



Centre canadien
de gestion

Canadian Centre for
Management Development

Service axé sur les citoyens :
***Répondre aux besoins
des Canadiens***

pour le

RÉSEAU DU SERVICE
AXÉ SUR LES CITOYENS



Le Centre
d'apprentissage

The Learning
Centre

Avant-propos

La modernisation de la prestation des services constitue une priorité fondamentale des gouvernements. En tant que présidente du Centre canadien de gestion (CCG), il me fait grand plaisir de permettre une large diffusion du présent guide. Ce manuel pratique expose des connaissances, des outils et des pratiques exemplaires décrits dans six rapports du Réseau du service axé sur les citoyens (RSAC).

Le présent document repose en bonne part sur le travail des membres du Réseau oeuvrant dans toutes les régions du pays, notamment ceux qui ont dirigé les activités et les projets du Réseau et présidé ses forums régionaux et nationaux. Il convient de remercier tout particulièrement les membres qui se sont succédé au sein du Groupe de recherche et de planification stratégiques du CCG : Ralph Heintzman, Samuel Wex, Brian Marson et Maurice Demers, actuel directeur général intérimaire. Je remercie également les auteurs des rapports du RSAC — D. Brian Marson, Faye Schmidt, Marie D. Blythe, Stephen Bent, George Spears, Ken Kernaghan, Teresa Strickland et Geoff Dinsdale —, ce dernier ayant aussi su habilement condenser les multiples aspects des recherches du Réseau afin de produire ce guide d'utilisation facile. Enfin, le travail de soutien à la rédaction et au personnel réalisé respectivement par Heather Steele et Gisèle Guitard a été grandement apprécié.

Je salue l'action novatrice du Réseau du service axé sur les citoyens et je suis convaincue que le présent guide s'avérera une ressource pratique et efficace pour tous les fonctionnaires qui ont à coeur l'amélioration des services offerts aux Canadiens.

! : . .

Jocelyne Bourgon
Présidente

Table des matières

Objet de ce guide	1
Qu'est-ce que le Réseau du service axé sur les citoyens?	1
Qu'est-ce que le service axé sur les citoyens?	1
Pourquoi devrais-je m'intéresser au service axé sur les citoyens?	3
Que pensent les citoyens des services publics?	5
Nous réussissons déjà mieux que nous pensions, mais comment pouvons-nous poursuivre sur la voie de l'amélioration?	7
Le service d'après une perspective globale	12
De l'information à l'action : quelques questions clés	15
Le passage à l'action	18
Où trouverai-je de l'aide? Ressources supplémentaires	19

Objet de ce guide

Ce guide vous propose un éventail puissant de connaissances et d'outils nouveaux mis au point par le Réseau du service axé sur les citoyens. Les auteurs ont voulu cerner avec vous les besoins des Canadiens en matière de services et vous doter, directement ou par renvoi, des outils et de la connaissance des pratiques judicieuses qui vous permettront de satisfaire à ces besoins. Le présent guide s'inspire de six rapports récemment publiés par le Réseau du service axé sur les citoyens sur lesquels vous pouvez obtenir plus de renseignements en vous reportant aux adresses ou numéros de téléphone indiqués à la fin de ce document.

Qu'est-ce que le Réseau du service axé sur les citoyens?

Créé en juillet 1997 par le Centre canadien de gestion (CCG), le Réseau du service axé sur les citoyens a pour objet d'améliorer la prestation des services publics aux Canadiens. Il réunit plus de 200 hauts fonctionnaires des trois ordres de gouvernement, des universitaires reconnus et des experts de l'extérieur spécialisés dans le domaine de la prestation des services publics. Le Réseau, qui tente d'oeuvrer au-delà des limites organisationnelles ou gouvernementales, aborde la question de la prestation des services en articulant son action sur la recherche. Autrement dit, il repère les lacunes de l'information ou de la connaissance qu'il nous faut combler pour bien guider l'amélioration du service, effectue les recherches nécessaires et transmet ensuite les résultats à ses membres pour qu'ils les mettent en application.

Qu'est-ce que le service axé sur les citoyens?

Si vous avez jamais travaillé dans la fonction publique, vous avez certainement eu l'occasion de participer à plusieurs initiatives d'amélioration des services, car c'est là un souci continu des fonctionnaires à l'endroit des Canadiens. En fait, l'expression « service axé sur les citoyens » renvoie à une idée qui n'est pas nouvelle, c'est d'améliorer le service en fonction des priorités des citoyens et des clients. En d'autres termes, nous devons organiser nos services à partir du point de vue de ces derniers, pas de celui de l'organisation.

Peut-être vous demandez-vous en quoi un service axé sur les citoyens

diffère d'un service axé sur les clients? Tout d'abord, les clients ne sont pas forcément des citoyens du Canada, mais ce sont néanmoins des bénéficiaires directs des services publics. En revanche, les citoyens ne sont pas forcément les clients de services publics précis, mais font partie d'un groupe plus vaste que nous appelons le Canada et ils contribuent par conséquent aux services publics dont ils tirent aussi des avantages indirects. Les citoyens ont aussi des droits et des responsabilités et, contrairement aux consommateurs du secteur privé, ont rarement le choix, pour les services qui les intéressent, de s'adresser à un autre fournisseur que le secteur public. Les fonctionnaires desservent donc une vaste clientèle, parmi lesquels se trouvent aussi des personnes qui préféreraient ne pas faire affaire avec les services publics si elles en avaient le choix (songez aux clients des services d'incendie, de réglementation, d'application de la loi, de l'impôt et des hôpitaux).

Qu'est-ce que le service axé sur les citoyens?

