurs de la facilité d'accès n'explique pas complètement la variabilité des notes attribuées. Il représente toutefois un fondement solide pour aider les gestionnaires de services publics à savoir où trouver les points de référence pour évaluer l'accès et comment améliorer celui-ci. Les prochaines études pourraient examiner une gamme plus étendue de facteurs, lesquels pourraient être (ou ne pas être) des moteurs de l'accès aux services.

12.0 Sécurité et protection des renseignements personnels

Dans les chapitres précédents, nous avons vu qu'il faut accorder une attention spéciale à l'amélioration de l'accès aux services gouvernementaux. Internet peut contribuer à cette amélioration grâce à ses atouts que sont la rapidité et la facilité d'utilisation. Avec le temps, il pourrait donner accès à un plus grand nombre de services gouvernementaux. La réussite des initiatives en ligne conçues à cette fin dépend en partie de notre capacité d'éliminer les préoccupations qu'ont les citoyens quand ils ont recours à des modes d'accès en ligne.

Les Canadiennes et les Canadiens utilisent Internet plus souvent. Si la recherche d'information est fréquente, les transactions sont moins courantes, selon divers rapports. D'aucuns avancent que cette réticence est attribuable aux préoccupations relatives au piratage, à l'usurpation d'identité et à l'échange d'information apparemment illimité. Certains citoyens se disent préoccupés par la protection des renseignements personnels lorsqu'ils visitent des sites Web gouvernementaux, ce dont nous avons également fait état dans un chapitre précédent.

Cette question de la sécurité et de la protection des renseignements personnels est nouvelle dans *Les citoyens d'abord*. La sécurité et la protection des renseignements personnels sont des questions complexes, qui méritent chacune une étude distincte et indépendante. Le présent chapitre a pour but d'aider les gestionnaires de l'administration publique à comprendre les préoccupations relatives à la sécurité et à la protection des renseignements personnels que peuvent avoir les citoyens quand ils utilisent (ou n'utilisent pas) Internet pour accéder aux services gouvernementaux. Nous y présentons aussi des stratégies qui, selon les citoyens, pourraient éliminer ces préoccupations. Cet aspect est particulièrement important si ces préoccupations ont une incidence sur la disposition des citoyens à recourir aux services en ligne.

La sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels préoccupent les citoyens, en particulier lorsqu'ils accèdent à des services offerts en ligne

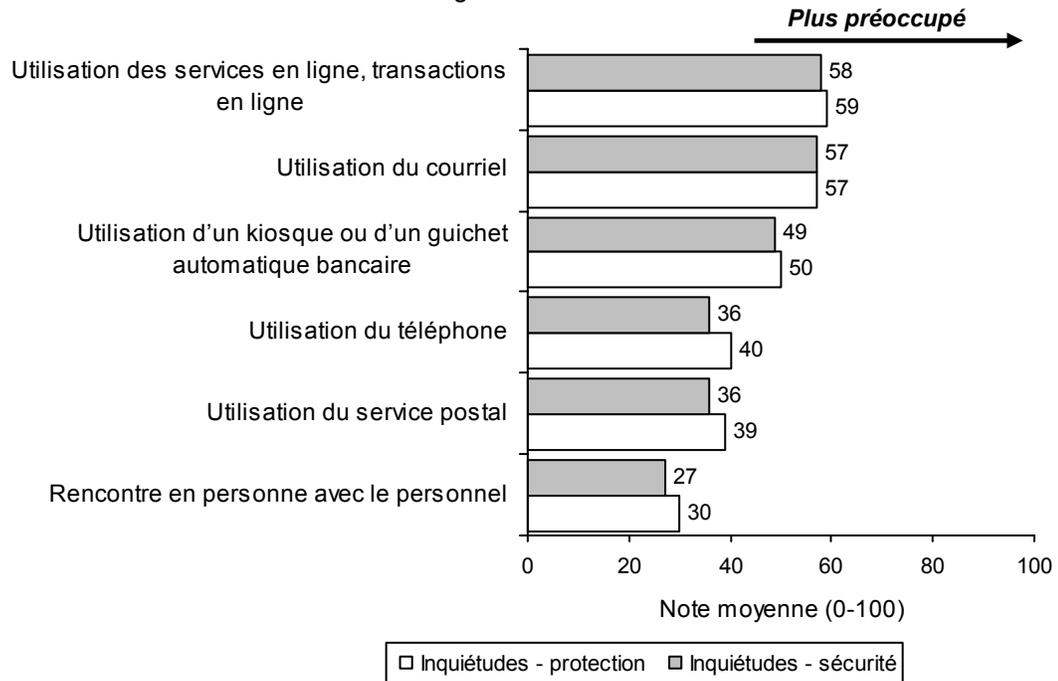
Quand ils accèdent à des services gouvernementaux, certains citoyens se préoccupent de la sécurité et de la protection de leurs renseignements personnels, quel que soit le moyen de communication utilisé. Toutefois, l'exécution de transactions en ligne et l'utilisation du courriel les préoccupent plus que les rencontres en personne, l'utilisation du téléphone ou même l'utilisation du service postal. Ces constatations s'appliquent autant à la sécurité qu'à la protection de la vie privée, comme l'illustre le tableau 12.1. Le niveau de préoccupation des gens lorsqu'ils effectuent des transactions en ligne ou lorsqu'ils utilisent le courriel se situe entre 57 et 59 sur 100, comparativement à une échelle de 27 à 40 sur 100 pour les rencontres en personne, le téléphone et le service postal. Le degré de préoccupation dans l'utilisation d'un kiosque ou d'un guichet automatique bancaire se rapproche davantage de celui que l'on observe dans l'utilisation des moyens de communication en ligne.

Pour le gestionnaire des services gouvernementaux, le niveau de préoccupation plus élevé à l'égard des transactions en ligne peut inciter d'éventuels utilisateurs d'Internet à s'en tenir aux autres moyens de communication. Par exemple, une personne qui demande de l'aide financière gouvernementale préférera rencontrer quelqu'un en personne, en discuter au téléphone ou envoyer un formulaire par la poste, à moins que l'on puisse atténuer ses préoccupations.

Tableau 12.1 Préoccupations relatives à la sécurité et à la protection des renseignements, selon divers modes d'accès au gouvernement

Les citoyens d'abord 4

« Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé de la sécurité et la protection de vos renseignements lorsque vous utilisez les moyens de communication suivants pour accéder aux services gouvernementaux? »



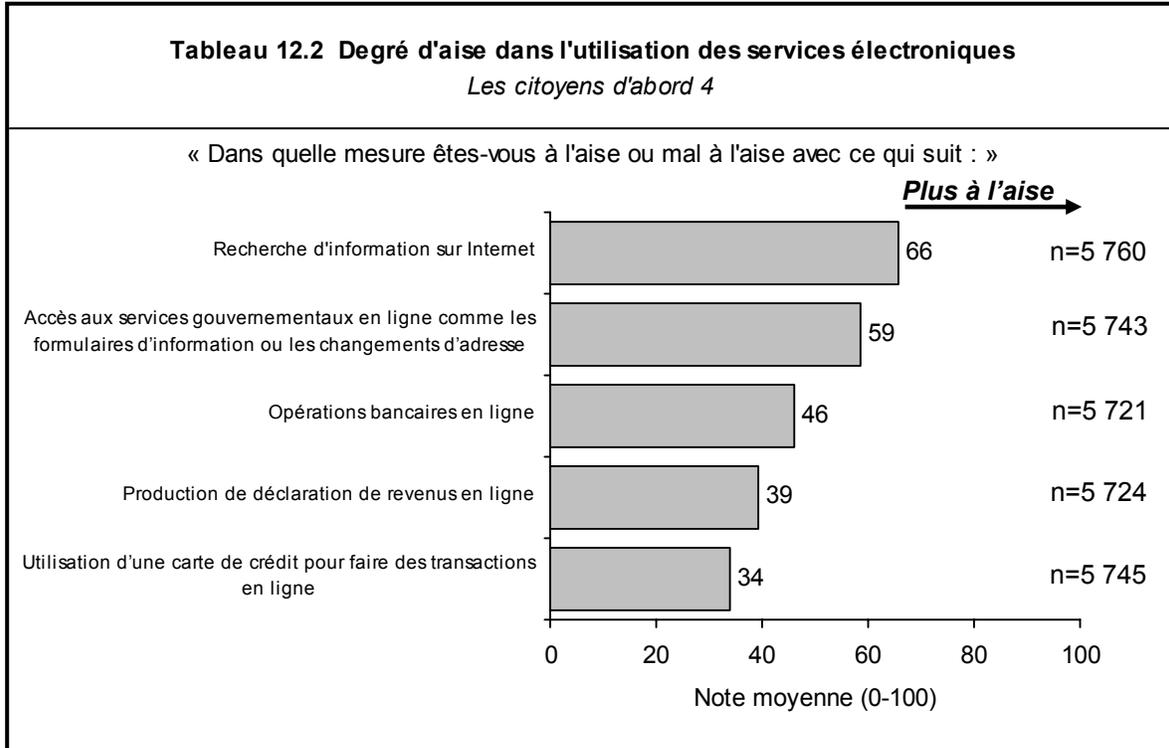
Remarques :

Une note moyenne plus élevée représente un degré de préoccupation plus élevé.

La taille des échantillons varie de 2 807 à 3 276 pour les préoccupations liées à la sécurité et de 2 861 à 3 195 pour celles qui concernent la protection des renseignements personnels.

La plupart des répondants sont à l'aise dans la recherche d'information en ligne mais ne le sont pas dans l'exécution de transactions en ligne

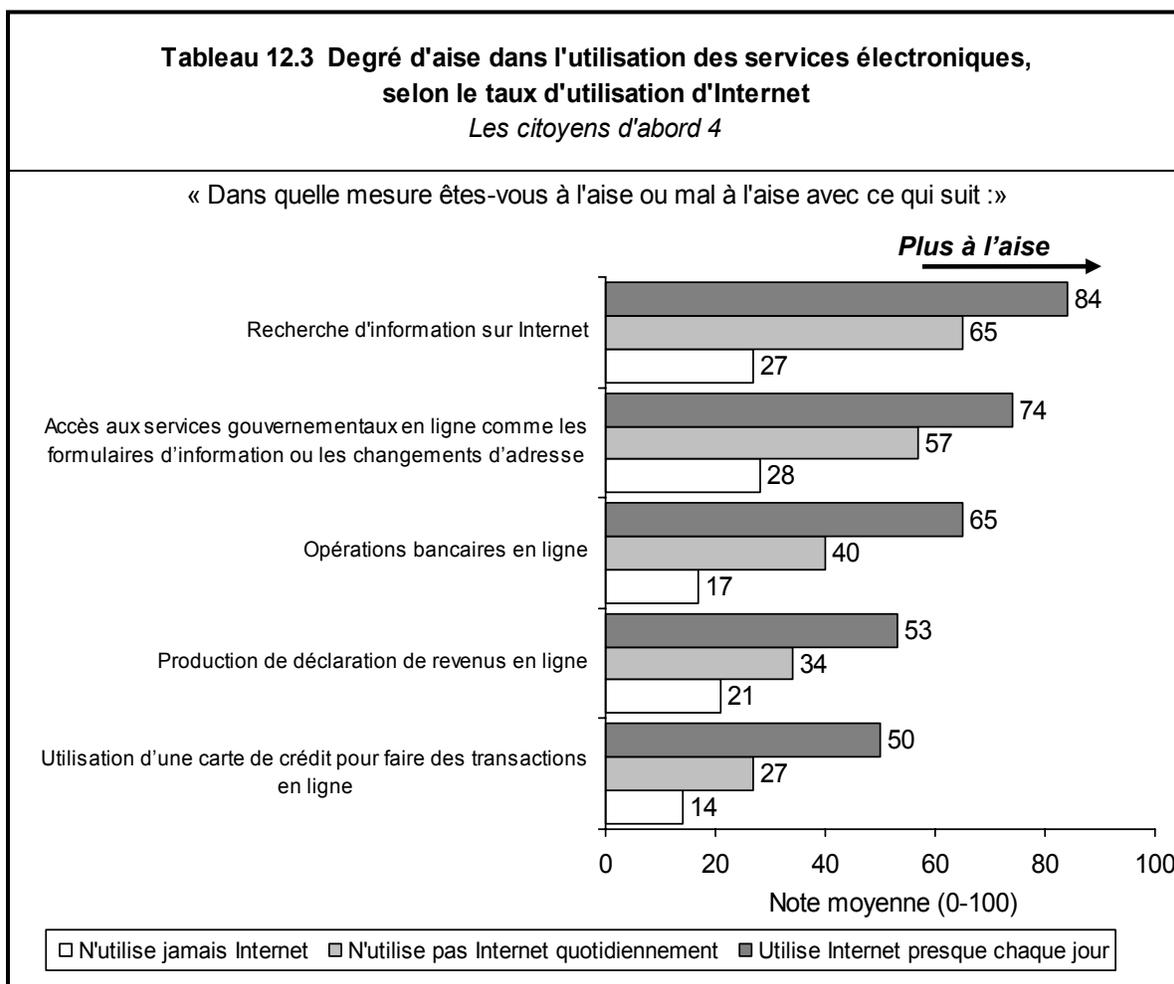
Ces préoccupations liées à la sécurité et à la protection des renseignements en ligne ne sont pas surprenantes, étant donné que les gens éprouvent généralement une certaine réticence à effectuer des transactions en ligne. Comme l'illustre le tableau 12.2, le degré d'aise des citoyens qui utilisent une carte de crédit pour faire des transactions en ligne (note moyenne d'aise de 34 sur 100) est très inférieur au degré d'aise dans la recherche d'information sur Internet (note moyenne de 66 sur 100). De même, les citoyens sont plus à l'aise dans l'accès aux services gouvernementaux en ligne pour des fonctions simples (note moyenne d'aise de 59 sur 100).



Remarque : Une note moyenne plus élevée représente un degré d'aise plus élevé.

Même les grands utilisateurs d'Internet sont moins à l'aise dans l'exécution de transactions en ligne

Les citoyens ne sont pas tous également à l'aise en ligne. Comme le montre le tableau 12.3, même les grands utilisateurs d'Internet ne sont pas complètement à l'aise en ligne. Par exemple, ceux qui utilisent Internet quotidiennement ne sont pas très à l'aise quand ils se servent d'une carte de crédit pour faire des transactions en ligne (note moyenne d'aise de 50 sur 100). Pour les gestionnaires de l'administration publique, cette constatation est importante, car elle démontre que tous les citoyens éprouvent certaines préoccupations face aux services électroniques. Ces préoccupations peuvent empêcher certains non-utilisateurs de recourir à Internet et peut empêcher des utilisateurs d'y recourir plus souvent ou pour d'autres raisons.



