

Chapitre 1

La qualité du service

Table des matières

	Page
Points saillants	1-5
Introduction	1-7
La qualité du service est importante pour tous les Canadiens	1-7
Le gouvernement manifeste son engagement à l'égard de la qualité du service depuis 1990	1-7
Il est temps de repenser la qualité du service	1-9
Objet de la vérification	1-9
Observations et recommandations	1-10
L'environnement de la prestation des services au gouvernement fédéral	1-10
Progrès accomplis en vue d'améliorer la qualité du service	1-12
La plupart des volumes de service sont en hausse depuis 1996	1-12
Certaines gammes de services ont montré des améliorations de la qualité du service	1-14
Certains services ne disposent pas de l'information nécessaire pour montrer les progrès accomplis	1-18
Progrès insatisfaisants avec les « pages bleues »	1-19
Vers une culture qui accorde une large place au service et à l'innovation	1-20
Mesures et objectifs pour juger du rendement	1-22
L'accessibilité et la rapidité du service sont les aspects les plus largement mesurés	1-22
Une meilleure consultation avec les clients est nécessaire pour établir des objectifs et des mesures	1-24
On note une certaine amélioration de l'information clé fournie aux points de service	1-26
Gérer l'amélioration continue du rendement du service	1-27
Utilisation accrue des enquêtes et des examens pour recenser les secteurs à améliorer	1-27
Davantage de plans d'action pour l'amélioration continue	1-28
Peu d'analyses comparatives	1-28
Les mécanismes de plainte et de recours doivent être améliorés	1-30
On note une certaine amélioration dans l'analyse et l'utilisation de l'information sur le rendement du service	1-30
Rendre compte au Parlement de la qualité du service	1-31
La communication au Parlement de l'information sur la qualité du service s'est améliorée	1-32
Plusieurs points doivent retenir davantage l'attention	1-32
Orientation et soutien offerts par le Secrétariat du Conseil du Trésor	1-33
Le Secrétariat du Conseil du Trésor fournit une orientation et un soutien de manière inégale	1-34
Communiquer l'information sur les progrès accomplis à l'échelle de l'administration fédérale	1-36
Les progrès accomplis à l'échelle de l'administration fédérale ne font pas l'objet d'une surveillance systématique	1-36
Le Secrétariat du Conseil du Trésor doit améliorer l'information qu'il communique au Parlement	1-37
Conclusion	1-37
À propos de la vérification	1-40

Pièces

1.1	Engagements du gouvernement à l'égard de la qualité du service depuis 1996	1-8
1.2	Gammes de services et services téléphoniques que nous avons examinés	1-10
1.3	Service Canada	1-12
1.4	Volumes de service — 1995-1996 et 1998-1999	1-13
1.5	Services téléphoniques que nous avons examinés	1-15
1.6	Processus d'acheminement des appels	1-16
1.7	Accessibilité des services téléphoniques	1-17
1.8	Remodeler les « pages bleues » pour aider le public à trouver le bon numéro de téléphone	1-21
1.9	Exemples d'innovation pour certaines gammes de services	1-22
1.10	Repenser, remanier et restructurer la stratégie du service à Citoyenneté et Immigration Canada	1-23
1.11	Aspects du rendement du service mesurés par les gammes de services	1-24
1.12	Ce que les gestionnaires des gammes de services communiquent aux clients aux points de service	1-26
1.13	Méthodes qu'utilisent les gestionnaires pour améliorer la qualité du service	1-27
1.14	Variation nationale de l'accessibilité des services téléphoniques — Agence des douanes et du revenu du Canada (Impôt)	1-29
1.15	Information sur le rendement du service communiquée au Parlement	1-32
1.16	Sélection d'activités du Secrétariat du Conseil du Trésor appuyant la qualité du service depuis avril 1996	1-35

Annexes

A	Recommandations de la vérification de 1996	1-42
B	Recommandations du Comité permanent des comptes publics	1-43



La qualité du service

Points saillants

1.1 Notre vérification avait pour objet de déterminer si le gouvernement fédéral a fourni un service de meilleure qualité aux Canadiens après dix ans d'engagements et d'initiatives de toutes sortes pour l'améliorer. En 1996, nous avons fait une évaluation à mi-parcours des progrès du gouvernement. Dans la présente vérification, nous avons passé en revue les 13 mêmes gammes de services fournis par dix ministères et organismes gouvernementaux.