« Le service axé sur le citoyen tient compte des préoccupations des citoyens à chaque étape de la conception et de la prestation du service. Cela signifie que les besoins des citoyens deviennent le principe fondamental autour duquel se définit l'intérêt public et s'articule la planification de la prestation du service. »

Source: *Groupe de travail des sous-ministres sur les modèles de prestation des services (1996)*

Par conséquent, la difficulté pour le fonctionnaire est de trouver l'équilibre entre les objectifs possiblement contradictoires que représentent la satisfaction du client et la protection des intérêts de tous les Canadiens. Il s'agit de la principale raison pour laquelle il est plus complexe d'assurer un service de qualité supérieure dans la fonction publique que dans le secteur privé. Comme l'a indiqué Tom Peters, quand il veut un permis de construction pour bâtir quelque chose sur son propre terrain, il s'attend à obtenir de la ville un service rapide, mais quand son voisin, lui, veut construire, il préfère que la ville prenne le temps qu'il faut pour un processus en bonne et due forme,

Assurer l'équilibre

« ...Le rôle véritable des fonctionnaires n'est pas de simplement servir des clients, mais consiste également à assurer l'équilibre entre les intérêts des citoyens et à respecter leurs droits. »

Source: *Groupe de travail des sous-ministres sur les valeurs et l'éthiques dans la fonction publique, 1996*

qui tienne soigneusement compte de l'incidence des projets de construction du voisin sur son terrain à lui . Du point de vue du fonctionnaire, une telle situation signifie qu'il doit trouver le moyen de satisfaire au mieux l'auteur de la demande de permis tout en protégeant les intérêts de tous les citoyens en s'assurant que les conditions relatives à l'admissibilité et aux procédures sont satisfaites.

Pourquoi devrais-je m'intéresser au service axé sur les citoyens?

Selon les résultats des recherches effectuées sur le sujet, tout en reconnaissant à l'administration publique un travail plus ardu qu'au secteur privé, la grande majorité des citoyens continuent d'en attendre un service aussi bon, sinon meilleur, que celui fourni par le secteur privé. Or, les fonctionnaires peuvent relever le défi en s'efforçant de combler l'écart entre les attentes du public et son degré de satisfaction à l'égard des services qu'il reçoit.

Le Cadre de modernisation du service du

secteur public (figure 1) illustre cet écart (boîte 1 du haut et boîte 3 du bas). Le cadre réunit quatre éléments :

- **(Boîte 1) Attentes des citoyens à l'égard de la prestation des services publics** : Connaître les attentes, les perceptions et les priorités des citoyens et des clients, les faire participer à l'amélioration du service,
- **(Boîte 2) Mesure du rendement et de la responsabilité et reddition de comptes** : Mesurer les progrès réalisés dans

Leadership au plus haut niveau

« Nous devons faire davantage pour améliorer la qualité des services à la population canadienne, ce qui exige souvent une meilleure collaboration entre les ministères. Je suis toutefois convaincu que si nous nous concentrons sur nos priorités, si nous faisons preuve d'imagination et de créativité, si nous établissons un partenariat entre les élus politiques et les fonctionnaires de carrière, nous pourrons réaliser des choses spectaculaires dans notre pays. »

Source : L'honorable Jean Chrétien,
Discours prononcé au Forum des SMA,
le 30 octobre 1997

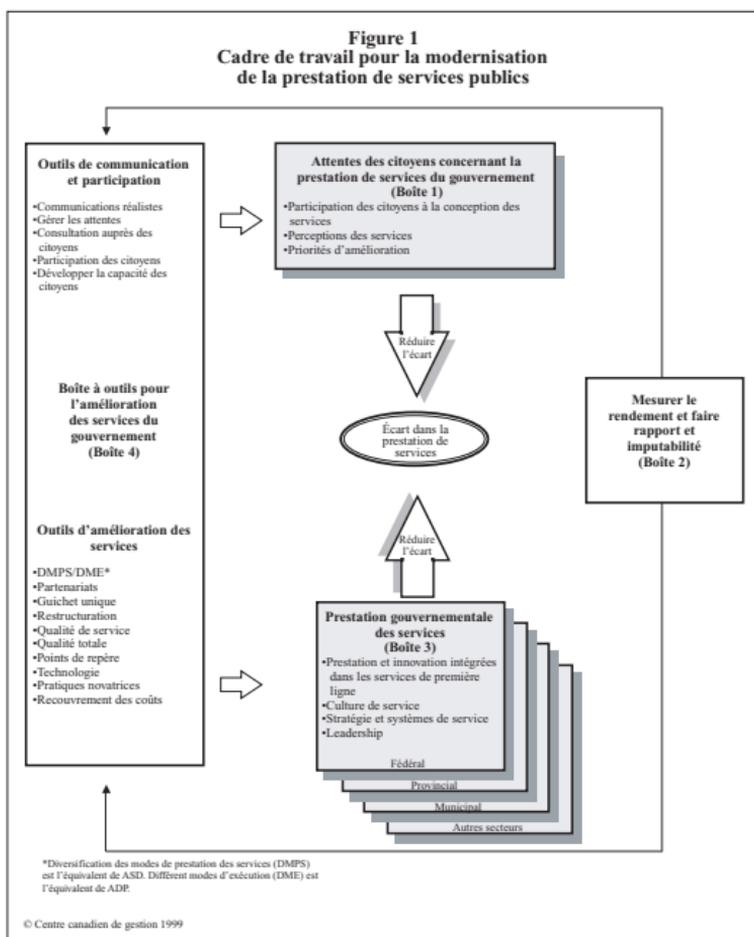
« La fonction publique du Canada continuera de moderniser ses mécanismes de prestation des services, de mieux répondre aux besoins des Canadiens et de rendre plus accessibles les services gouvernementaux. »

Source : *Cinquième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, le 31 mars 1998*

les efforts pour combler l'écart entre les attentes et le degré de satisfaction à l'égard des services et utiliser cette information pour guider le choix des outils d'amélioration du service.

- **(Boîte 3) Prestation des services publics :** Rehausser constamment la capacité des organismes publics d'assurer la prestation des services conformément aux attentes du public.
- **(Boîte 4) Outils d'amélioration des services publics :** Choisir l'assortiment d'outils qui nous permettra de combler l'écart entre les attentes et la satisfaction à l'égard des services, guidés par les priorités des citoyens et des clients en matière d'amélioration des services.

Parce qu'il met l'accent sur la boîte du haut (les attentes, perceptions



et priorités des citoyens en matière d'amélioration des services) au lieu des outils, ce modèle peut être un moyen particulièrement utile de concevoir le service axé sur les citoyens. C'est là un avantage important dans la mesure où, pour bien comprendre l'écart entre les attentes et la satisfaction du citoyen, et savoir quels outils utiliser pour réduire cet écart, les organisations en cause doivent commencer par cerner les besoins de leurs clients.