Remarques :

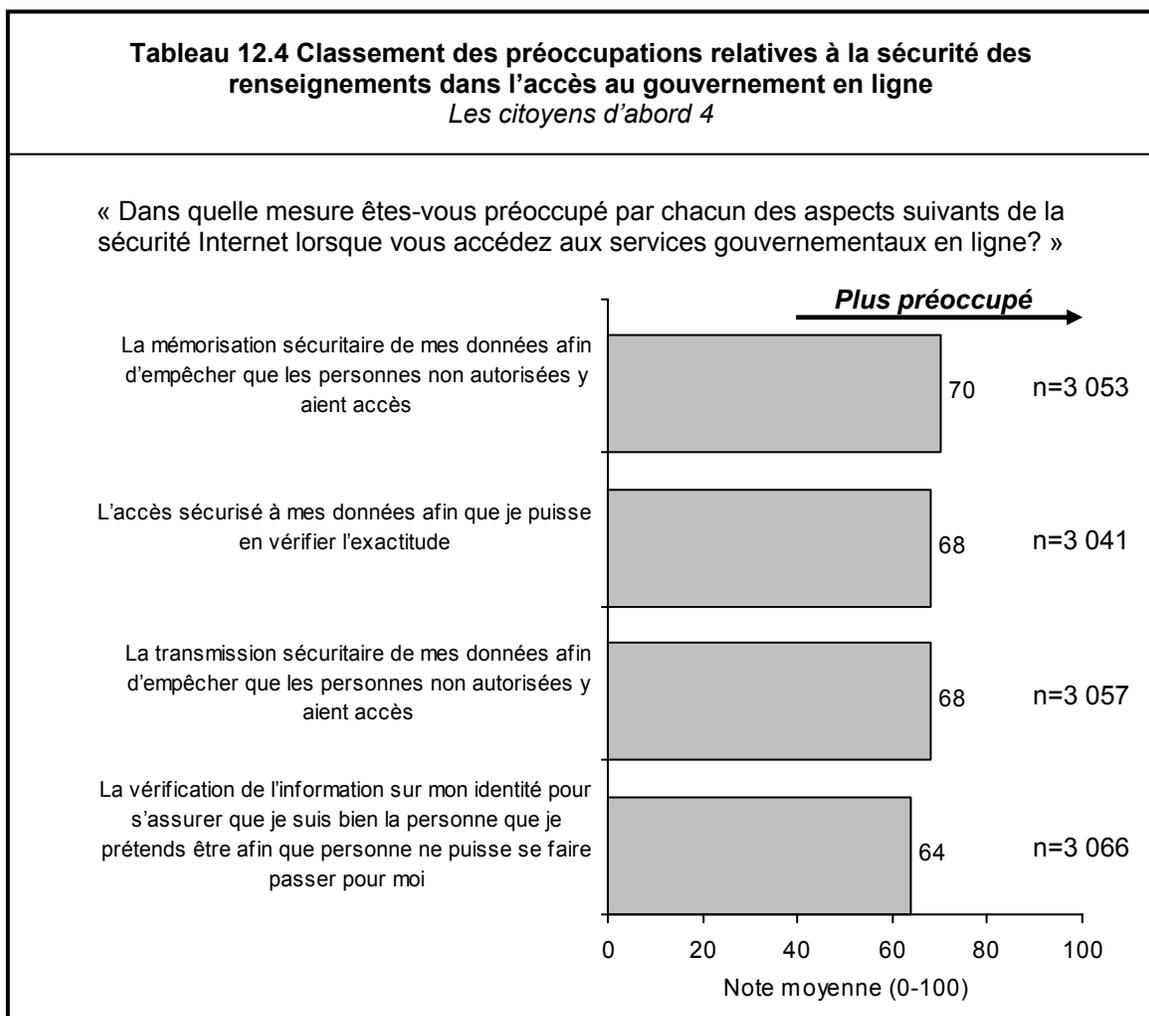
Une note moyenne plus élevée représente un niveau d'aise plus élevé.

La taille des échantillons varie de 5 721 à 5 760.

Les citoyens estiment qu'il y a de nombreux risques à la sécurité et à la protection de leurs renseignements personnels en ligne

Les préoccupations relatives à la sécurité et à la protection des renseignements personnels sont liées à de nombreux risques, comme l'illustrent les tableaux 12.4 et 12.5. En ce qui concerne la sécurité des renseignements personnels, on observe également des degrés élevés de préoccupation quant à la mémorisation et à la transmission de l'information, à l'accès à l'information et à la vérification de l'identité. En ce qui touche la protection des renseignements personnels, on constate beaucoup de préoccupations relativement au regroupement des renseignements personnels, à l'accès non autorisé à l'information et au partage des renseignements personnels sans permission. Tout compte fait, les préoccupations relatives à la protection des renseignements personnels ont tendance à être plus grandes que celles qui touchent la sécurité.

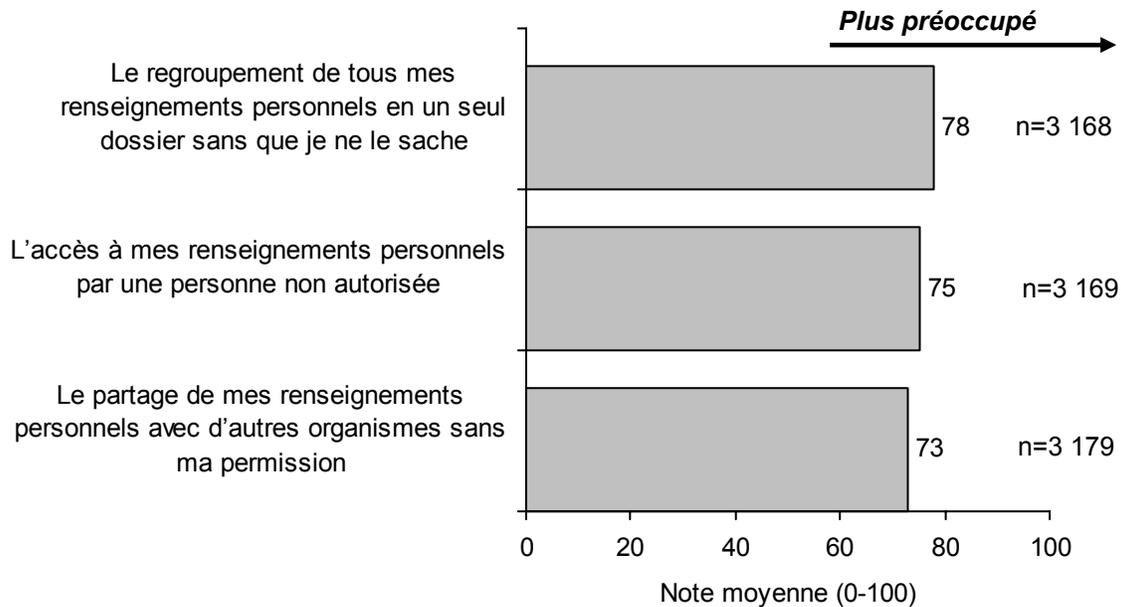
Ces inquiétudes en matière de sécurité et de protection des renseignements personnels sont étroitement liées aux préoccupations des citoyens en ce qui a trait aux transactions en ligne avec les gouvernements¹⁰. Les préoccupations liées à la sécurité expliquent 26 p. 100 de la variation des inquiétudes que suscitent les transactions en ligne. De même, les préoccupations relatives à la protection des renseignements personnels expliquent 24 p. 100 de la variation. Il suffirait de réduire ces préoccupations pour augmenter les chances d'amener les citoyens à effectuer des transactions en ligne.



¹⁰ Nous avons effectué une analyse de régression pour confirmer la solidité de cette relation.

Tableau 12.5 Classement des préoccupations relatives à la protection des renseignements personnels dans l'accès au gouvernement en ligne
Les citoyens d'abord 4

« Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé par chacun des aspects suivants touchant la protection de vos renseignements personnels lorsque les gouvernements fournissent des services en ligne? »



Remarque : Une note moyenne plus élevée représente un degré de préoccupation plus élevé.

Les degrés de préoccupation à l'égard de la sécurité et de la protection des renseignements sont encore plus élevés dans le secteur privé

Les préoccupations liées à la sécurité et à la protection des renseignements personnels ne visent pas uniquement les services gouvernementaux en ligne. Les citoyens éprouvent aussi des inquiétudes face aux services du secteur privé, et ce degré de préoccupation est encore plus élevé que pour les services gouvernementaux en ligne (voir le tableau 12.6). Cette inquiétude est la plus vive quand il s'agit de protection des renseignements personnels. Le plus grand écart dans les degrés de préoccupation est lié au risque de partage de renseignements personnels sans autorisation. En fait, les différences qui favorisent le secteur public par rapport au secteur privé sous cet aspect sont encore plus marquées lorsque les citoyens :

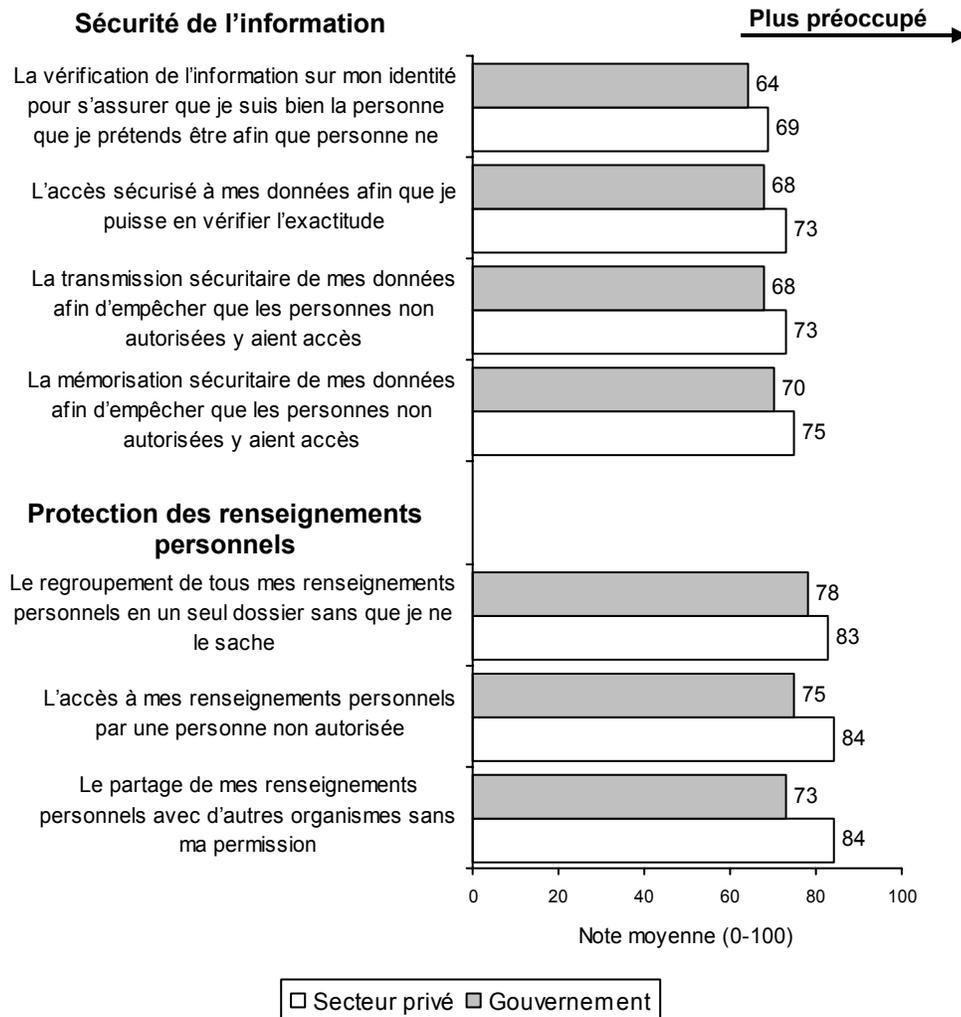
- attribuent une meilleure réputation aux services gouvernementaux;
- ont une plus grande confiance dans l'administration publique;
- croient que la gestion des intérêts conflictuels est une tâche plus difficile pour le secteur public que pour le secteur privé.

Si, comme nous l'avons déjà mentionné dans le présent chapitre, les préoccupations relatives à la sécurité et à la protection des renseignements personnels influent sur le recours aux moyens de communication électroniques pour accéder aux services gouvernementaux, ces constatations donnent à penser que ces inquiétudes peuvent être atténuées. Pour le gestionnaire de l'administration publique, elles soulignent l'importance d'offrir un bon service. Si les citoyens croient que les services

gouvernementaux sont bons et s'ils ont confiance dans l'administration publique, il est plus probable qu'ils se montrent réceptifs à des services en ligne nouveaux et plus novateurs.

Tableau 12.6 Comparaison des préoccupations : gouvernement par rapport au secteur privé
Les citoyens d'abord 4

« Dans quelle mesure êtes-vous préoccupé par chacun des aspects suivants de la protection des renseignements personnels ou de la sécurité Internet lorsque vous accédez aux services gouvernementaux et à des services du secteur privé en ligne ? »



Remarque :

Une note moyenne plus élevée représente un degré de préoccupation plus élevé.

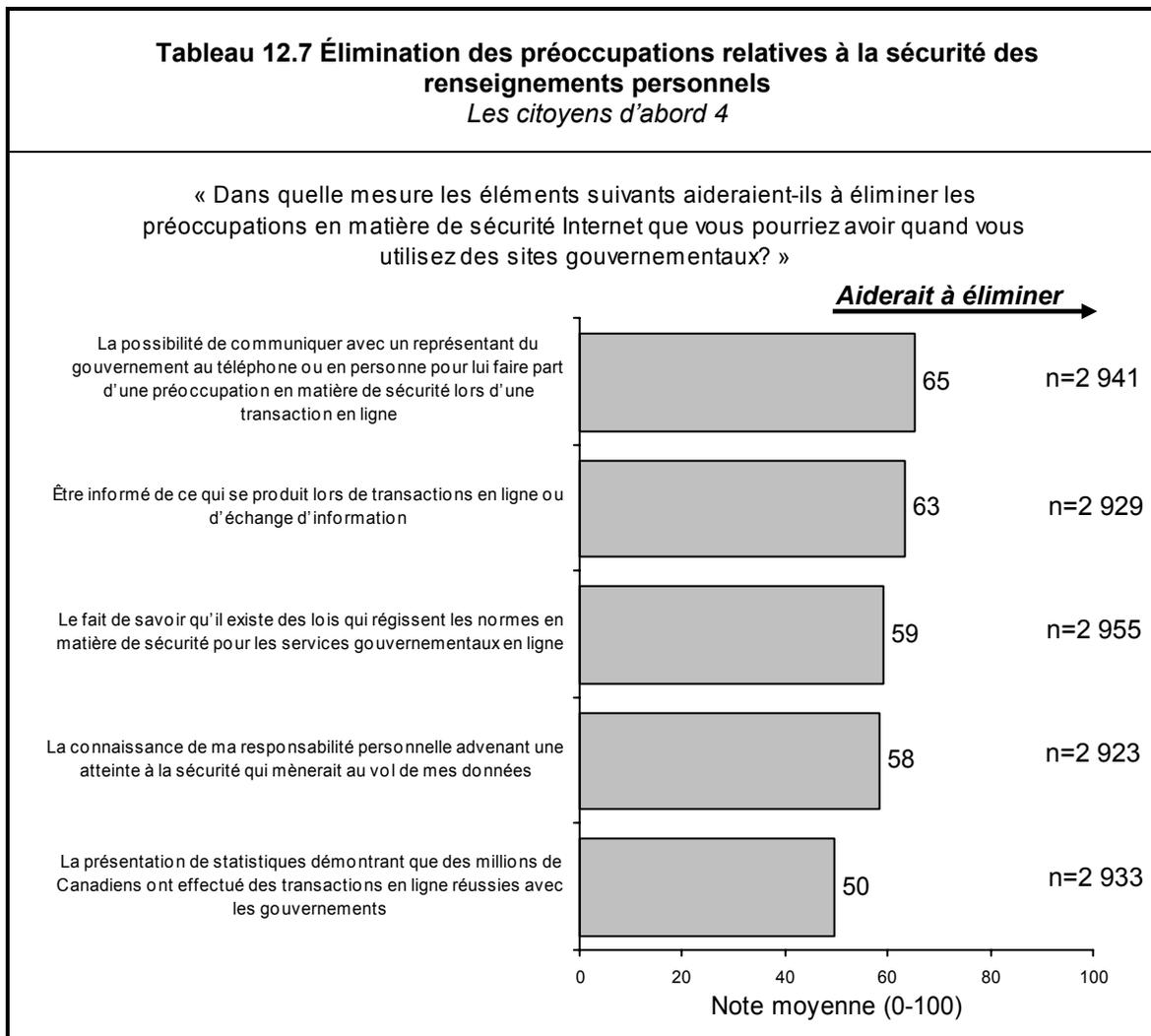
La taille des échantillons varie de 2 891 à 3 061 personnes pour le secteur privé et de 3 041 à 3 179 personnes pour le secteur gouvernemental.