En obtenant une rétroaction précise des clients, les organisations peuvent :

- veiller à offrir à leurs clients ce qu'ils veulent vraiment, par opposition à ce que les organisations pensent que les clients veulent;
- affecter les ressources de manière plus efficace en ciblant les secteurs prioritaires;
- valider les demandes de ressources.

Que pensent les citoyens des services publics?

L'enquête nationale que le Réseau a menée auprès de 2 900 Canadiens, dont le rapport est paru sous le titre *Les citoyens d'abord*, a permis de recueillir beaucoup d'information nouvelle et très utile sur la perception que les Canadiens ont des services publics, sur leurs priorités pour ce qui est de l'amélioration des services et sur les facteurs qui font la différence entre une bonne expérience et une mauvaise aux yeux des citoyens traitant avec l'administration publique. Dirigée par le CCG et coparrainée par des organisations fédérales et provinciales, l'enquête *Les citoyens d'abord* est la plus complète qui ait jamais été faite sur les opinions des Canadiens à l'égard des services fédéraux, provinciaux et municipaux.

Mise au point : Les services du secteur public sont plus appréciés qu'ils ne l'étaient par le passé!

Presque toutes les enquêtes canadiennes effectuées dans le but de comparer les services des secteurs public et privé ont révélé que les citoyens sont nettement plus satisfaits des services du secteur privé que de ceux du secteur public. Si l'on pense qu'à cette perception se sont ajoutés des comptes rendus médiatiques peu favorables, il est facile de comprendre pourquoi les citoyens croient en général les

services du secteur privé supérieurs à ceux du secteur public. Néanmoins, *Les citoyens d'abord* a permis de rétablir les faits au sujet de la perception qu'ont les citoyens du service assuré par le secteur public. Selon les résultats de l'enquête, les Canadiens *ne jugent pas* la qualité des services du secteur privé meilleure que celle des services du secteur public. Les Canadiens ont accordé à sept services du secteur privé une note moyenne de 62 sur 100 et l'équivalent aux services publics utilisés dans la dernière année. Plus précisément, les services fédéraux ont reçu une note moyenne de 60 sur 100, les services provinciaux une note moyenne de 62 et les services municipaux une note moyenne de 64. En fait, on voit même que certains services publics l'emportent sur des services du secteur privé et inversement (voir figure 2).

Pourquoi, selon la plupart des enquêtes, les citoyens ont-ils une meilleure opinion des services du secteur privé par rapport à ceux

Figure 2

Satisfaction des citoyens à l'égard de la qualité des services des secteurs public et privé
(Satisfaction à l'égard du service, sur une échelle de 0 à 100; N = 2900)

	Qualité du service		Qualité du service
Services d'incendie	86	Moyenne du secteur public	62*
Bibliothèques	77	Moyenne du secteur privé	62**
Ramassage des ordures	74	Collèges et universités	58
Supermarchés	74	Douanes	58
Parcs provinciaux	71	Société canadienne des postes	57
Régime de pension du Canada	69	Taxis	57
GRC	68	Revenu Canada - Impôt	57
Bureau des passeports	66	Régies des assurances	55
Immatriculation des véhicules	66	Hôpitaux	51
Compagnies de téléphone	63	Banques	51
Carte de santé	62	Entretien des routes	45

Adaptation de *Les citoyens d'abord*

Nota: En ce qui concerne les services du secteur public du tableau, les notes s'appliquent aux services utilisés durant la dernière année. Pour les services du secteur privé, on n'a pas demandé aux répondants de préciser s'ils avaient utilisé le service en question durant la dernière année..

* Moyenne combinée de services municipaux, provinciaux et fédéraux spécifiques.

** Moyenne de sept services..

du secteur public?

Comme nous en avons discuté plus à fond dans le rapport du Réseau intitulé *Sondages auprès des clients et des citoyens : dissiper les mythes et redéfinir les orientations*, ce que la plupart des enquêtes font est de comparer la perception du public à l'égard des services du secteur public *en général* et la même perception à l'égard des services du secteur privé *de manière spécifique*. Le problème tient au fait que, quand on demande aux citoyens d'évaluer la qualité du service fourni par le secteur public en général, ils peuvent à tenir compte des stéréotypes (par exemple, la paperasserie ou la bureaucratie) ou des articles négatifs parus dans les médias. Quand on leur posait des questions sur une expérience spécifique, les répondants évaluaient alors leur *expérience réelle* en tant que citoyens au lieu de donner leur impression des services gouvernementaux en général. C'est pourquoi les évaluations de services spécifiques ou de services récemment utilisés du secteur public sont nettement supérieures à celles du secteur public en général. C'est aussi ce qui explique pourquoi, selon *Les citoyens d'abord*, les services du secteur public fédéral *en général* reçoivent une évaluation de 47 sur 100, alors que les dix-sept services fédéraux *spécifiques* couverts par l'enquête obtiennent une note moyenne de 60 sur 100, soit 13 points de plus que les services fédéraux en général.

Nous réussissons déjà mieux que nous pensions, mais comment pouvons-nous poursuivre sur la voie de l'amélioration?

Même si les services du secteur public s'en tirent mieux, tout compte fait, que nous pensions, il n'en reste pas moins un écart marqué entre les services que les citoyens attendent de l'administration publique et ce qu'ils obtiennent. Or, pour combler cet écart, nous devons travailler là où nos efforts sont les plus susceptibles de porter fruit auprès de nos clients. L'enquête menée par le Réseau à l'échelon national, *Les citoyens d'abord*, lui a permis de cerner les priorités à cet égard.

Pour définir le contexte, nous avons essayé de nous mettre à la place du citoyen, ce qui nous a amenés à diviser en deux catégories princi-

pales ses expériences à l'endroit des services :

- l'entrée en contact avec le service, c'est-à-dire la découverte de l'existence du service (par ex., le fait de trouver le numéro de téléphone ou l'adresse appropriés) puis l'accès au service (par ex., la réception de l'appel téléphonique ou l'obtention d'une place de stationnement);
- l'expérience associée à la prestation et à la qualité du service (par ex., la courtoisie et la rapidité).

Amélioration de l'accès

Chose intéressante, le rapport *Les citoyens d'abord* indique que si 75 p. 100 des citoyens savent comment trouver le service qu'ils recherchent, il en reste 25 p. 100 qui ne le savent pas. Les citoyens qui ont du mal à trouver un service éprouvent aussi en général plus de difficulté à y accéder une fois qu'ils l'ont trouvé. Or, si l'on prend en considération la combinaison de la découverte du service et son accès, on s'aperçoit que près des deux tiers des citoyens éprouvent une difficulté ou plus dans l'un ou l'autre de ces aspects du service. Quand ils essaient d'entrer en contact avec le service, les citoyens s'opposent généralement à deux obstacles majeurs : des problèmes avec le service téléphonique et avec l'exactitude de l'information (voir figure 3). Au total, 40 p. 100 des citoyens ont signalé avoir eu un problème ou davantage avec le téléphone.

Maintenant que l'on a cerné les principaux obstacles à l'accès, la prochaine question qui se pose est celle du niveau de qualité qu'il faut atteindre dans les services téléphoniques et les services d'information pour que les citoyens estiment le problème réglé. L'enquête *Les citoyens d'abord* nous a mis sur la voie. Pour commencer, elle nous a permis de définir ce que le citoyen

Figure 3

Obstacles à l'accès

<u>Obstacle</u>	<u>Pourcentage des répondants</u>
<u>Téléphone</u>	
• Lignes occupées	28
• Boîtes vocales	21
• Incapacité de trouver le numéro dans les pages bleues	9
<u>Connaissances/information</u>	
• Renvoi d'une personne à l'autre	25
• Information contradictoire	21
• Information incorrecte	14

Source : *Les citoyens d'abord*

considère acceptable comme niveau de service pour les services téléphoniques et le problème des renvois (de personne à personne). Voici les résultats :

Services téléphoniques

- 97 p. 100 des répondants considèrent une attente de 30 secondes pour un représentant de l'administration publique acceptable;
- 75 p. 100 des répondants considèrent acceptable un délai de quatre heures pour un rappel.

Amélioration de l'accès

Au Manitoba et au Québec, des ententes de partenariat fédérales-provinciales ont permis au secteur public d'offrir aux citoyens un numéro de téléphone unique 1 800 et d'obtenir de l'information sur les services fédéraux et provinciaux d'une manière intégrée et sans accroc.

Source : *Les guichets uniques : innovation et bonnes pratiques*

Phénomène du renvoi

- 85 p. 100 des répondants sont satisfaits à l'idée de devoir communiquer avec jusqu'à deux personnes au téléphone pour obtenir une réponse;
- 82 p. 100 trouvent acceptable d'avoir à traiter avec jusqu'à deux personnes au comptoir.

Il s'agit là de renseignements extrêmement révélateurs, car ils nous indiquent non seulement ce que nous devons faire pour améliorer l'accès aux services publics (téléphonique et information), mais, en plus, ils nous montrent ce que le règlement du problème signalé par le citoyen signifie à ses yeux à lui. Servez-vous de cette information stratégique pour vous guider dans vos plans d'amélioration du service.

Amélioration de l'accès : fils conducteurs

- Vos clients tombent-ils souvent sur une ligne occupée quand ils vous appellent? Si oui, avez-vous exploré des moyens de remédier à cette situation?
- Votre équipe et vous-même rappelez-vous les gens qui vous laissent des messages dans les quatre heures?
- Si vous ne réussissez pas à rappeler dans les quatre heures,

laissez-vous un message qui précise quand vous pourrez rappeler?

- Votre message offre-t-il aux clients la possibilité d'atteindre quelqu'un d'autre?
 - Les citoyens peuvent-ils trouver votre numéro de téléphone, votre adresse électronique, votre site Web et votre adresse postale facilement?
 - Votre équipe a-t-elle accès à l'information dont elle a besoin pour répondre aux questions des clients?
 - Votre équipe est-elle formée et a-t-elle les outils nécessaires pour satisfaire à tous les besoins d'information des clients?
 - Si votre équipe n'a pas accès à toute l'information dont elle a besoin pour répondre aux questions des clients, sait-elle à qui s'adresser pour obtenir cette information afin que les clients n'aient pas à essayer ailleurs une fois de plus?
-

Amélioration de la prestation et de la qualité du service

Une fois que les citoyens réussissent à entrer en communication avec le service public qu'ils recherchent, ils communiquent avec le fournisseur du service. C'est là que, consciemment ou non, ils évaluent la qualité générale du service fourni. Selon *Les citoyens d'abord*, à eux seuls, cinq facteurs expliquent 72 p. 100 des variations dans l'évaluation de la qualité du service par les clients. Autrement dit, *Les citoyens d'abord* a révélé quels sont les déterminants de la qualité du service.

Par ordre d'importance, ces cinq déterminants sont :

- Rapidité;
- Connaissance, compétence du personnel;
- Courtoisie, confort;
- Traitement équitable;
- Résultat.

Déterminants de la qualité du service

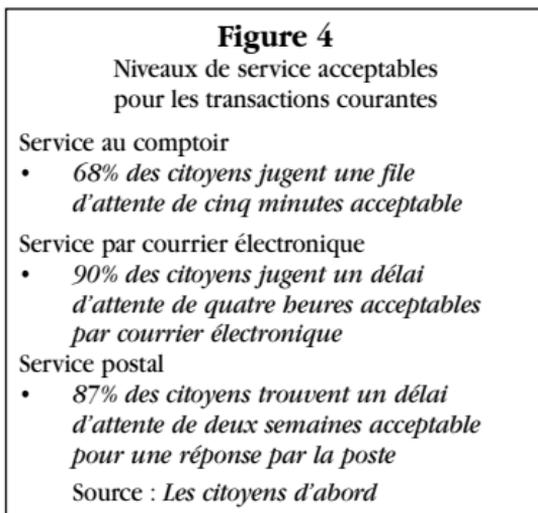
Cinq déterminants interviennent dans 72 p. 100 des variations des évaluations de la qualité du service par les clients. Si un client évalue positivement les cinq déterminants (en leur accordant 4 ou 5 points sur 5), le degré général de satisfaction est de 85 p. 100. Quand les cinq facteurs reçoivent une mauvaise évaluation (de 1 à 3 points sur 5), la note d'évaluation générale de la qualité du service est de 13 p. 100.