Plusieurs solutions peuvent contribuer à éliminer les préoccupations

Les citoyens ont examiné plusieurs solutions qui permettraient d'éliminer les préoccupations relatives à la sécurité et à la protection des renseignements personnels, comme l'illustre le tableau 12.7. La plupart estiment que toutes les solutions ont du bon, mais ils se disent un peu plus intéressés à avoir :

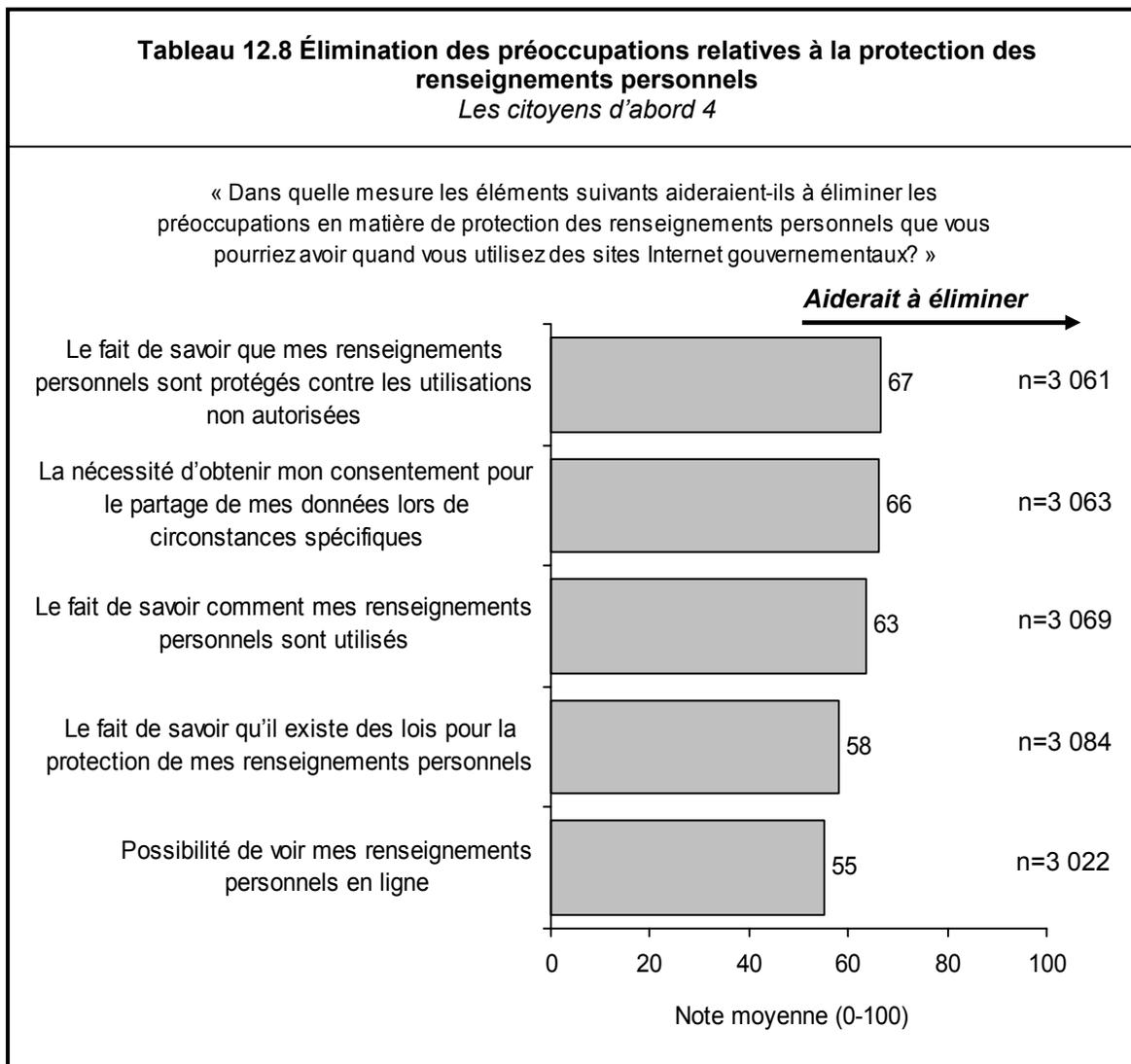
- la possibilité de communiquer avec un représentant du gouvernement lors d'une transaction en ligne (note moyenne de 65 sur 100 comme contribution à l'élimination des préoccupations);
- de l'information lors de transactions en ligne ou d'échange d'information (note moyenne de 63 sur 100 comme contribution à l'élimination des préoccupations liées à la sécurité).

Le public préfère obtenir ce genre de satisfaction active et immédiate plutôt que d'avoir une meilleure connaissance générale des mesures que prend le gouvernement pour protéger les renseignements personnels. Pour un gestionnaire des services gouvernementaux qui tente d'inciter les clients à utiliser les moyens de communication électroniques avec fonction d'auto-assistance pour limiter les coûts, la gestion de ces attentes représentera un défi.



Remarque : Une note moyenne plus élevée représente une probabilité plus élevée d'éliminer les préoccupations relatives à la sécurité sur les sites Internet du gouvernement.

De la même façon, les citoyens reconnaissent que la connaissance contribue grandement à éliminer les préoccupations quant à la protection de leurs renseignements personnels, comme le montre le tableau 12.8. Un consentement actif contribuera aussi à éliminer les préoccupations (note moyenne de 66 sur 100 comme contribution à l'élimination des préoccupations).



Remarque : Une note moyenne plus élevée représente une probabilité plus élevée d'éliminer les préoccupations liées à la protection des renseignements personnels sur les sites Internet gouvernementaux.

Il faudra plus que des communications générales à l'intention de vastes auditoires pour éliminer les préoccupations des citoyens. Ces derniers veulent aussi un service à la clientèle et des communications en personne lors d'une transaction en ligne. Les gens ont besoin d'être rassurés quant à la protection de leurs intérêts. Ils aiment qu'on leur demande leur permission avant de partager leurs renseignements personnels avec une autre partie, ce qui représente en quelque sorte une mesure de sécurité publique à certains égards. Les citoyens se sentent rassurés quand on leur dit que leur sécurité est protégée et quand on leur apprend que les citoyens sont rarement confrontés à un acte criminel et ce qui se passe lorsqu'un tel acte est commis. Pourtant, ils se sentent également plus à l'aise quand la police patrouille de temps à autre près de leur domicile ou quand des agents de la paix les informent lorsque des problèmes surgissent.

Qu'avons-nous appris?

Malgré le recours sans cesse croissant des Canadiennes et des Canadiens à Internet, les citoyens ne sont pas tous à l'aise dans l'exécution de transactions en ligne avec le gouvernement. Tous les citoyens, utilisateurs ou non d'Internet, éprouvent certaines préoccupations. À défaut d'éliminer les inquiétudes relatives à la sécurité et à la protection des renseignements personnels, les gestionnaires de l'administration publique risquent d'inciter les citoyens à continuer de recourir aux moyens de communication plus traditionnels.

Les préoccupations des citoyens en ce qui a trait à la sécurité et à la protection des renseignements personnels en ligne sont multiples. Les solutions permettant d'atténuer ces inquiétudes devront aussi être diverses. Il serait judicieux de mettre en œuvre un programme de communications, assorti d'un service à la clientèle rapide et immédiat et d'une politique sensée.

Les préoccupations liées à la sécurité et à la protection des renseignements personnels ont de nombreuses incidences sur l'ensemble des services. Si les citoyens croient que les services gouvernementaux sont bons et s'ils ont confiance dans l'administration publique, il est plus probable qu'ils se montrent réceptifs à des services en ligne nouveaux et plus novateurs.

Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires de services gouvernementaux?

Les gestionnaires de l'administration publique devront évaluer la mesure dans laquelle les préoccupations à l'égard de la sécurité et de la protection des renseignements personnels s'appliquent à leurs services particuliers. Ils pourront ensuite, dans ce contexte de service, élaborer, mettre à l'essai et mettre en œuvre des solutions pour éliminer ces préoccupations. Les communications visant à expliquer aux citoyens que leurs renseignements personnels sont protégés ne suffiront probablement pas. Les gestionnaires devront amener le personnel des services à rassurer les citoyens au moment où ces derniers utiliseront les services gouvernementaux en ligne ou être disposés à gérer les attentes en matière de services. Cela signifie également que les gestionnaires des divers modes de prestation de services devront travailler de concert.

Pour inciter les citoyens à recourir aux nouveaux services gouvernementaux en ligne, il vaudrait la peine d'amener les gestionnaires de l'administration publique à mettre en valeur collectivement leurs réalisations en matière de services de même que la confiance croissante des citoyens à l'égard de l'administration publique.

Dans le prochain chapitre, nous examinons de nouveau les liens entre un bon service et la confiance dans l'administration publique pour déterminer si le service a toujours de l'importance quand on tient compte des autres moteurs de confiance possibles.

Que reste-t-il à découvrir?

Cette exploration initiale de la question de la sécurité et de la protection des renseignements personnels est utile. Néanmoins, il manque encore deux éléments importants au casse-tête.

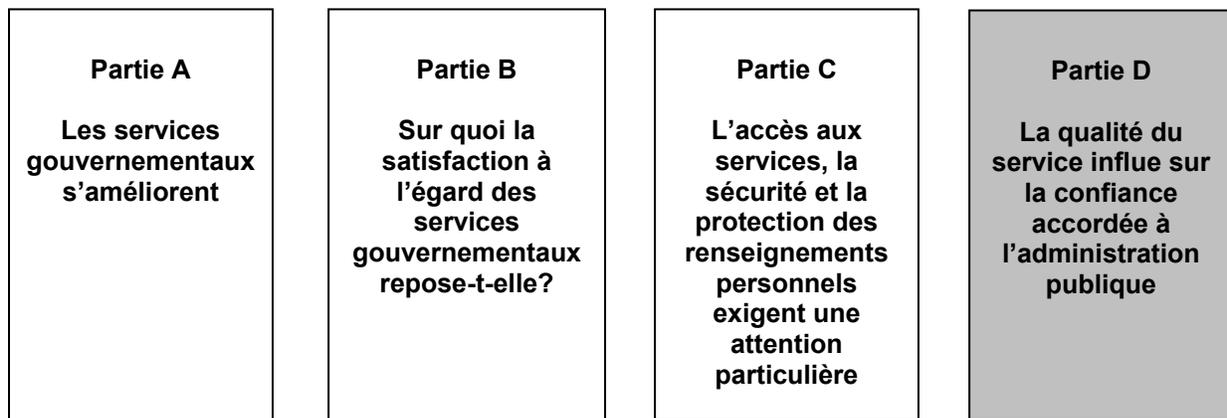
Premièrement, les citoyens disent qu'en raison de leurs préoccupations à l'égard de la sécurité et de la protection de leurs renseignements personnels, ils se sentent plus ou moins à l'aise d'utiliser les services en ligne du gouvernement en général. Mais leur comportement est-il représentatif de cette attitude? Ce qui nous manque, ce sont des éléments d'information sur la façon dont ces préoccupations influent sur le comportement en ligne. Dans les prochaines études *Les citoyens d'abord*, nous pourrions explorer cette question dans le contexte des obstacles rencontrés dans l'utilisation d'Internet pour l'obtention récente d'un service.

Deuxièmement, nous ne connaissons pas encore l'incidence relative des solutions. Les gestionnaires de l'administration publique devront recourir à différentes méthodes et partager leurs expériences entre eux. Ils pourront ensuite travailler collectivement à la poursuite de l'objectif d'accroître le nombre de citoyens qui utilisent les services en ligne.

D La qualité du service influe sur la confiance accordée à l'administration publique

Il est facile d'admettre que l'amélioration des services augmentera la satisfaction de leurs utilisateurs. Les répercussions de l'amélioration des services se font cependant ressentir en dehors de l'organisation de services comme telle. Dans *Les citoyens d'abord 3*, il a été démontré que des services gouvernementaux de grande qualité contribuent à favoriser la confiance à l'égard du gouvernement. Cette réalité touche tout le monde : citoyens, contribuables, gouvernements en général et autres intervenants, et non seulement les utilisateurs des services gouvernementaux.

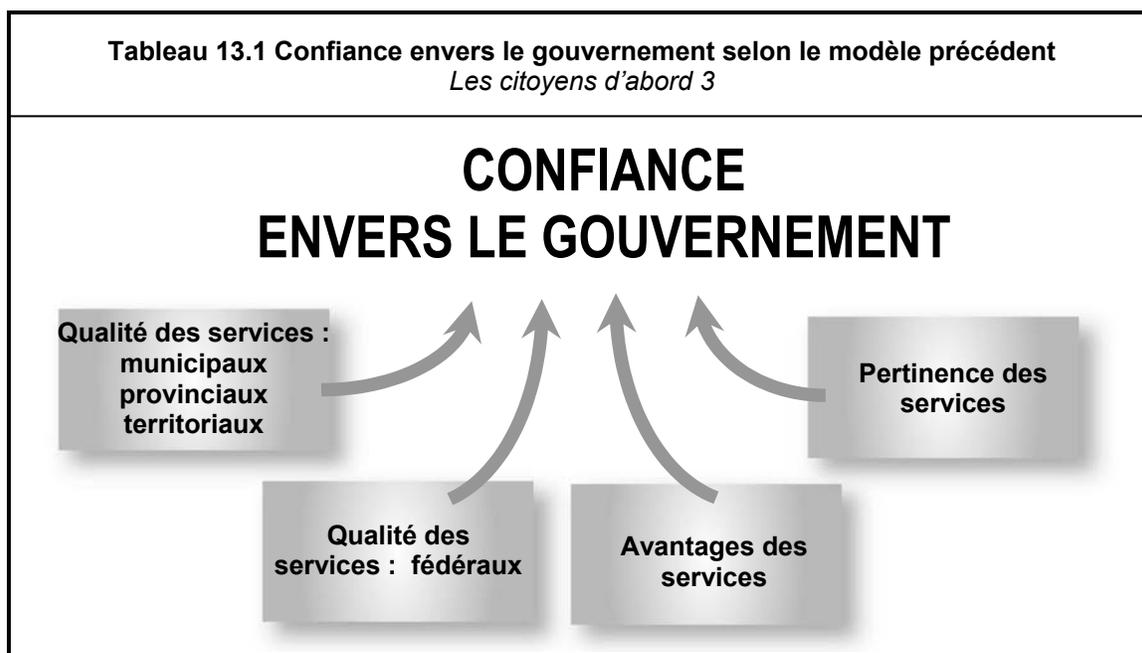
Dans la présente partie du rapport, nous examinons de nouveau le lien entre la qualité du service et la confiance accordée à l'administration publique. Cette fois cependant, nous chercherons à savoir si le programme de prestation de services a toujours de l'importance compte tenu des autres facteurs qui peuvent également influencer sur la confiance envers l'administration publique.