Source : *Les citoyens d'abord*

À quelques exceptions près, ces déterminants se manifestent de manière constante dans divers secteurs de services : l'aide financière, l'emploi, la police, l'impôt, l'enregistrement et les loisirs. Une évaluation positive des cinq déterminants (de 4 ou 5 sur 5) assure une cote générale de satisfaction de 85 sur 100.

Il suffit que l'évaluation d'un des cinq déterminants soit mauvaise (1, 2 ou 3 points sur 5) pour que la cote générale tombe de 25 points pour arriver à 60 sur 100. Or, lorsqu'un des facteurs était mal évalué, c'était souvent la rapidité (dans 63 p. 100 des cas) . ²

Si les cinq déterminants jouent un rôle critique dans l'amélioration des services aux citoyens, il semble que la question de la rapidité est la plus importante de toutes et néanmoins celle qui est la plus susceptible de laisser à désirer. C'est donc sur elle que doivent porter en priorité les efforts d'amélioration du service.



Maintenant que nous savons ce que nous devons améliorer, savons-nous de quoi nous avons besoin pour procéder à ces améliorations? Pour ce qui est des services courants, *Les citoyens d'abord* nous a permis de définir le niveau de service nécessaire sur le plan de la rapidité pour que le client soit satisfait (voir figure 4). Nous n'avons pas encore trouvé toutes les solutions, mais nous en savons déjà plus que par le passé pour orienter l'élaboration de nos plans d'amélioration du service. La liste qui suit propose un éventail d'éléments à prendre en considération pour améliorer la rapidité de votre service.

Amélioration du délai d'attente : fils conducteurs

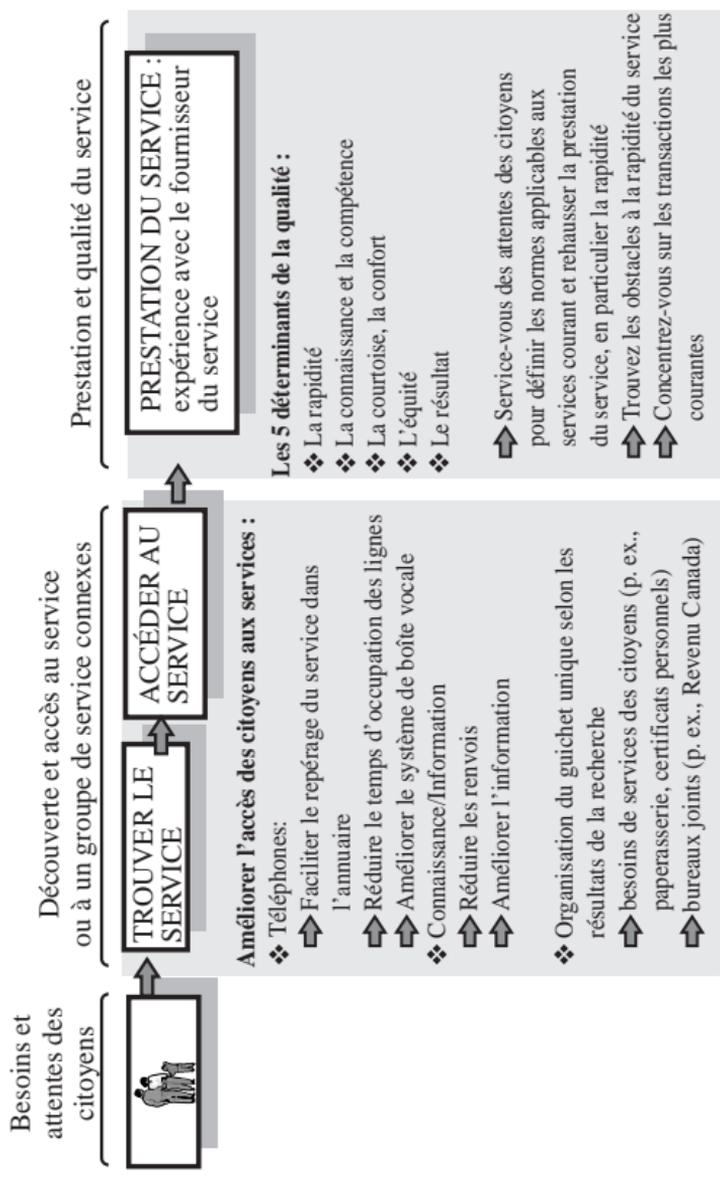
- Avez-vous consulté vos clients pour savoir quelle rapidité ils estiment acceptable?
 - Vos normes de service sont-elles conformes aux attentes de vos clients?
 - Avez-vous communiqué clairement et de manière réaliste à vos clients le temps que nécessite la prestation de votre service au complet?
 - Si vous ne pouvez satisfaire aux attentes de vos clients ou des citoyens en matière de rapidité, leur expliquez-vous pourquoi?
 - Avez-vous vérifié s'il n'existe pas d'obstacles internes à l'amélioration de la rapidité?
-

La figure 5 passe en revue les principaux secteurs où l'on peut améliorer l'accès des citoyens aux services publics et la qualité de ces services une fois le lien établi.

Le service d'après une perspective globale

Pour améliorer le service, il faut aussi adopter un point de vue plus général qui englobe l'ensemble de l'administration publique. Effectivement, rares sont les services publics clairement segmentés, et l'amélioration de l'accès suppose que l'on envisage la situation au-delà des groupes de clients spécifiques que nous desservons pour tenir compte des besoins de tous les Canadiens. En outre, les citoyens sont souvent obligés de communiquer avec différentes organisations et même différentes administrations publiques pour obtenir satisfaction de leur seul et même besoin de service. Par exemple, le simple fait de déménager dans une nouvelle province pourrait exiger que le citoyen communique avec tout un éventail d'organisations publiques, y compris l'administration municipale et la commission scolaire, les services provinciaux responsables des cartes de santé et des permis de conduire et, à l'échelon fédéral, avec la Société canadienne des postes et Revenu Canada. Ce sont là les types de services interdépendants que les citoyens aimeraient pouvoir obtenir d'un guichet unique plutôt que d'avoir à traiter avec différents organismes et ordres de gouvernement. Dans ce contexte, une approche plus glob-

Figure 5
Cadre d'amélioration



ale et davantage axée sur le citoyen exigerait une plus grande coopération entre les organisations et les administrations en cause.

Avec *Les citoyens d'abord*, nous avons découvert qu'en général, les expériences qui exigeaient de multiples contacts étaient souvent associées à des événements particulièrement importants de la vie, comme un déménagement dans une nouvelle province, une naissance, un mariage ou un décès. À ces événements correspond souvent la nécessité d'établir des certificats ou des documents personnels (par ex., un changement d'adresse ou de nom, une carte de santé, une carte d'assurance sociale, etc.). Dans

Élargissement de la prestation par la voie d'un guichet unique

Les trois ordres de gouvernement au Canada ont établi un peu partout dans le pays des structures de guichet unique de services. Par exemple, la plupart des provinces assurent maintenant la prestation des services aux entreprises et aux consommateurs par la voie d'un guichet unique comme c'est le cas pour Service Nouveau-Brunswick. À Cornwall et à Sudbury, il existe un projet-pilote où les citoyens peuvent obtenir certains services de passeport à un bureau de poste local. À Edmonton, un citoyen désireux de se lancer en affaires peut obtenir les services d'un guichet unique auprès d'un Centre canadien de services aux entreprises établi dans le cadre d'un partenariat avec la ville d'Edmonton, la province de l'Alberta et le gouvernement du Canada.

Source: tiré de *Les guichets uniques : innovation et bonnes pratiques*

ces circonstances, les bureaux de Revenu Canada sont les plus fréquentés. Cet élément d'information fournit un point de départ important aux organisations qui essaient de voir comment optimiser le regroupement de leurs services et satisfaire les besoins des citoyens à l'aide d'un guichet unique.

Le rapport du Réseau intitulé *Les guichets uniques : innovation et bonnes pratiques* confirme les améliorations que peuvent apporter les guichets uniques sur le plan de l'accessibilité des services et de la commodité tout en surmontant le problème de la séparation des compétences. Toujours selon le rapport, il existe tout un éventail de structures qui permettent d'arriver à ces objectifs. L'examen de 18 projets de guichets uniques a permis aux auteurs du rapport d'explorer diverses manières d'aborder le concept du guichet unique au Canada afin d'aider les gestionnaires du secteur public qui ne con-

naissent pas bien la question à mieux comprendre les possibilités qui s'ouvrent à eux. Les auteurs du rapport proposent une classification générale des diverses façons d'aborder le concept du guichet unique et tirent profit des leçons apprises en plus de dresser la liste des problèmes à surmonter et des facteurs essentiels à la réussite du projet selon les gens du milieu.

De l'information à l'action : quelques questions clés

Certes, toute cette information est très utile, mais à quelles améliorations devons-nous accorder la priorité?

Dans *Les citoyens d'abord*, on a pu cerner les priorités des clients et des citoyens en matière d'amélioration. Or, il s'avère que ces priorités sont à peu près les mêmes d'un secteur de service à l'autre. Cela ne veut pas dire que vous n'avez pas intérêt pour autant à vérifier les perceptions, les attentes et les priorités de vos *propres clients* avant d'élaborer votre plan d'amélioration du service. Pour obtenir le type d'information qui guidera vos efforts d'amélioration du service, vous devez poser à vos clients les bonnes questions. Aussi simple que cela puisse paraître, la tâche n'est pas facile et il faut veiller à ne pas se perdre en cours de route. Par exemple, on tient souvent pour acquis que les services les moins appréciés des clients sont ceux qui méritent l'attention prioritaire des efforts d'amélioration. Or, cette notion peut être trompeuse. Un faible taux de satisfaction ne suppose pas forcément un haut degré d'urgence sur le plan de l'amélioration : les services pourraient être considérés peu satisfaisants, tout en étant de moindre importance aux yeux de vos clients et, par le fait même, ne pas être prioritaires en matière d'amélioration. À l'inverse, les clients peuvent évaluer très positivement un service qui, de par son importance pour le client, n'en continue pas moins d'exiger l'attention prioritaire sur le plan de l'amélioration des services (voir la grille de l'importance et du rendement de la figure 6) .

Comment obtenir l'information dont j'ai besoin?

Pour aider les gestionnaires à mener leur enquête, le Réseau a élaboré à leur intention un guide pratique sur les sondages. Intitulé *Sondages sur la satisfaction des clients : guide du gestionnaire*, ce guide indique quel type d'information le gestionnaire doit essayer de recueillir et comment il peut utiliser les résultats qu'il a obtenus

pour améliorer les services de son équipe. Il présente également les pratiques exemplaires adoptées par les différents ordres de gouvernement.

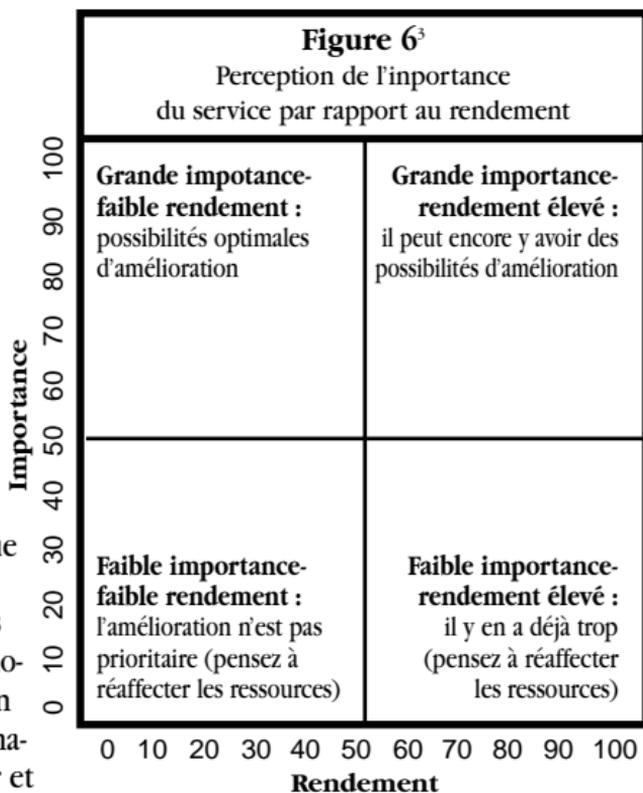
Comment puis-je assurer mon amélioration continue?