13.0 Confiance dans l'administration publique

La démocratie moderne repose sur la confiance envers le gouvernement. Pour que fonctionnent les démocraties, les citoyens doivent avoir l'assurance que les gouvernants répondront à leurs besoins et défendront leurs intérêts auprès des autres. Les études sur la confiance à l'égard du gouvernement ont démontré que les démocraties occidentales sont défaillantes à cet égard. Pour réagir à ce phénomène, le secteur public a besoin d'une orientation claire quant aux mesures à prendre pour stimuler la confiance et inspirer aux Canadiennes et aux Canadiens le sentiment qu'on tient compte de leurs besoins et de leurs intérêts.

Selon l'une des plus importantes constatations de l'étude *Les citoyens d'abord 3*, il existe un lien entre la qualité du service et la confiance envers le gouvernement. C'est ce qu'illustre le tableau 13.1.



D'après ce modèle, la qualité des services est un moteur de confiance envers le gouvernement. Autrement dit, la qualité des services a une incidence directe sur la confiance à l'égard du gouvernement, et l'amélioration de la qualité des services peut donner lieu à un accroissement de cette confiance. La mesure dans laquelle les citoyens croient que les services gouvernementaux ont une incidence favorable sur eux-mêmes et leurs familles (avantages) et que les services gouvernementaux répondent à leurs besoins (pertinence) influe sur la confiance témoignée au gouvernement, mais l'expérience que vivent les citoyens dans l'obtention d'un service contribue aussi à déterminer si les citoyens ont confiance dans leur gouvernement.

Le lien entre la qualité des services et la confiance envers le gouvernement fait ressortir l'importance du programme de prestation de services. Non seulement la qualité du service a-t-elle de l'importance pour les utilisateurs des services, mais elle en a aussi pour les citoyens, les gouvernements et les institutions démocratiques en général.

Pour l'examen du lien entre la qualité des services et la confiance envers le gouvernement, nous avons jugé bon de revoir le modèle dans *Les citoyens d'abord 4* afin de :

- nous concentrer plus particulièrement sur la confiance dans l'administration publique;
- déterminer si d'autres facteurs forgent l'opinion des citoyens sur l'administration publique et examiner la façon dont ces facteurs se comparent à l'importance du programme de prestation de services.

Une orientation et un modèle renouvelés

À première vue, il peut paraître élémentaire de mesurer la confiance à l'égard de l'administration publique en demandant directement quel est le degré de confiance. Cependant, pour évaluer les perceptions de quelque chose d'aussi complexe que la confiance dans l'administration publique, il ne suffit pas de poser une seule question. Il faut plutôt en poser plusieurs de manière à obtenir une mesure composite de la confiance. En nous appuyant sur des recherches antérieures, des entrevues préalables poussées, réalisées durant l'étape de conception de l'étude *Les citoyens d'abord 4*, et la structure qui se dégage des analyses statistiques, nous avons utilisé les quatre énoncés suivants pour définir la confiance dans l'administration publique :

- je crois que l'administration publique fait du bon travail;
- je peux compter sur l'administration publique pour faire ce qu'il faut;
- l'administration publique tient ses promesses – c'est-à-dire qu'elle fait ce qu'elle a promis de faire;
- je peux compter sur l'administration publique pour agir dans le meilleur intérêt des citoyens.

L'enquête devait permettre de recueillir de l'information par ordre de gouvernement, reconnaissant ainsi que les opinions, de même que les moteurs éventuels eux-mêmes, peuvent varier selon l'ordre de gouvernement.

D'autres études¹¹ ont démontré que même si la qualité des services influe sur la confiance à l'égard de l'administration publique, d'autres facteurs peuvent aussi avoir une incidence. Parmi ces facteurs, mentionnons la capacité de l'administration publique de faire participer les citoyens, les perceptions de la gestion et du leadership, la transparence du gouvernement et l'atteinte des objectifs (une description plus détaillée des autres facteurs qui ont été examinés figure dans le rapport méthodologique que l'on peut se procurer auprès de l'Institut des services axés sur les citoyens). Les questions deviennent donc les suivantes : où se situe la prestation de services lorsqu'on tient compte de tous ces facteurs d'influence possibles sur la confiance dans l'administration publique? Et est-ce que l'importance relative de la qualité du service varie selon l'ordre de gouvernement au Canada?

L'excellence des services contribue à la confiance accordée à l'administration publique

Quand on examine un large éventail de facteurs pouvant influencer sur la confiance dans l'administration publique, il convient de noter que les opinions sur les services ont toujours une incidence sur la confiance. Ainsi, la confiance est plus grande lorsque les citoyens jugent l'administration publique réceptive, efficace dans l'atteinte des objectifs, adaptée aux priorités et aux besoins des citoyens et lorsqu'ils estiment qu'elle offre des services de qualité. Comme le démontre le tableau 13.3, ces constatations s'appliquent à l'administration publique fédérale et aux administrations publiques municipales, provinciales et territoriales. Les résultats statistiques à l'appui de ce modèle figurent à l'annexe I.

Toutefois, en plus des opinions sur les services, le modèle indique aussi que d'autres facteurs influent sur la confiance à l'endroit de l'administration publique. Les citoyens ont davantage confiance dans l'administration publique lorsqu'ils se jugent traités équitablement, également et honnêtement, lorsqu'ils estiment que les gestionnaires font preuve de compétence et de transparence et lorsqu'ils constatent que les services ont un effet positif sur eux et leur collectivité..

¹¹ Des chercheurs de l'université de Louvain, en Finlande (G. Bouckaert, S. Van de Walle, B. Maddens, J. Kampen), font état de différences dans la confiance accordée aux divers ordres de gouvernement. Au nombre des autres études pertinentes figurent : *Trust in Public Institutions*, Mori : Social Research Institute; *People, Service and Trust : Is there a Public Sector Service Value Chain?*, R. Heintzman & B. Marson (2003); *Rebuilding Trust and Confidence in Public Institutions*, B. Marson (2003) ; H. Simms - EKOS (2001); *Rethinking Government*, EKOS (2000); *Rethinking Citizen Engagement*, EKOS (1998); *Public Confidence in the Public Sector*, N. Ryan (2000); *The Effects of E-Government on Trust and Confidence in Government*, C. Tolbert & K. Mossberger (2004); *Trust and Confidence Research*, Western Institute for Social Research - Western Washington University.

En fait, la solidité du leadership et de la gestion exerce la plus grande influence sur la confiance dans l'administration publique, comme l'indique l'étoile. En deux mots, si les citoyens croient que l'administration publique est dirigée par des gestionnaires forts et compétents, ils tendent à lui accorder plus de confiance.

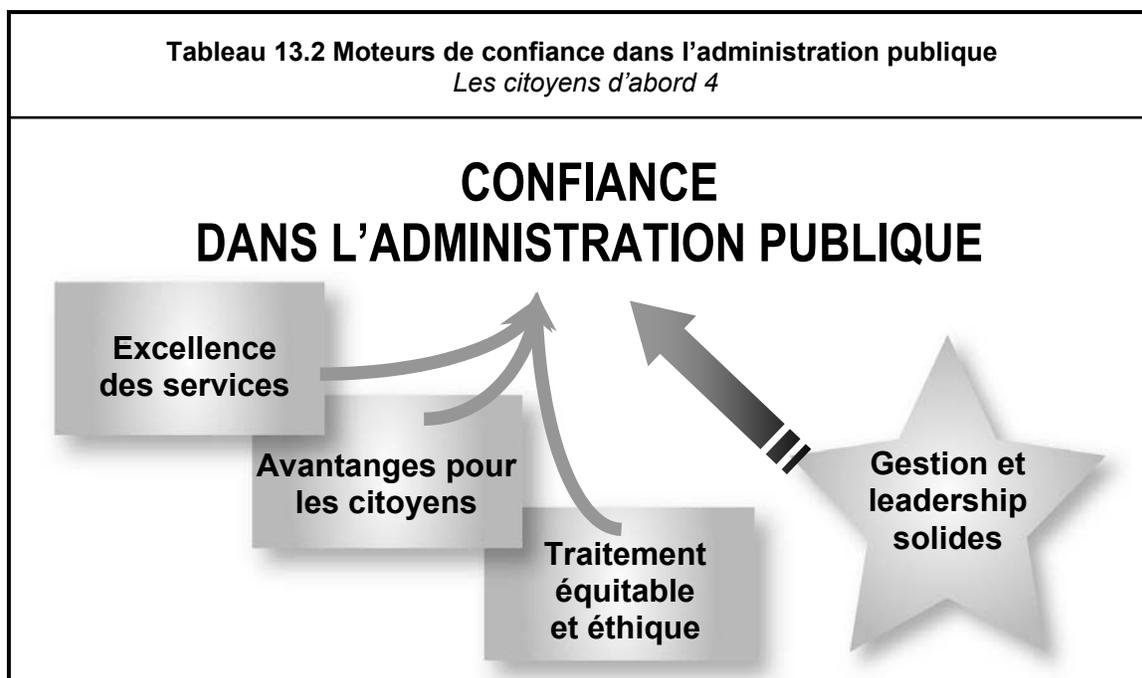


Tableau 13.3 Définition des moteurs de confiance dans l'administration publique <i>Les citoyens d'abord 4</i>		
Moteurs	Importance relative par ordre de gouvernement	
	Municipal, provincial, territorial <i>n = 1 295</i>	Fédéral <i>n = 440</i>
Excellence des services	,23	,11
<i>L'administration publique est sensible à mes besoins</i>		
<i>L'administration publique atteint les objectifs qu'elle est supposée atteindre</i>		
<i>L'administration publique offre un service de qualité aux citoyens comme moi</i>		
<i>Les priorités de l'administration publique correspondent bien aux miennes</i>		
<i>Les priorités de l'administration publique répondent aux besoins de ma collectivité</i>		
Avantages pour les citoyens	,25	,10
<i>L'administration publique a un effet positif sur moi</i>		
<i>L'administration publique a un effet positif sur ma collectivité</i>		
Traitement équitable et éthique	,09	,15
<i>L'administration publique traite les citoyens de façon équitable</i>		
<i>L'administration publique traite tous les citoyens de la même façon</i>		
<i>L'administration publique est honnête dans sa façon de faire affaire avec les citoyens</i>		
Gestion et leadership solides	,50	,66
<i>L'administration publique admet ses erreurs lorsqu'elles se produisent</i>		
<i>L'administration publique gère ses affaires d'une manière ouverte et responsable</i>		
<i>L'administration publique gère bien l'argent des contribuables</i>		
<i>L'administration publique est bien gérée</i>		
<i>L'administration publique est dirigée par des gestionnaires compétents</i>		
<i>L'administration publique possède un fort leadership</i>		

Remarque : L'importance relative des moteurs est tirée de l'annexe I.

L'importance relative des moteurs varie selon l'ordre de gouvernement :

- le fait d'avoir de solides leaders et gestionnaires, respectant l'éthique, est un peu plus important au niveau fédéral;
- la profondeur des perceptions relatives aux services et à leurs avantages pour les citoyens et les collectivités est un peu plus importante pour la confiance aux niveaux provincial et territorial qu'au niveau fédéral de l'administration publique.

Ces différences n'étonnent pas si l'on tient compte de la relation plus immédiate et plus rapprochée avec ces services aux niveaux inférieurs de gouvernement et de la fréquence à laquelle les citoyens utilisent les services à ces niveaux.

L'origine de l'excellence des services peut être rattachée à la qualité du service

Il est possible de rattacher l'excellence des services à la satisfaction qu'éprouvent les citoyens à l'endroit de services particuliers. C'est ce qu'illustre le tableau 13.4, dans lequel les origines de l'excellence des services apparaissent en vert. Les définitions de ces origines figurent au tableau 13.5.



Tableau 13.5 Définitions des origines de l'excellence des services
Les citoyens d'abord 4

Moteurs	Contribution par ordre de gouvernement	
	Municipal, provincial, territorial <i>n = 1 295</i>	Fédéral <i>n = 440</i>
Réputation de qualité des services	,91	,78
<i>Cote générale de la qualité des services fédéraux</i>	s/o	
<i>Cote générale de la qualité des services provinciaux/ territoriaux</i>		s/o
<i>Cote générale de la qualité des services municipaux</i>		s/o
Satisfaction à l'égard d'un service	,27	,65
<i>Satisfaction à l'égard de cette expérience de service</i>		
<i>Ce service a répondu à mes attentes</i>		

Remarque : La contribution de chaque moteur, ou origine, est tirée de l'annexe I.

D'après les constatations, l'excellence des services remonte à la réputation de qualité des services gouvernementaux qui, à son tour, provient des expériences individuelles des citoyens lorsqu'ils utilisent ces services. Le modèle appuie l'idée que la qualité des services est importante, comme il était démontré dans l'étude *Les citoyens d'abord 3*, selon laquelle un degré élevé de satisfaction à l'égard de services gouvernementaux particuliers peut contribuer à la confiance dans l'administration publique à tous les niveaux. La satisfaction des citoyens à l'égard des services est importante.

Cela cautionne l'idée que les gestionnaires de l'administration publique exercent une influence favorable ou défavorable sur la confiance chaque fois qu'ils entrent en relation avec des citoyens dans la prestation de services. Ils doivent donc examiner et renouveler les services à chaque étape du processus de prestation qui touche les citoyens pour profiter de ces minutes de vérité et s'assurer que les services continuent de comporter des avantages. Ils peuvent investir dans la formation, le perfectionnement et la planification de la relève pour s'assurer que les gestionnaires auront les qualités leur permettant de stimuler la confiance dans l'administration publique. Ce faisant, les gestionnaires devraient savoir que leurs efforts profitent non seulement aux utilisateurs des services mais également aux citoyens et aux gouvernements en général.

Qu'avons-nous appris?

Comme dans *Les citoyens d'abord 3*, la présente étude indique que l'excellence des services fait une différence et contribue à la confiance dans l'administration publique. Cette constatation s'applique à tous les ordres de gouvernement. En outre, la confiance est plus élevée lorsque les citoyens perçoivent les avantages de ces services et lorsque les gestionnaires font preuve de leadership, de compétence en gestion et se comportent dans le respect de l'éthique.