Comme l'indique aussi ce guide, l'amélioration continue suppose que l'on connaît le degré de satisfaction de ses clients à l'égard du service que l'on fournit ainsi que leurs priorités en matière d'amélioration, puisque l'on utilise cette information pour planifier et

mettre en oeuvre les projets d'amélioration prioritaires. Étant donné que les besoins des clients changent continuellement, l'important est de réitérer le processus régulièrement pour favoriser l'amélioration et l'adaptation continues face aux besoins des clients.

Par ailleurs, d'autres éléments sont indispensables à l'amélioration continue. Dans son rapport intitulé *Les guichets uniques : innovation et bonnes pratiques*, le Réseau, qui s'est penché sur 22 études de cas, a conclu que les éléments nécessaires à l'amélioration du service n'ont rien de révolutionnaire ou même de nouveau. En fait, ils nous ramènent droit aux valeurs fondamentales. Ce sont, par exemple, la nécessité

- d'articuler les améliorations apportées au service autour des



- priorités des clients et des citoyens;
- d'utiliser l'équipe interne pour amener les autres à participer et à offrir leur soutien et de ne faire appel à des experts de l'extérieur qu'en cas d'absolue nécessité (par ex., en l'absence d'expert à l'interne);
 - de s'assurer la participation des hauts dirigeants et des employés, et l'obtention des ressources nécessaires au projet;
 - de veiller à tenir compte, dans la conception et la mise en oeuvre du projet, des caractéristiques propres à l'organisation, comme son mode de gouvernance, ses secteurs d'activité, sa clientèle et son contexte opérationnel.

Amélioration continue

Et le ministère de l'Agriculture et des Forêts de l'Île-du-Prince-Édouard et le Bureau de Développement des ressources humaines du Canada au Québec mesurent régulièrement leur rendement. Les deux organisations

- mesurent régulièrement la satisfaction des clients et des employés;
- ont apporté des améliorations constantes qui ont renforcé de façon appréciable la satisfaction des employés et des clients.

Source: *Pratiques exemplaires d'un service axé sur les citoyens.*

Comment puis-je savoir ce que les clients pensent de mes services en comparaison des services offerts par d'autres prestataires du même secteur d'activité?

Surtout, il faut veiller à comparer des pommes avec des pommes, et non pas des pommes avec des oranges. Souvent, les organisations comparent le taux de satisfaction de leurs clients avec le taux de satisfaction enregistré par des organisations qui ne travaillent pas dans le même secteur d'activité. C'est, par exemple, une erreur que l'on fait quand on compare les secteurs des services public et privé, mais qui peut aussi se produire quand on compare deux services publics entre eux. Ainsi, les recherches effectuées par le Réseau nous ont appris que les citoyens ont tendance à évaluer systématiquement certains services publics mieux que d'autres. Dans ce contexte, une cote de 60 sur 100 à un service d'entretien des routes est remarquable, mais elle le serait beaucoup moins si elle était attribuée à un service bibliothécaire ou à un service d'entretien des parcs. Autrement dit, les prestataires de services doivent comparer l'évaluation de leurs ser-

vices avec celle qu'obtiennent des prestataires de services semblables (par ex., un service de gestion des parcs avec un autre service de gestion des parcs). Malheureusement, les sondages posent rarement les mêmes questions ou utilisent rarement la même échelle de réponse. Ce phénomène fait que même les comparaisons entre des organismes semblables sont rarement fiables. Néanmoins, sans cette information, il peut être très difficile de déterminer la valeur relative d'une « bonne » ou d'une « mauvaise » évaluation. Que représente dans la réalité subjective de votre secteur d'activité une cote de 60, de 70 ou de 80 sur 100?

Pour trouver une solution à ce problème, le Réseau a parrainé la conception d'un *Outil de mesures communes* (OMC) à l'intention des gestionnaires. Ceux-ci tirent plusieurs avantages de cet outil utile à la réalisation d'enquêtes. Pour commencer, il faut dire que, même si une organisation reconnaît l'importance d'évaluer la satisfaction de ses clients, sa charge de travail et le manque de temps l'empêchent souvent d'effectuer cette recherche. L'OMC présente l'avantage d'éliminer le travail de conception associé à cette recherche tout en permettant à l'organisation de sélectionner l'information d'évaluation dont elle a besoin et d'assurer ainsi la pertinence de cette information pour l'organisation, les services qu'elle offre et les clients qu'elle dessert. Ensuite, l'OMC donne à l'organisation le moyen de surveiller le degré de satisfaction des clients et l'évolution de cette satisfaction, et de cerner les secteurs qui méritent une attention prioritaire en vue de leur amélioration. Enfin, tout en se prêtant à une adaptation suivant les besoins uniques de l'organisation, l'OMC favorise aussi la collecte de données comparables et permet donc aux prestataires de services de comparer les résultats qu'ils obtiennent avec ceux d'autres utilisateurs de l'OMC dans leur secteur d'activité. Bref, l'OMC est un instrument prêt à servir et capable de produire l'information qui vous guidera dans vos efforts d'amélioration du service et permettra aux gestionnaires de comparer au fil du temps le rendement de leur organisation avec celui d'organisations semblables.

Le passage à l'action

Forts de l'information et des outils présentés dans le présent guide,

les gestionnaires, nous l'espérons, choisiront de travailler avec leurs clients, les citoyens, leurs collègues et les ministres pour bâtir, dans l'ensemble du Canada, un service véritablement axé sur les citoyens. À l'issue de ses travaux, le Réseau a conclu que, pour améliorer notablement leurs services, les gestionnaires doivent s'engager :

- ✓ à mesurer régulièrement la satisfaction des citoyens et à déterminer les secteurs qu'ils estiment prioritaires pour ce qui est des efforts d'amélioration des services;
- ✓ à articuler leurs efforts d'amélioration autour des priorités des citoyens et des clients;
- ✓ à travailler en collaboration au-delà des frontières organisationnelles pour satisfaire les besoins des citoyens;
- ✓ à tirer des leçons des pratiques exemplaires et de leurs comparaisons avec les autres;
- ✓ à faire participer le personnel et à lui fournir les outils qui lui permettront d'améliorer son service;
- ✓ à poursuivre sur la voie de l'amélioration continue et à s'assurer que les gestionnaires assument la responsabilité des résultats escomptés.

Le Réseau trace la voie vers l'amélioration du service. La difficulté pour nous est maintenant de passer à l'action. Dans l'intérêt de tous les Canadiens, nous devons travailler ensemble pour accélérer l'adoption du concept du service axé sur les citoyens à l'échelle de la fonction publique.

Où trouverai-je de l'aide? Ressources supplémentaires

Publications du Réseau du service axé sur les citoyens

Le Réseau du service axé sur les citoyens sera heureux de vous aider dans vos efforts pour améliorer le service aux citoyens. Les six rapports publiés par le Réseau, décrits ci-dessous, vous donneront plus de détails sur les résultats des recherches, les outils et les pratiques exemplaires que vous avez besoin de connaître pour vous mettre sur la voie. Et tout cela est gratuit!

1. Le rapport intitulé *Sondages auprès des clients et des citoyens : dissiper les mythes et redéfinir les orientations* fait le point sur ce que l'on sait des perceptions du public à l'égard des services gouvernementaux. Il oppose un démenti aux mythes les plus fréquents et suggère de nouvelles façons d'utiliser les sondages en tant qu'outil d'amélioration du service.

2. Le rapport intitulé *Les citoyens d'abord* est le fruit du sondage national réalisé par le Réseau du service axé sur les citoyens. Il rétablit la vérité quant au rendement des services publics et guide clairement les gestionnaires sur la direction à prendre pour améliorer les services. (Ce rapport existe aussi en version abrégée.)

3. Le document intitulé *Sondages sur la satisfaction des clients : outil de mesures communes (OMC)* est un instrument de sondage prêt à utiliser à l'intention des gestionnaires. Il est spécialement conçu pour produire l'information qui guidera l'amélioration du service et pour faciliter la comparaison des résultats de sondages au fil du temps et entre des organisations similaires.

4. Le document intitulé *Sondages sur la satisfaction des clients : guide du gestionnaire* s'appuie sur le précédent pour aider les gestionnaires à cerner le genre d'information qu'ils doivent recueillir par les sondages et à s'inspirer des résultats obtenus pour améliorer le service à la clientèle. Des exemples de bonnes pratiques y sont aussi donnés qui viennent des trois ordres de gouvernement.

5. Le document intitulé *Les guichets uniques : innovation et bonnes pratiques* explore les différentes manières d'aborder le concept du guichet unique au Canada afin d'aider les gestionnaires du secteur public qui connaissent peu la question à mieux saisir les possibilités qui s'offrent à eux à cet égard. Il propose une classification générale des différentes manières de concevoir les guichets uniques, tire des leçons des expériences passées et fait ressortir les facteurs qui, selon les spécialistes, ont joué un rôle déterminant dans le succès des guichets uniques.

6. Le rapport intitulé *Pratiques exemplaires d'un service axé sur les citoyens* explore les pratiques bonnes et innovatrices en matière de prestation de service, y compris les sondages auprès des clients, les organisations axées sur les clients et l'utilisation de la technologie et des normes de services pour renforcer la satisfaction des clients.

On peut se procurer ces publications sur le site Web du CCG à l'adresse <http://www.ccmd-ccg.gc.ca>, ou en obtenir des exemplaires en nombre limité en s'adressant directement au Centre canadien de gestion

- par courriel à l'adresse info@ccmd-ccg.gc.ca
- par téléphone au numéro (613) 943-8370
- par télécopieur au numéro (613) 995-0286

Pour plus de renseignements, prière d'appeler le (613) 996-3955.

Ressources supplémentaires

Le Centre canadien de gestion et le Réseau du leadership ont fait paraître, sous le titre *Faire de la prestation de services axée sur les citoyens une réalité*, un rapport préparé par une cinquantaine de participants au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs qui ont visité plus de 30 points de service au Canada et à Washington. Ces personnes ont dressé la liste des facteurs déterminants, selon elles, du succès et présenté un résumé des découvertes faites par ceux qui cherchent à améliorer la qualité des services ainsi que des questions auxquelles ils ont été confrontés.

Pour obtenir des exemplaires de ce document, veuillez communiquer avec le Groupe Communication Canada aux numéros et adresses suivants :

tél. : (819) 779-4341

télécopieur : (819) 779-2833

site Web : www.ccmd-ccg.gc.ca

site Web : <http://lareleve.pwgsc.gc.ca>

Les Guides des services de qualité du Secrétariat du Conseil du Trésor contiennent aussi tout un éventail d'information utile sur les façons d'améliorer le service aux citoyens. Pour en obtenir des exemplaires, vous pouvez vous adresser au Secrétariat du Conseil du Trésor au numéro ou à l'adresse suivants :

tél. : (613) 995-2855

site Web : <http://www.tbs-sct.gc.ca>

¹ Tom Peters, « Excellence in Government ? I'm All for It ! Maybe », *The Bureaucrat*, 20, no 1 (printemps 1991), page 6.

²Il est utile de noter que, par rapidité, on entend la satisfaction des clients quant au temps qu'il leur a fallu pour obtenir le service désiré, pas le temps lui-même. Par conséquent, l'idée ici n'est pas forcément que plus un service est rapide, mieux c'est. En expliquant aussi au client pourquoi un service peut demander plus de temps qu'on avait prévu à l'origine, on peut aussi contribuer à maintenir la satisfaction du client.

³Adapté d'un ouvrage de Faye Schmidt et Teresa Strickland, *Sondage sur la satisfaction des clients : Guide du gestionnaire* (Ottawa, Centre canadien de gestion, décembre 1998).

⁴Thomas I. Miller et Michelle A. Miller, *Citizen Surveys: How to Do Them, How to Use Them, What They Mean*. (Washington, International City/County Management Association) et Gouvernement du Canada, *Les citoyens d'abord*, Erin Research Inc., (Ottawa, Centre canadien de gestion, octobre 1998).

⁵Vous pouvez déposer les résultats de vos travaux avec l'OMC auprès du CCG en attendant qu'on établisse un mécanisme d'archivage permanent.