L'excellence des services pourrait tirer son origine de la perception de la qualité des services et de la satisfaction des citoyens dans l'utilisation de services particuliers. Ainsi, le travail du gestionnaire de l'administration publique a des incidences en aval sur la confiance des citoyens à l'endroit de l'administration publique.

Qu'est-ce que cela signifie pour les gestionnaires de services gouvernementaux?

Dans la gestion des services, les gestionnaires de l'administration publique devront s'assurer que les services comportent des avantages pour les utilisateurs de même que pour les citoyens. Il devront, pour y parvenir, examiner et renouveler périodiquement les services. Les chapitres précédents fournissent une orientation pour l'amélioration continue des services. Compte tenu des qualités associées à un solide leadership dans l'administration publique, les gestionnaires pourraient devoir investir dans la formation, le perfectionnement et la planification de la relève. Parallèlement, ils peuvent continuer à améliorer les services, sachant que, ce faisant, ils investissent dans la qualité des services axés sur les citoyens et dans la qualité du gouvernement.

Que reste-t-il à découvrir?

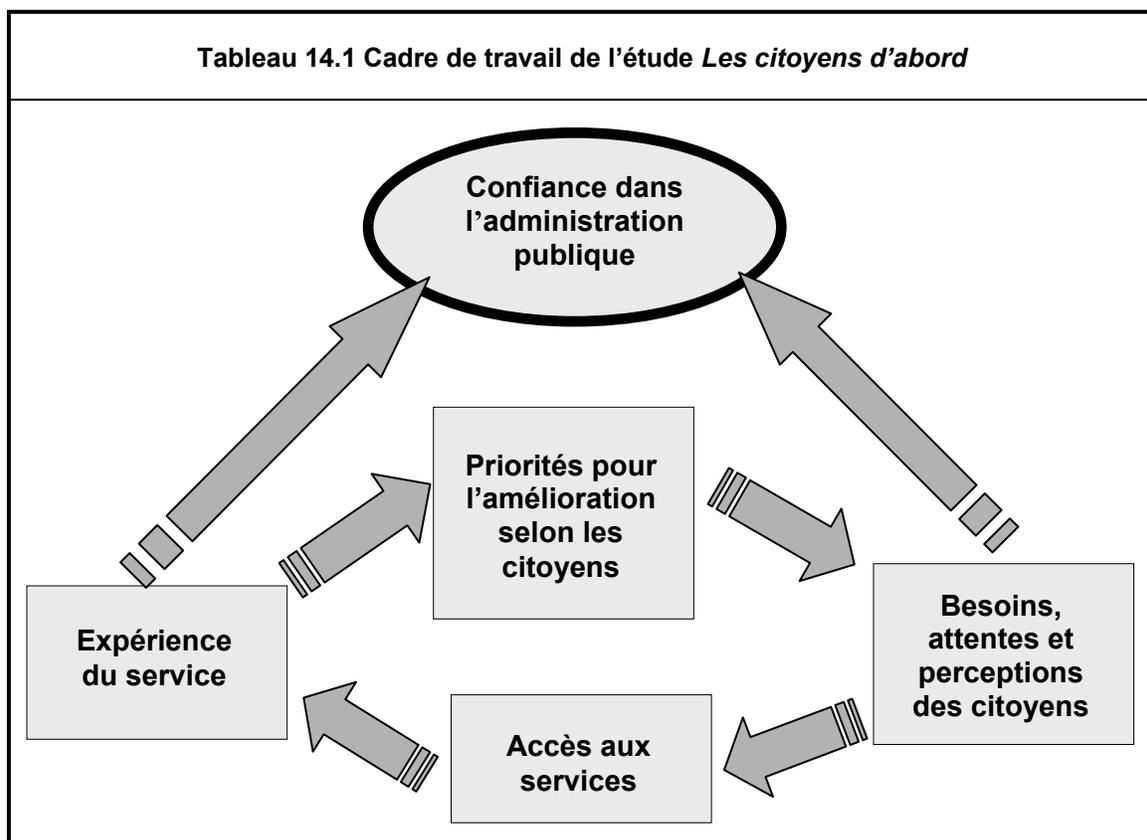
Le présent rapport donne une orientation sur la façon d'améliorer les services gouvernementaux du point de vue des citoyens et des utilisateurs des services. Il ne contient guère d'indications sur la façon d'améliorer le leadership et la compétence en gestion et les endroits où le faire. Certains ministères peuvent réaliser leurs propres études indépendantes pour examiner leur capacité de prestation de services. Des organisations comme l'Institut des services axés sur les citoyens peuvent aussi contribuer, par des recherches, de la formation et du perfectionnement, à l'acquisition par les gestionnaires des compétences, outils et ressources nécessaires à la prestation de services de grande qualité, que les citoyens en sont venus à attendre du gouvernement.

14.0 L'avenir

L'étude *Les citoyens d'abord* cherche à guider les gestionnaires hiérarchiques pour les aider à mieux gérer les services gouvernementaux. En prenant appui sur les trois études antérieures et sur les constatations de l'étude *Les citoyens d'abord 4*, le cadre du tableau 14.1 résume les enseignements tirés jusqu'à présent. Viennent ensuite des recommandations pour l'avenir.

Les quatre rectangles au bas du cadre représentent les éléments courants du processus de prestation de services. Ils montrent que les citoyens ont des besoins, des attentes et des perceptions bien définis lorsqu'ils accèdent à un service de l'administration publique. Après avoir fait l'expérience d'un service, les citoyens commencent à se forger de nouvelles attentes et peuvent fournir des indications sur la façon d'améliorer le service.

Deux de ces étapes peuvent contribuer à stimuler la confiance à l'endroit de l'administration publique. Les citoyens ont des attitudes et des perceptions relatives à la réputation de qualité des services des différents ordres de gouvernement. Leurs perceptions des dirigeants, de leur éthique et des avantages du service pour eux-mêmes et leur collectivité peuvent façonner les points de vue des citoyens. Dès que ces derniers ont fait l'expérience d'un service de l'administration publique, leur degré de confiance peut changer pour le meilleur ou pour le pire. Plus le service est de qualité, plus la confiance augmente.



Le Canada est en voie de devenir un chef de file mondial de la prestation de services en raison notamment des efforts qu'il ne cesse de déployer pour consulter directement les utilisateurs de ses services publics et tenir compte de leurs observations, tout en faisant porter ces efforts sur tous les aspects du cadre de travail. Les constatations de l'étude *Les citoyens d'abord 4* vont dans le sens des études antérieures de cette série en offrant aux gestionnaires de la prestation des services du secteur public des observations judicieuses et des recommandations éclairées en vue d'apporter des

améliorations axées sur les citoyens Les principales recommandations pour les gestionnaires hiérarchiques des services gouvernementaux figurent ci-dessous. Les deux dernières s'appliquent aux gouvernements en général.

Souligner les réalisations en matière de services gouvernementaux

Les cotes attribuées aux services gouvernementaux se sont améliorées au fil du temps, et de façon radicale dans certains cas. Le gouvernement peut s'en féliciter. Ces améliorations documentées contredisent l'opinion publique courante selon laquelle les services gouvernementaux ne sont pas d'aussi bonne qualité que ceux du secteur privé. Si les citoyens s'attendent à une amélioration des services gouvernementaux mais ne croient vraiment pas qu'ils l'obtiendront, les gestionnaires du secteur public ont la possibilité de les ravir au cours de leurs expériences de service.

Se tenir à l'écoute des citoyens

Il demeure important de tenir compte de l'ensemble des besoins, des attentes et des perceptions des citoyens dans la gestion du programme de prestation des services gouvernementaux. Les gestionnaires devraient rester à l'écoute des citoyens pour pouvoir déceler le changement et y réagir. En ce qui a trait à la confiance dans l'administration publique, les priorités des citoyens seront fonction de leur perception des dirigeants, des avantages qu'ils reçoivent du gouvernement, du traitement équitable et éthique et de la qualité du service. En ce qui touche les services particuliers, les citoyens s'attendent à des services accessibles et de grande qualité et à des choix de moyens de communication qui leur permettent d'obtenir des résultats en temps opportun. Ils proposeront des améliorations à des services précis qui répondent le mieux à leurs besoins.

Améliorer les moteurs pour hausser davantage le degré de satisfaction

Comme dans les études *Les citoyens d'abord* antérieures, tout semble indiquer que le nombre de moteurs ou de caractéristiques qui contribueront à l'amélioration de la satisfaction à l'égard d'un large éventail de services gouvernementaux est limité. En outre, il y a des moteurs qui améliorent la satisfaction à l'égard des services offerts par Internet ou par téléphone. Ces moteurs sont la clé de l'amélioration des services. Les gestionnaires des services gouvernementaux peuvent s'en servir comme point de départ pour établir les priorités de l'amélioration de leurs services dans le cadre des divers moyens de communication.

Les divers gestionnaires devront examiner le degré auquel les moteurs s'appliquent dans leur contexte de service. Ils devront pour cela investir dans la recherche. En se fondant sur les évaluations du rendement et la connaissance des mesures à prendre pour améliorer ce rendement, ils pourront mieux cibler le travail d'amélioration qui s'impose.

Gérer et harmoniser les moyens de communication

Les citoyens sont plus satisfaits quand ils peuvent recourir à un seul mode d'accès aux services gouvernementaux, quand ils peuvent recourir à un de leurs moyens de communication préférés et quand ils peuvent obtenir ces services au premier contact. Dans la mesure du possible, les gestionnaires du secteur public peuvent tenter de reproduire ces conditions.

Selon le moyen de communication, les gestionnaires peuvent mettre l'accent sur les moteurs de satisfaction applicables, en se rappelant que les citoyens veulent des résultats, quel que soit le moyen de communication utilisé.

S'il est utile de favoriser le choix du moyen de communication, il faut faire preuve de prudence lorsqu'on envisage d'élaborer des stratégies pour amener les citoyens à changer de mode d'accès. Les citoyens reconnaissent les avantages relatifs des différents moyens de communication, et leur comportement donne à penser que c'est à dessein qu'ils choisissent tel ou tel moyen.. Des communications efficaces ne suffisent pas pour les amener à en adopter d'autres. Il faut aussi planifier soigneusement et se montrer

prévoyant de manière à assurer le transfert harmonieux des avantages vers les autres moyens de communication, tout en reconnaissant leurs limites respectives.

Étudier les moteurs de satisfaction relatifs à l'accès aux services

L'accès demeure un obstacle à l'obtention des services gouvernementaux. Les citoyens choisissent le mode d'accès en tenant compte des caractéristiques uniques d'une situation donnée relativement au service. Il peut s'avérer difficile de les amener à changer de mode d'accès. Il serait plus utile de mettre plutôt l'accent sur les moteurs influant sur l'accès aux services, en particulier en augmentant la capacité des citoyens de joindre le personnel au moment qui leur convient. Cette mesure est d'autant plus indiquée lorsque les interactions de prestation de services sont plus complexes et nécessitent plus de temps, supposent un plus grand nombre de moyens de communication et lorsque la personne a déjà vécu l'expérience au moins une fois. Dans les situations plus simples, on peut choisir plutôt d'aider les citoyens à savoir par où commencer.

Expérimenter des solutions pour répondre aux préoccupations liées à la sécurité et à la protection des renseignements personnels

Les citoyens se préoccupent de plus en plus de la façon dont les renseignements sont recueillis, mémorisés, traités et partagés. Ces préoccupations s'appliquent à tous les types d'organisations et à de nombreux citoyens différents. Les gestionnaires doivent comprendre la nature des préoccupations des Canadiennes et des Canadiens liées à la sécurité et à la protection des renseignements personnels afin de concevoir et d'appliquer des méthodes efficaces, en particulier dans la prestation des services en ligne.

Plusieurs solutions, examinées dans *Les citoyens d'abord 4*, contribueront à éliminer ces préoccupations. Il faudra en faire l'essai et les appliquer dans le contexte de services particuliers pour déterminer lesquelles donnent les meilleurs résultats.

Renforcer la confiance en améliorant les services

La satisfaction des citoyens à l'égard des services est importante et elle peut s'expliquer par la confiance dans l'administration publique. En investissant dans l'amélioration des services, les gestionnaires peuvent contribuer à faire croître la confiance. Un bon service fait plaisir aux citoyens et c'est un important investissement dans un bon gouvernement.

Examiner la capacité de diriger et de gérer les services efficacement

La confiance dans l'administration publique dépend aussi de l'excellence du leadership et de la gestion. Ainsi, il peut être nécessaire d'investir dans la formation, le perfectionnement et la planification de la relève. Il serait logique de commencer par examiner les compétences en leadership et en gestion des gestionnaires hiérarchiques qui conçoivent et gèrent la prestation de services et celles des autres gestionnaires du secteur public en général.

Faire progresser le programme de recherche

Tout au long du rapport, on fait mention de faits et d'éléments qui demeurent inconnus mais qui contribueront à faire progresser le programme d'amélioration des services. Plusieurs de ces faits ont déjà été mentionnés dans les stratégies d'amélioration énumérées ci-dessus. D'autres peuvent être cernés dans de futurs projets de recherche concertée. Les voici :

- un examen plus critique des services téléphoniques du gouvernement afin d'en cerner les forces et les faiblesses et des stratégies d'amélioration, y compris un examen plus approfondi des systèmes téléphoniques automatisés;
- un examen spécial de la façon dont Internet contribue ou fait obstacle à la migration des clients vers les moyens de communication par téléphone ou en personne ou inversement;

- accroître le nombre de critères d'évaluation de l'accès aux services gouvernementaux en vue, si possible, de cerner d'autres moteurs influant sur l'accès;
- accroître les mesures des préoccupations liées à la sécurité et à la protection des renseignements personnels dans l'évaluation des expériences d'accès à des services particuliers pour examiner leur rôle comme moteurs de satisfaction comparativement à d'autres moteurs de satisfaction;
- chercher à savoir si les gestionnaires du secteur public estiment avoir les compétences, les outils et les ressources nécessaires à la prestation de services de grande qualité, que les citoyens en sont venus à attendre du gouvernement.

Annexe A : Survol de la méthode

Nous présentons dans cette annexe un aperçu de la méthode, dont le taux de réponse et le mode de pondération des données. Un exposé plus détaillé figure dans un rapport méthodologique que l'on peut se procurer auprès de l'Institut des services axés sur les citoyens.

Processus de conception du sondage et méthode de collecte de données

Pour ce quatrième sondage, nous avons eu recours à une méthode semblable à celle des études *Les citoyens d'abord* antérieures. Le sondage s'est fait par la poste, dans les deux langues officielles, auprès de citoyens canadiens. En assurant l'uniformité avec les sondages précédents, nous voulions notamment cerner les changements dans l'évaluation de la qualité de services gouvernementaux particuliers. De plus, les questions du sondage pour cette quatrième étude sont plutôt ambitieuses. Il a fallu recourir à des modes de collecte des données pouvant prendre en charge un questionnaire plus long. Un sondage par la poste convenait bien à cette tâche.

La démarche comportait certains changements par rapport aux sondages antérieurs. Ces changements étaient nécessaires pour appuyer les objectifs de l'étude *Les citoyens d'abord 4*. Par exemple :

- la liste des services municipaux et provinciaux / territoriaux a été examinée et révisée, afin tout particulièrement de définir les services avec plus de précision;
- nous avons ajouté de nouvelles parties pour évaluer les services indirects fournis par les municipalités et pour explorer les perceptions de la sécurité et de la protection des renseignements personnels dans les modes électroniques de prestation de services;
- nous avons réintégré au sondage des services choisis du secteur privé, évalués initialement en 1998, comme point de référence pour la comparaison avec les services du secteur public;
- nous avons ajouté des questions pour définir et explorer les moteurs de confiance à l'égard de l'administration publique et les moteurs de satisfaction à l'endroit des services gouvernementaux;
- nous avons ajouté des questions pour repérer d'autres moteurs s'appliquant aux moyens de communication par Internet et par téléphone et pour commencer à explorer des moteurs influant sur l'accès aux services;
- nous avons recueilli des questionnaires supplémentaires en ligne d'un groupe de Canadiennes et de Canadiens pour déterminer si l'adoption d'un tel mode de collecte de données dans les sondages futurs comportait des possibilités de distorsion.

Les révisions ont été examinées par un comité principal d'abonnés à l'étude. Le processus d'enquête et le questionnaire ont également fait l'objet d'essais préalables en deux étapes auprès de citoyens.

Le processus de sondage postal comportait un envoi initial et deux envois de rappel. Dans certaines administrations participant au sondage, nous avons fait des appels téléphoniques à des citoyens choisis au hasard pour les inciter à répondre.

Taux de réponse

Le taux de réponse au sondage est calculé au moyen du nombre de questionnaires postés, du nombre de questionnaires remplis et retournés et du nombre de questionnaires qui n'ont pu être livrés. Nous connaissons exactement le nombre de questionnaires remplis et retournés (7 028) et le nombre de questionnaires postés (58 295). Nous ne pouvons qu'estimer le nombre de questionnaires non distribuables. Étant donné que le sondage a été expédié comme un envoi de première classe, les enveloppes dont l'adresse était erronée ont été retournées à l'expéditeur. Le nombre d'enveloppes retournées s'est élevé à 5 794, soit 10 p. 100 de l'ensemble des enveloppes postées. D'après cette estimation des enveloppes non distribuables, le taux de réponse s'est établi à 13,4 p. 100 (7 028 questionnaires retournés sur 52 501 questionnaires livrés). Mais pour diverses raisons, les enveloppes non distribuables ne sont pas toutes retournées. Le nombre d'enveloppes non distribuables est donc sous-estimé, tout comme le taux de réponse.

Dans la production de l'ensemble de données final pour *Les citoyens d'abord 4*, nous avons exclu 34 des 7 028 questionnaires retournés. Bon nombre de ceux-ci (22) ont été retournés non remplis à Phase 5. Nous avons exclu un autre ensemble de 12 questionnaires parce que nous ne pouvions leur associer un territoire (code d'identification retiré et questions démographiques demeurées sans réponse). En conséquence, nous avons inclus 6 994 questionnaires remplis dans l'ensemble final de données pour le sondage.

Échantillonnage et pondération des données

Comme dans les études antérieures, nous avons stratifié l'échantillon du sondage postal par régions du Canada et par sous-groupes ruraux et urbains dans chaque administration participante. Nous avons réalisé cette stratification pour donner aux abonnés à l'étude suffisamment de données pour leur région ou administration et leur permettre ainsi de procéder à une certaine adaptation pour les résidents ruraux et urbains invités à participer. Les réponses à un sondage postal ont tendance à ne pas correspondre exactement aux données démographiques de la population dans son ensemble, en raison notamment de ce plan d'échantillonnage régional et aussi parce que certains membres de la population répondent en moins grand nombre que d'autres (les personnes de moins de 25 ans par exemple). En général, il est difficile de contrôler le choix du membre du ménage qui répondra à un sondage postal. C'est donc dire qu'il y a surreprésentation ou sous-représentation de certains sous-groupes dans les données finales.

Pour corriger cette surreprésentation ou sous-représentation, nous pondérons les réponses, à l'aide des données de Statistique Canada sur la population, de manière à les faire mieux correspondre à la composition régionale et rurale / urbaine de la population canadienne dans chaque région. Aucune pondération supplémentaire (de deuxième étape) n'est effectuée pour corriger les distorsions relatives à l'âge, au sexe ou au revenu et ce, pour deux raisons. Premièrement, les pondérations supplémentaires auraient créé un trop grand nombre de cas aux données extrêmes, ce qui aurait pu exercer une influence indue sur les résultats. Deuxièmement, il y avait pour chaque administration un nombre considérable de réponses manquantes aux questions démographiques, ce qui rendait difficile l'utilisation de ces données.

Quelques notes au lecteur

Dans certains cas, on demandait aux répondants d'évaluer un service ou une opinion sur une échelle de 1 à 5. Lorsque la répartition des réponses est soulignée pour une question particulière dans le rapport, l'échelle initiale de cinq points apparaît comme telle. Par ailleurs, pour faciliter l'interprétation des notes moyennes sur ces échelles (souvent représentées par la moyenne), les échelles de cinq points sont converties en échelles de 0 à 100. Cette représentation correspond à la façon dont ces statistiques ont été présentées dans les études *Les citoyens d'abord* antérieures. C'est pourquoi les tableaux ou les graphiques comportant des moyennes affichent des notes variant de 0 à 100.

La taille des échantillons varie beaucoup d'une question à l'autre. De nombreuses raisons expliquent ce phénomène. Par exemple, certains répondants sautent des questions qui ne les concernent pas. D'autres, incapables de donner une opinion, peuvent laisser une question sans réponse. Et certains sujets à l'étude sont présentés uniquement à des sous-échantillons de citoyens. La plupart des tableaux du rapport présentent le nombre de cas valides utilisés dans l'analyse. Ce nombre apparaît comme suit, par exemple : $n = 6\ 650$.

Le sondage *Les Citoyens d'abord 4* fait appel à un gros échantillon national. Un tel échantillon est profitable car, d'une part, il nous permet d'examiner de nombreuses questions de recherche qu'il aurait été difficile d'examiner autrement avec précision. En revanche, lorsque les échantillons dépassent 1 000 cas, même les petites différences s'avèrent statistiquement significatives, même si elles n'ont aucune signification pratique. En conséquence, les différences signalées dans ce rapport doivent être statistiquement significatives et représenter au moins un pour cent de la variation du sujet ou de la question à l'étude.

Annexe B : Analyse de validation des moteurs de satisfaction à l'endroit des services gouvernementaux

Dans cette analyse, nous cherchions à déterminer ce qui influe le plus sur la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux, comme l'indique la question suivante du questionnaire de sondage :

- *À quel point avez-vous été satisfait ou insatisfait de cette expérience de service?*

Méthode

Comme dans les études antérieures, *Les citoyens d'abord 4* cerne des moteurs au moyen de modèles de régression logistique, dans lesquels la variable dépendante est prédite en fonction de l'intensité de la corrélation avec plusieurs variables indépendantes. Dans la présente annexe, nous présentons les résultats statistiques de haut niveau qui étayent les tableaux présentés dans le rapport.

Comme point de départ, nous avons inclus un plus gros échantillon d'expériences et de nombreux moteurs possibles dans l'analyse pour nous permettre de dresser une brève liste des moteurs significatifs. Nous avons ensuite mis cette courte liste de moteurs éventuels à l'essai dans de multiples sous-échantillons indépendants pour repérer les plus constants d'entre eux. Une fois ces moteurs constants cernés et validés, nous avons repris l'analyse sur l'ensemble des données afin de produire des statistiques sur l'importance relative des moteurs mentionnés dans le rapport. Une description complète de la méthode figure dans un rapport méthodologique que l'on peut se procurer auprès de l'Institut des services axés sur les citoyens.

À la recherche de moteurs constants

Dans le tableau B.1, nous résumons les constatations tirées de cinq échantillons indépendants. Nous y présentons l'importance relative de chaque moteur dans l'explication des notes de satisfaction (apparaissant comme des coefficients de régression). Un nombre plus élevé signifie que le moteur est plus important. Nous y présentons aussi la variance expliquée par les moteurs. Celle-ci représente le degré de variance de la satisfaction pouvant être expliqué ou justifié par les moteurs. En général, les résultats inspirent une plus grande confiance lorsque les moteurs expliquent une plus grande variation de la variable dépendante.

Tableau B.1 Validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux <i>Les citoyens d'abord 4</i>					
Question ou énoncé défini comme moteur	Coefficients de régression				
	Sous-échantillon n° 1 n=500	Sous-échantillon n° 2 n=517	Sous-échantillon n° 3 n=521	Sous-échantillon n° 4 n=523	Sous-échantillon n° 5 n=561
Dans l'ensemble, à quel point êtes-vous satisfait ou insatisfait du délai qui s'est écoulé avant que vous obteniez le service?	3,077	2,409	2,257	2,975	2,405
Enfin, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin	1,770	1,664	1,718	1,610	2,556
Le personnel a fait le nécessaire pour que j'obtienne ce dont j'avais besoin	1,565	1,191	1,133	0,757	1,091
J'ai été traité de façon juste	1,275	1,270	0,873	1,725	1,394
Le personnel était compétent	1,049	1,065	1,390	1,362	1,396
Pourcentage de variance de la satisfaction expliqué par les moteurs	76 %	73 %	74 %	76 %	74 %

Les statistiques montrent que les variables suivantes, énumérées par ordre d'importance, ont la plus grande incidence sur la satisfaction :

- *Dans l'ensemble, à quel point êtes-vous satisfait ou insatisfait du délai qui s'est écoulé avant que vous obteniez le service?*
- *Enfin, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin*
- *Le personnel a fait le nécessaire pour que j'obtienne ce dont j'avais besoin*
- *J'ai été traité de façon juste*
- *Le personnel était compétent*

Ces variables figurent au tableau 4.3 du rapport. Ces modèles expliquent entre 73 p. 100 et 76 p. 100 de la variance de la satisfaction à l'endroit des services gouvernementaux.

Importance relative des moteurs

Dans le modèle final, dans lequel les résultats de l'analyse de régression proviennent de l'ensemble complet de données, la même conclusion générale se confirme (voir le tableau B.2) quant à l'importance relative des moteurs. Ceux-ci apparaissent sur un axe du tableau 4.7, qui présente les améliorations prioritaires.

Tableau B.2 Importance relative des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux n=4 204 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Énoncé	Coefficients de régression
Dans l'ensemble, à quel point êtes-vous satisfait ou insatisfait du délai qui s'est écoulé avant que vous obteniez le service?	2,441
Enfin, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin	1,937
Le personnel a fait le nécessaire pour que j'obtienne ce dont j'avais besoin	1,257
J'ai été traité de façon juste	1,222
Le personnel était compétent	1,104

Annexe C : Analyse de validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux réglementés

Dans cette analyse, nous cherchions à déterminer ce qui influe le plus sur la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux réglementés, comme l'indique la question suivante du questionnaire de sondage :

- *À quel point avez-vous été satisfait ou insatisfait de cette expérience de service?*

Méthode

Comme dans les études antérieures, *Les citoyens d'abord 4* cerne des moteurs au moyen de modèles de régression logistique, dans lesquels la variable dépendante est prédite en fonction de l'intensité de la corrélation avec plusieurs variables indépendantes. Dans la présente annexe, nous présentons les résultats statistiques de haut niveau qui étayent les tableaux présentés dans le rapport. Nous mettons l'accent sur la comparaison entre les services réglementés et les services facultatifs.

Comme point de départ, nous avons inclus un plus gros échantillon d'expériences et de nombreux moteurs possibles dans l'analyse pour nous permettre de dresser une brève liste des moteurs significatifs. Nous avons ensuite mis cette courte liste de moteurs éventuels à l'essai dans de multiples sous-échantillons indépendants pour repérer les plus constants d'entre eux. Une fois ces moteurs constants cernés et validés, nous avons repris l'analyse sur l'ensemble des données afin de produire des statistiques sur l'importance relative des moteurs mentionnés dans le rapport. Une description complète de la méthode figure dans un rapport méthodologique que l'on peut se procurer auprès de l'Institut des services axés sur les citoyens.

À la recherche de moteurs constants

Dans le tableau C.1, nous résumons les constatations relatives aux services réglementés tirées de deux échantillons indépendants. Nous y présentons l'importance relative de chaque moteur dans l'explication des notes de satisfaction (apparaissant comme des coefficients de régression). Un nombre plus élevé signifie que le moteur est plus important. Nous y présentons aussi la variance expliquée par les moteurs. Celle-ci représente le degré de variance de la satisfaction pouvant être expliqué ou justifié par les moteurs. En général, les résultats inspirent une plus grande confiance lorsque les moteurs expliquent une plus grande variation de la variable dépendante.

Tableau C.1 Validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux réglementés <i>Les citoyens d'abord 4</i>		
Question ou énoncé défini comme moteur	Coefficients de régression	
	Sous-échantillon n° 1 n=367	Sous-échantillon n° 2 n=401
Dans l'ensemble, à quel point êtes-vous satisfait ou insatisfait du délai qui s'est écoulé avant que vous obteniez le service?	2,726	2,440
Finally, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin	1,235	2,090
Le personnel a fait le nécessaire pour que j'obtienne ce dont j'avais besoin	1,833	0,944
J'ai été traité de façon juste	1,721	0,847
Le personnel était compétent	0,991	0,965
Pourcentage de variance de la satisfaction expliqué par les moteurs	79 %	70 %

Dans le tableau C.2, nous présentons un résumé des constatations relatives aux services facultatifs tirées de deux échantillons indépendants. Elles sont semblables aux constatations relatives aux services réglementés.

Tableau C.2 Validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux facultatifs <i>Les citoyens d'abord 4</i>		
Question ou énoncé défini comme moteur	Coefficients de régression	
	Sous-échantillon n° 1 n=728	Sous-échantillon n° 2 n=676
Dans l'ensemble, à quel point êtes-vous satisfait ou insatisfait du délai qui s'est écoulé avant que vous obteniez le service?	2,340	2,551
Finally, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin	2,193	2,464
Le personnel a fait le nécessaire pour que j'obtienne ce dont j'avais besoin	1,028	1,546
J'ai été traité de façon juste	1,148	0,809
Le personnel était compétent	1,028	0,913
Pourcentage de variance de la satisfaction expliqué par les moteurs	70 %	73 %

Les statistiques montrent que les variables suivantes, énumérées par ordre d'importance, ont la plus grande incidence sur la satisfaction à l'égard des deux types de services :

- *Dans l'ensemble, à quel point êtes-vous satisfait ou insatisfait du délai qui s'est écoulé avant que vous obteniez le service?*
- *Finally, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin*
- *Le personnel a fait le nécessaire pour que j'obtienne ce dont j'avais besoin*
- *J'ai été traité de façon juste*
- *Le personnel était compétent*

Ces variables figurent au tableau 5.0 du rapport. Ces modèles expliquent entre 70 p. 100 et 79 p. 100 de la variance de la satisfaction à l'endroit de ces types de services gouvernementaux.

Importance relative des moteurs

Dans le modèle final s'appliquant aux services réglementés, dans lequel les résultats de l'analyse de régression proviennent de l'ensemble complet de données, la même conclusion générale se confirme (voir le tableau C.3) quant à l'importance relative des moteurs. Ceux-ci apparaissent sur un axe du tableau 5.2, qui présente les moteurs à améliorer en priorité.

Tableau C.3 Importance relative des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux réglementés n=768 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Énoncé	Coefficients de régression
Dans l'ensemble, à quel point êtes-vous satisfait ou insatisfait du délai qui s'est écoulé avant que vous obteniez le service?	2,524
Finally, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin	1,733
Le personnel a fait le nécessaire pour que j'obtienne ce dont j'avais besoin	1,304
J'ai été traité de façon juste	1,211
Le personnel était compétent	0,949

Dans le modèle s'appliquant aux services facultatifs, la même conclusion générale se confirme (voir le tableau C.4) quant à l'importance relative des moteurs. Ceux-ci apparaissent sur un axe du tableau 5.3, qui présente les améliorations prioritaires.

Tableau C.4 Importance relative des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux facultatifs n=1404 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Énoncé	Coefficients de régression
Dans l'ensemble, à quel point êtes-vous satisfait ou insatisfait du délai qui s'est écoulé avant que vous obteniez le service?	2,435
Finally, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin	2,322
Le personnel a fait le nécessaire pour que j'obtienne ce dont j'avais besoin	1,256
J'ai été traité de façon juste	1,024
Le personnel était compétent	0,943

Annexe D : Analyse de validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux tarifés

Dans cette analyse, nous cherchions à déterminer ce qui influe le plus sur la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux tarifés, comme l'indique la question suivante du questionnaire de sondage :

- *À quel point avez-vous été satisfait ou insatisfait de cette expérience de service?*

Méthode

Comme dans les études antérieures, *Les citoyens d'abord 4* cerne des moteurs au moyen de modèles de régression logistique, dans lesquels la variable dépendante est prédite en fonction de l'intensité de la corrélation avec plusieurs variables indépendantes. Dans la présente annexe, nous présentons les résultats statistiques de haut niveau qui étayent les tableaux présentés dans le rapport. Nous mettons l'accent sur les services dont les citoyens ont évalué le coût et la valeur.

Comme point de départ, nous avons inclus un plus gros échantillon d'expériences et de nombreux moteurs possibles dans l'analyse pour nous permettre de dresser une brève liste des moteurs significatifs. Nous avons ensuite mis cette courte liste de moteurs éventuels à l'essai dans de multiples sous-échantillons indépendants pour repérer les plus constants d'entre eux. Une fois ces moteurs constants cernés et validés, nous avons repris l'analyse sur l'ensemble des données afin de produire des statistiques sur l'importance relative des moteurs mentionnés dans le rapport. Une description complète de la méthode figure dans un rapport méthodologique que l'on peut se procurer auprès de l'Institut des services axés sur les citoyens.

À la recherche de moteurs constants

Dans le tableau D.1, nous résumons les constatations tirées de trois échantillons indépendants. Nous y présentons l'importance relative de chaque moteur dans l'explication des notes de satisfaction (apparaissant comme des coefficients de régression). Un nombre plus élevé signifie que le moteur est plus important. Nous y présentons aussi la variance expliquée par les moteurs. Celle-ci représente le degré de variance de la satisfaction pouvant être expliqué ou justifié par les moteurs. En général, les résultats inspirent une plus grande confiance lorsque les moteurs expliquent une plus grande variation de la variable dépendante.

Tableau D.1 Validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux tarifés <i>Les citoyens d'abord 4</i>			
Question ou énoncé défini comme moteur	Coefficients de régression		
	Sous-échantillon n° 1 n=591	Sous-échantillon n° 2 n=592	Sous-échantillon n° 3 n=591
Dans l'ensemble, à quel point êtes-vous satisfait ou insatisfait du délai qui s'est écoulé avant que vous obteniez le service?	1,794	2,253	2,204
Il s'agit d'un exemple d'une bonne utilisation des fonds publics	1,632	1,760	1,705
Enfin, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin	1,490	1,657	1,427
Le personnel a fait le nécessaire pour que j'obtienne ce dont j'avais besoin	1,184	1,555	0,869
J'ai été traité de façon juste	1,129	0,911	0,844
Le personnel était compétent	1,024	0,785	0,988
Pourcentage de variance de la satisfaction expliqué par les moteurs	76 %	79 %	76 %

Les statistiques montrent que les variables suivantes, énumérées par ordre d'importance, ont la plus grande incidence sur la satisfaction :

- *Dans l'ensemble, à quel point êtes-vous satisfait ou insatisfait du délai qui s'est écoulé avant que vous obteniez le service?*
- *Il s'agit d'un exemple d'une bonne utilisation des fonds publics*
- *Enfin, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin*
- *Le personnel a fait le nécessaire pour que j'obtienne ce dont j'avais besoin*
- *J'ai été traité de façon juste*
- *Le personnel était compétent*

Ces variables figurent au tableau 6.1 du rapport. Ces modèles expliquent entre 76 p. 100 et 79 p. 100 de la variance de la satisfaction à l'endroit des services gouvernementaux tarifés.

Importance relative des moteurs

Dans le modèle final, dans lequel les résultats de l'analyse de régression proviennent de l'ensemble complet de données, la même conclusion générale se confirme (voir le tableau D.2) quant à l'importance relative des moteurs. Ceux-ci apparaissent sur un axe du tableau 6.2, qui présente les améliorations prioritaires.

Tableau D.2 Importance relative des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux tarifés n=1 774 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Énoncé	Coefficients de régression
Dans l'ensemble, à quel point êtes-vous satisfait ou insatisfait du délai qui s'est écoulé avant que vous obteniez le service?	2,010
Il s'agit d'un exemple d'une bonne utilisation des fonds publics	1,680
Enfin, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin	1,514
Le personnel était compétent	1,171
J'ai été traité de façon juste	0,945
Le personnel a fait le nécessaire pour que j'obtienne ce dont j'avais besoin	0,934

Annexe E : Analyse de validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux indirects

Dans cette analyse, nous cherchions à déterminer ce qui influe le plus sur la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux indirects communs, comme l'indique la question suivante du questionnaire de sondage :

- À quel point avez-vous été satisfait ou insatisfait de cette expérience de service?

Méthode

Comme dans les études antérieures, *Les citoyens d'abord 4* cerne des moteurs au moyen de modèles de régression logistique, dans lesquels la variable dépendante est prédite en fonction de l'intensité de la corrélation avec plusieurs variables indépendantes. Dans la présente annexe, nous présentons les résultats statistiques de haut niveau qui étayent les tableaux du rapport. Nous mettons l'accent sur un nouvel ensemble de questions de l'étude *Les citoyens d'abord* qui explore les évaluations des services indirects communs fournis par les municipalités.

Comme point de départ, nous avons inclus un plus gros échantillon d'expériences et de nombreux moteurs possibles dans l'analyse pour nous permettre de dresser une brève liste des moteurs significatifs. Nous avons ensuite mis cette courte liste de moteurs éventuels à l'essai dans de multiples sous-échantillons indépendants pour repérer les plus constants d'entre eux. Une fois ces moteurs constants cernés et validés, nous avons repris l'analyse sur l'ensemble des données afin de produire des statistiques sur l'importance relative des moteurs mentionnés dans le rapport. Une description complète de la méthode figure dans un rapport méthodologique que l'on peut se procurer auprès de l'Institut des services axés sur les citoyens.

À la recherche de moteurs constants

Dans le tableau E.1, nous résumons les constatations tirées de trois échantillons indépendants. Nous y présentons l'importance relative de chaque moteur dans l'explication des notes de satisfaction (apparaissant comme des coefficients de régression). Un nombre plus élevé signifie que le moteur est plus important. Nous y présentons aussi la variance expliquée par les moteurs. Celle-ci représente le degré de variance de la satisfaction pouvant être expliqué ou justifié par les moteurs. En général, les résultats inspirent une plus grande confiance lorsque les moteurs expliquent une plus grande variation de la variable dépendante.

Tableau E.1 Validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux indirects <i>Les citoyens d'abord 4</i>			
Question ou énoncé défini comme moteur	Coefficients de régression		
	Sous-échantillon n° 1 n=580	Sous-échantillon n° 2 n=550	Sous-échantillon n° 3 n=555
Enfin, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin	2,274	1,457	1,453
Il s'agit d'un exemple d'une bonne utilisation des fonds publics	1,706	2,311	2,063
Le service a été fourni en temps opportun	1,646	1,403	1,315
J'ai pu me fier au service – il était là pour moi	1,197	1,338	0,993
Le service a été fait ou rendu adéquatement (p. ex. poubelle ou bac de recyclage bien vidé, rues et trottoirs bien déneigés)	1,121	1,301	1,273
Pourcentage de variance de la satisfaction expliqué par les moteurs	76 %	77 %	73 %

Les statistiques montrent que les variables suivantes, énumérées par ordre d'importance, ont la plus grande incidence sur la satisfaction :

- *Enfin, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin*
- *Il s'agit d'un exemple d'une bonne utilisation des fonds publics*
- *Le service a été fourni en temps opportun*
- *J'ai pu me fier au service – il était là pour moi*
- *Le service a été fait ou rendu adéquatement (p. ex. poubelle ou bac de recyclage bien vidé, rues et trottoirs bien déneigés)*

Ces variables figurent au tableau 7.3 du rapport. Ces modèles expliquent entre 73 p. 100 et 77 p. 100 de la variance de la satisfaction à l'endroit des services gouvernementaux indirects.

Importance relative des moteurs

Dans le modèle final, dans lequel les résultats de l'analyse de régression proviennent de l'ensemble complet de données, la même conclusion générale se confirme (voir le tableau E.2) quant à l'importance relative des moteurs. Ceux-ci apparaissent sur un axe du tableau 7.5, qui présente les améliorations prioritaires.

Tableau E.2 Importance relative des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux indirects

n=4 204

Les citoyens d'abord 4

Énoncé	Coefficients de régression
Enfin, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin	2,256
Il s'agit d'un exemple d'une bonne utilisation des fonds publics	1,625
Le service a été fourni en temps opportun	1,189
J'ai pu me fier au service – il était là pour moi	1,158
Le service a été fait ou rendu adéquatement (p. ex. poubelle ou bac de recyclage bien vidé, rues et trottoirs bien déneigés)	1,075

Annexe F : Analyse de validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux par téléphone

Dans cette analyse, nous cherchions à déterminer ce qui influe le plus sur la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux fournis par téléphone, comme l'indique la question suivante du questionnaire de sondage :

- *Quel était votre niveau de satisfaction ou d'insatisfaction envers ce moyen de communication pour ce service?*

Méthode

Comme dans les études antérieures, *Les citoyens d'abord 4* cerne des moteurs au moyen de modèles de régression logistique, dans lesquels la variable dépendante est prédite en fonction de l'intensité de la corrélation avec plusieurs variables indépendantes. Dans la présente annexe, nous présentons les résultats statistiques de haut niveau qui étayent les tableaux du rapport. Nous mettons l'accent sur la satisfaction à l'égard des services téléphoniques.

Comme point de départ, nous avons inclus de nombreux moteurs possibles dans l'analyse pour nous permettre de dresser une brève liste des moteurs significatifs. En raison de la petite taille de l'échantillon rattaché à cette partie, nous avons ensuite mis cette courte liste de moteurs éventuels à l'essai sur l'ensemble de données afin de produire des statistiques sur l'importance relative des moteurs mentionnés dans le rapport. Une description complète de la méthode figure dans un rapport méthodologique que l'on peut se procurer auprès de l'Institut des services axés sur les citoyens.

Importance relative des moteurs

Dans le tableau F.1, nous résumons les constatations. Nous y présentons l'importance relative de chaque moteur dans l'explication des notes de satisfaction (apparaissant comme des coefficients de régression). Un nombre plus élevé signifie que le moteur est plus important. Ces moteurs apparaissent sur un axe du tableau 9.9, qui présente les améliorations prioritaires. Nous y présentons aussi la variance expliquée par les moteurs. Celle-ci représente le degré de variance de la satisfaction pouvant être expliqué ou justifié par les moteurs. En général, les résultats inspirent une plus grande confiance lorsque les moteurs expliquent une plus grande variation de la variable dépendante.

Tableau F.1 Importance relative des moteurs de satisfaction à l'égard des services téléphoniques n=626 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Énoncé	Coefficients de régression
À la fin, j'ai obtenu ce dont j'avais besoin au téléphone	1,910
J'ai pu joindre une vraie personne au moment désiré	0,901
Les numéros de téléphone étaient exacts – ils m'ont amené au bon endroit	0,727
On m'a (On ne m'a pas) envoyé d'une personne à l'autre	0,717
Les délais étaient minimes	0,692
Pourcentage de variance de la satisfaction expliqué par les moteurs	48 %

Les statistiques montrent que les variables suivantes, énumérées par ordre d'importance, ont la plus grande incidence sur la satisfaction :

- *Finally, I got what I needed on the phone*
- *I was able to reach a real person at the desired time*
- *The phone numbers were accurate – they brought me to the right place*
- *They (They did not) send me to the other*
- *The delays were minimal*

Ces variables figurent au tableau 9.7 du rapport. Le modèle explique 48 p. 100 de la variance de la satisfaction à l'endroit du mode d'accès par téléphone aux services gouvernementaux.

Annexe G : Analyse de validation des moteurs de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux par Internet

Dans cette analyse, nous cherchions à déterminer ce qui influe le plus sur la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux fournis par Internet, comme l'indique la question suivante du questionnaire de sondage :

- *Quel était votre niveau de satisfaction ou d'insatisfaction envers ce moyen de communication pour ce service?*

Méthode

Comme dans les études antérieures, *Les citoyens d'abord 4* cerne des moteurs au moyen de modèles de régression logistique, dans lesquels la variable dépendante est prédite en fonction de l'intensité de la corrélation avec plusieurs variables indépendantes. Dans la présente annexe, nous présentons les résultats statistiques de haut niveau qui étayent les tableaux du rapport. Nous mettons l'accent sur la satisfaction à l'égard des services offerts par Internet.

Comme point de départ, nous avons inclus de nombreux moteurs possibles dans l'analyse pour nous permettre de dresser une brève liste des moteurs significatifs. En raison de la petite taille de l'échantillon rattaché à cette partie, nous avons ensuite mis cette courte liste de moteurs éventuels à l'essai sur l'ensemble de données afin de produire des statistiques sur l'importance relative des moteurs mentionnés dans le rapport. Une description complète de la méthode figure dans un rapport méthodologique que l'on peut se procurer auprès de l'Institut des services axés sur les citoyens.

Importance relative des moteurs

Dans le tableau G.1, nous résumons les constatations. Nous y présentons l'importance relative de chaque moteur dans l'explication des notes de satisfaction (apparaissant comme des coefficients de régression). Un nombre plus élevé signifie que le moteur est plus important. Ces moteurs apparaissent sur un axe du tableau 10.8, qui présente les améliorations prioritaires. Nous y présentons aussi la variance expliquée par les moteurs. Celle-ci représente le degré de variance de la satisfaction pouvant être expliqué ou justifié par les moteurs. En général, les résultats inspirent une plus grande confiance lorsque les moteurs expliquent une plus grande variation de la variable dépendante.

Tableau G.1 Importance relative des moteurs de satisfaction à l'égard des services offerts par Internet n=448 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Énoncé	Coefficients de régression
Finalement,, j'ai trouvé ce dont j'avais besoin sur le site	1,598
J'ai facilement trouvé ce que je cherchais	0,943
Le site contenait toute l'information dont j'avais besoin	0,738
Je savais toujours où je me trouvais sur le site	0,684
Le site était visuellement attrayant	0,647
Pourcentage de variance de la satisfaction expliqué par les moteurs	51 %

Les statistiques montrent que les variables suivantes, énumérées par ordre d'importance, ont la plus grande incidence sur la satisfaction :

- *Finally, I found what I needed on the site*
- *I easily found what I was looking for*
- *The site contained all the information I needed*
- *I always knew where to find what I needed on the site*
- *The site was visually appealing*

Ces variables figurent au tableau 10.6 du rapport. Le modèle explique 51 p. 100 de la variance de la satisfaction à l'endroit du mode d'accès par Internet aux services gouvernementaux.

Annexe H : Analyse de validation des moteurs influant sur l'accès aux services

Dans cette analyse, nous cherchions à déterminer ce qui influe le plus sur la facilité d'accès aux services gouvernementaux, comme l'indique la question suivante du questionnaire de sondage :

- *J'ai facilement accédé à ce service*

Méthode

Comme dans les études antérieures, *Les citoyens d'abord 4* cerne des moteurs au moyen de modèles de régression logistique, dans lesquels la variable dépendante est prédite en fonction de l'intensité de la corrélation avec plusieurs variables indépendantes. Dans la présente annexe, nous présentons les résultats statistiques de haut niveau qui étayent les tableaux du rapport. Nous mettons l'accent sur les moteurs influant sur l'accès aux services.

Comme point de départ, nous avons inclus un plus gros échantillon d'expériences et de nombreux moteurs possibles dans l'analyse pour nous permettre de dresser une brève liste des moteurs significatifs. Nous avons ensuite mis cette courte liste de moteurs éventuels à l'essai dans de multiples sous-échantillons indépendants pour repérer les plus constants d'entre eux. Une fois ces moteurs constants cernés et validés, nous avons repris l'analyse sur l'ensemble des données afin de produire des statistiques sur l'importance relative des moteurs mentionnés dans le rapport. Une description complète de la méthode figure dans un rapport méthodologique que l'on peut se procurer auprès de l'Institut des services axés sur les citoyens.

À la recherche de moteurs constants

Dans le tableau H.1, nous résumons les constatations tirées de cinq échantillons indépendants. Nous y présentons l'importance relative de chaque moteur dans l'explication des notes de satisfaction (apparaissant comme des coefficients de régression). Un nombre plus élevé signifie que le moteur est plus important. Nous y présentons aussi la variance expliquée par les moteurs. Celle-ci représente le degré de variance de la satisfaction pouvant être expliqué ou justifié par les moteurs. En général, les résultats inspirent une plus grande confiance lorsque les moteurs expliquent une plus grande variation de la variable dépendante.

Tableau H.1 Validation des moteurs influant sur l'accès aux services gouvernementaux <i>Les citoyens d'abord 4</i>					
Question ou énoncé défini comme moteur	Coefficients de régression				
	Sous-échantillon n° 1 n=611	Sous-échantillon n° 2 n=597	Sous-échantillon n° 3 n=616	Sous-échantillon n° 4 n=607	Sous-échantillon n° 5 n=623
J'ai été en mesure de joindre le personnel au moment qui me convenait	3,708	3,608	3,224	3,625	3,404
J'ai facilement trouvé l'information ou la personne que je cherchais	1,194	1,935	1,775	1,480	1,607
En commençant, je savais où et comment obtenir le service (p. ex. numéro de téléphone, endroit où se présenter ou personne à rejoindre)	1,179	1,000	1,095	1,110	0,774
Pourcentage de variance de la satisfaction expliqué par les moteurs	72 %	77 %	72 %	75 %	70 %

Les statistiques montrent que les variables suivantes, énumérées par ordre d'importance, ont la plus grande incidence sur la satisfaction :

- *J'ai été en mesure de joindre le personnel au moment qui me convenait*
- *J'ai facilement trouvé l'information ou la personne que je cherchais*
- *En commençant, je savais où et comment obtenir le service (p. ex. numéro de téléphone, endroit où se présenter ou personne à rejoindre).*

Ces variables figurent au tableau 11.9 du rapport. Ces modèles expliquent entre 70 p. 100 et 77 p. 100 de la variation des notes portant sur la facilité d'accès aux services.

Importance relative des moteurs

Dans le modèle final, dans lequel les résultats de l'analyse de régression proviennent de l'ensemble complet de données, la même conclusion générale se confirme (voir le tableau H.2) quant à l'importance relative des moteurs.

Tableau H.2 Importance relative des moteurs influant sur l'accès aux services gouvernementaux n=4 902 <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Énoncé	Coefficients de régression
J'ai été en mesure de joindre le personnel au besoin	3,440
J'ai facilement trouvé l'information ou la personne que je cherchais	1,688
En commençant, je savais où et comment obtenir le service (p. ex. numéro de téléphone, endroit où se présenter ou personne à rejoindre)	1,052

Annexe I : Modèle de confiance dans l'administration publique

Dans les tableaux suivants, nous présentons les valeurs rattachées au modèle d'équation structurelle (MES) qui figure aux tableaux 13.2 et 13.4.

Tableau I.1 Définition des variables <i>Les citoyens d'abord 4</i>	
Variables dépendantes	
Confiance dans l'administration publique	Je crois que l'administration publique fait du bon travail
	Je peux compter sur l'administration publique pour faire ce qu'il faut
	L'administration publique tient ses promesses – c'est-à-dire elle fait ce qu'elle a promis de faire
	Je peux compter sur l'administration publique pour agir dans le meilleur intérêt des citoyens
Variables indépendantes	
Traitement équitable et éthique	L'administration publique traite les citoyens de façon équitable
	L'administration publique traite tous les citoyens de la même façon
	L'administration publique est honnête dans sa façon de faire affaire avec les citoyens
Avantages pour les citoyens	L'administration publique a un effet positif sur moi
	L'administration publique a un effet positif sur ma collectivité
Gestion et leadership solides	J'administration publique admet ses erreurs lorsqu'elles se produisent
	L'administration publique gère ses affaires d'une manière ouverte et responsable
	L'administration publique gère bien l'argent des contribuables
	L'administration publique est bien gérée
	L'administration publique est dirigée par des gestionnaires compétents
	L'administration publique possède un fort leadership
Excellence des services	L'administration publique atteint les objectifs qu'elle est supposée atteindre
	L'administration publique offre un service de qualité aux citoyens comme moi
	Les priorités de l'administration publique correspondent bien aux miennes
	Les priorités de l'administration publique répondent aux besoins de ma collectivité
	L'administration publique est sensible à mes besoins
Qualité des services	Municipaux ¹²
	Provinciaux / territoriaux *
	Fédéraux ¹³
Satisfaction à l'égard d'un service	Satisfaction à l'égard de cette expérience de service
	Cette expérience de service a répondu à mes attentes

¹² Modèle municipal / provincial-territorial seulement.

¹³ Modèle fédéral seulement.

Tableau I.2 Facteurs de régression		Facteurs de régression normalisés	
Moteurs	Variables latentes	Modèle fédéral	Provincial/municipal
Confiance dans l'administration publique	Avantages pour les citoyens	0,103	0,247
	Traitement équitable et éthique	0,147	0,093
	Excellence des services	0,114	0,232
	Gestion et leadership solides	0,664	0,502
Excellence des services	Réputation de qualité des services	0,783	0,909
Réputation de qualité des services	Satisfaction à l'égard d'un service	0,652	0,266
Variables observées			
Confiance dans l'administration publique	Je crois que l'administration publique fait du bon travail	0,836	0,861
	Je peux compter sur l'administration publique pour faire ce qu'il faut	0,862	0,814
	L'administration publique tient ses promesses – c'est-à-dire elle fait ce qu'elle a promis de faire	0,820	0,715
	Je peux compter sur l'administration publique pour agir dans le meilleur intérêt des citoyens	0,844	0,831
Excellence des services	L'administration publique atteint les objectifs qu'elle est supposée atteindre	0,832	0,835
	L'administration publique offre un service de qualité aux citoyens comme moi	0,796	0,759
	Les priorités de l'administration publique correspondent bien aux miennes	0,847	0,820
	Les priorités de l'administration publique répondent aux besoins de ma collectivité	0,706	0,753
	L'administration publique est sensible à mes besoins	0,827	0,812
Réputation de qualité des services	Municipaux	s/o	0,442
	Provinciaux / territoriaux	s/o	0,590
	Fédéraux	0,878	s/o
Satisfaction à l'égard d'un service	Satisfaction à l'égard de cette expérience de service	0,987	0,966
	Cette expérience de service a répondu à mes attentes	0,900	0,924
Traitement équitable et éthique	L'administration publique traite les citoyens de façon équitable	0,884	0,900
	L'administration publique traite tous les citoyens de la même façon	0,824	0,817
	L'administration publique est honnête dans sa façon de faire affaire avec les citoyens	0,846	0,765

Tableau I.2 Facteurs de régression		Facteurs de régression normalisés	
Variables observées		Modèle fédéral	Provincial/municipal
Avantages pour les citoyens	L'administration publique a un effet positif sur moi	0,880	0,873
	L'administration publique a un effet positif sur ma collectivité	0,894	0,902
	L'administration publique a un effet positif sur ma collectivité	0,894	0,902
	L'administration publique gère ses affaires d'une manière ouverte et responsable	0,856	0,835
	L'administration publique gère bien l'argent des contribuables	0,787	0,735
	L'administration publique est bien gérée	0,855	0,881
	L'administration publique est dirigée par des gestionnaires compétents	0,825	0,850
	L'administration publique possède un fort leadership	0,734	0,744

Tableau I.3 Corrélations entre les variables latentes du modèle de confiance dans l'administration publique <i>Les citoyens d'abord 4</i>		Corrélations	
		Modèle fédéral	Provincial/municipal
Avantages pour les citoyens	Gestion et leadership solides	0,736	0,688
Gestion et leadership solides	Traitement équitable et éthique	0,787	0,696
Avantages pour les citoyens	Traitement équitable et éthique	0,666	0,623
Avantages pour les citoyens	Satisfaction à l'égard d'un service	0,388	0,198
Gestion et leadership solides	Satisfaction à l'égard d'un service	0,444	0,221
Éthique	Satisfaction à l'égard d'un service	0,334	--
Réputation de qualité des services	Traitement équitable et éthique	0,575	0,888
Réputation de qualité des services	Avantages pour les citoyens	0,463	0,795
Réputation de qualité des services	Gestion et leadership solides	0,497	0,881
Excellence des services	Avantages pour les citoyens	0,452	--
Excellence des services	Traitement équitable et éthique	0,453	--
Excellence des services	Gestion et leadership solides	0,533	--
L'administration publique admet ses erreurs lorsqu'elles se produisent	Je peux compter sur l'administration publique pour faire ce qu'il faut	0,254	0,213
L'administration publique admet ses erreurs lorsqu'elles se produisent	L'administration publique tient ses promesses	0,241	0,159

Tableau I.3 Corrélations entre les variables latentes du modèle de confiance dans l'administration publique <i>Les citoyens d'abord 4</i>		Corrélations	
		Modèle fédéral	Provincial/municipal
Je crois que l'administration publique fait du bon travail	Satisfaction à l'égard d'un service	0,149	--
Les priorités de l'administration publique correspondent bien aux miennes	Avantages pour les citoyens	0,187	--
L'administration publique admet ses erreurs lorsqu'elles se produisent	L'administration publique traite tous les citoyens de la même façon	0,196	--
L'administration publique traite tous les citoyens de la même façon	Les priorités de l'administration publique correspondent bien aux miennes	0,192	--
L'administration publique traite les citoyens de façon équitable	Satisfaction à l'égard d'un service	0,136	0,297
L'administration publique est bien gérée	Je crois que l'administration publique fait du bon travail	0,272	0,216
L'administration publique est dirigée par des gestionnaires compétents	L'administration publique possède un fort leadership	0,167	0,235
Je peux compter sur l'administration publique pour agir dans le meilleur intérêt des citoyens	Cette expérience de service a répondu à mes attentes	0,085	--
L'administration publique tient ses promesses	Cette expérience de service a répondu à mes attentes	0,158	--
L'administration publique possède un fort leadership	Réputation de qualité des services	0,157	--
L'administration publique tient ses promesses	L'administration publique est honnête dans sa façon de faire affaire avec les citoyens	0,142	0,116
L'administration publique offre un service de qualité aux citoyens comme moi	Réputation de qualité des services	0,174	--
Les priorités de l'administration publique correspondent bien aux miennes	Gestion et leadership solides	0,124	--
Je crois que l'administration publique fait du bon travail	Avantages pour les citoyens	0,163	--

Tableau I.3 Corrélations entre les variables latentes du modèle de confiance dans l'administration publique <i>Les citoyens d'abord 4</i>		Corrélations	
		Modèle fédéral	Provincial/municipal
Je crois que l'administration publique fait du bon travail	L'administration publique atteint les objectifs qu'elle est supposée atteindre	0,190	--
L'administration publique gère bien l'argent des contribuables	Je crois que l'administration publique fait du bon travail	0,113	--
L'administration publique offre un service de qualité aux citoyens comme moi	Je crois que l'administration publique fait du bon travail	0,176	--
L'administration publique est bien gérée	L'administration publique est dirigée par des gestionnaires compétents	0,157	--
Les priorités de l'administration publique correspondent bien aux miennes	L'administration publique est sensible à mes besoins	0,136	--
Réputation de qualité des services – Municipal	Satisfaction à l'égard d'un service	--	0,202
Réputation de qualité des services – Provincial	Satisfaction à l'égard d'un service	--	0,179
Réputation de qualité des services – Municipal	Réputation de qualité des services – Provincial	--	0,216
L'administration publique est honnête dans ses échanges avec les citoyens	Solidité du leadership et de la gestion	--	0,127
L'administration publique est honnête dans sa façon de faire affaire avec les citoyens	Satisfaction à l'égard d'un service	--	0,209
L'administration publique gère ses affaires d'une manière ouverte et responsable	Traitement équitable et éthique	--	0,104
L'administration publique offre un service de qualité aux citoyens comme moi	L'administration publique atteint les objectifs qu'elle est supposée atteindre	--	0,161
L'administration publique tient ses promesses	Je peux compter sur l'administration publique pour agir dans le meilleur intérêt des citoyens	--	0,153
L'administration publique admet ses erreurs lorsqu'elles se produisent	Je peux compter sur l'administration publique pour agir dans le meilleur intérêt des citoyens	--	0,140
L'administration publique tient ses promesses	Gestion et leadership solides	--	0,120
L'administration publique admet ses erreurs lorsqu'elles se présentent	Traitement équitable et éthique	--	0,066
L'administration publique gère bien l'argent des contribuables	L'administration publique atteint les objectifs qu'elle est supposée atteindre	--	0,101

Tableau I.4 Statistiques sur la qualité de l'ajustement
Les citoyens d'abord 4

Mesure d'ajustement	Valeur	
	Modèle fédéral	Provincial / Municipal
GFI	0,953	0,950
GFI ajusté	0,932	0,931
RMSEA	0,028	0,046
RMSEA – seuil	0,018	0,042
RMSEA – plafond	0,037	0,049