1.2 L'amélioration la plus marquée depuis 1996 est la plus grande accessibilité des services téléphoniques. Lorsqu'on répond à leurs appels, les Canadiens obtiennent maintenant plus rapidement une réponse à leurs demandes de renseignements. Cependant, malgré cette amélioration, nous nous inquiétons de la proportion élevée d'appels qui restent sans réponse lorsque les lignes sont occupées ou que les personnes qui attendent pour parler à un agent abandonnent l'appel. À l'Agence des douanes et du revenu du Canada (Impôt), le pourcentage d'appels restés sans réponse demeure élevé à 54 p. 100, bien qu'il constitue une amélioration par rapport à 1996 où il était de 73 p. 100.

1.3 Pour la plupart des services fournis autrement que par téléphone, comme le service au comptoir, l'information sur le rendement était insuffisante et nous ne pouvions pas établir si le service s'était amélioré. Le Bureau des passeports a mesuré certains de ses principaux résultats et a grandement amélioré son rendement. De nombreux ministères et organismes ont pris des initiatives depuis 1996 pour améliorer le service, mais ils n'ont pas suffisamment mesuré les résultats.

1.4 Les ministères et organismes doivent davantage consulter leurs clients pour définir les aspects du service qui sont les plus importants pour eux, de même que la qualité du service attendue. Cette information aiderait les fournisseurs de service à établir des objectifs et des indicateurs appropriés pour mesurer le rendement.

1.5 Depuis 1996, la communication avec les clients s'est améliorée aux points de service. Les Canadiens qui se rendent à ces bureaux sont mieux informés sur le niveau de service auquel ils sont en droit de s'attendre. Toutefois, on doit mieux les informer au sujet du coût des services, de l'atteinte des objectifs et de la manière de déposer et de régler une plainte.

Contexte et autres observations

1.6 La demande de services au gouvernement fédéral par les Canadiens — qu'il s'agisse par exemple de renseignements sur la citoyenneté et l'immigration, la Sécurité de la vieillesse et les passeports ou d'information météorologique ou statistique — s'est accrue considérablement depuis 1996. Les volumes de service sont plus élevés dans dix des 13 gammes de services que nous avons vérifiées. En même temps, l'environnement de la prestation des services se transforme continuellement grâce aux progrès rapides des technologies de l'information et à l'utilisation croissante des nouveaux modes de prestation des services.

1.7 Les services téléphoniques sont de plus en plus utilisés alors que l'on constate une baisse de l'utilisation des services au comptoir. Dans les services téléphoniques gouvernementaux que nous avons vérifiés, le volume de demandes de renseignements téléphoniques était monté en flèche, passant de 36 millions en 1996 à 56 millions en 1999, soit une hausse de 54 p. 100. Le nombre de demandes écrites de renseignements (courrier, télécopieur et courriel), bien qu'il reste important pour certaines gammes de services, affiche, en général, un recul marqué.

1.8 Les gestionnaires des services ont donné suite à nos recommandations de 1996 et cherché des moyens pour obtenir une amélioration continue, mais aucune des recommandations n'a été pleinement mise en oeuvre. Toutefois, nous avons constaté que les gestionnaires et le personnel de la fonction publique mettent beaucoup plus l'accent sur le service et l'innovation.

1.9 C'est avec découragement que nous avons constaté la lenteur des progrès accomplis par le projet d'amélioration des inscriptions du gouvernement (les « pages bleues »). Le groupe de travail sur le service au public de Fonction publique 2000 a établi, en 1990, qu'un remodelage de ces pages était nécessaire.

1.10 Au cours des trois dernières années, les ministères et organismes ont fourni au Parlement plus d'information sur la qualité du service, et l'information communiquée sera probablement plus utile. L'information sur les tendances du rendement et sur les coûts des services doit cependant être améliorée.

1.11 Depuis 1998, le Secrétariat du Conseil du Trésor a donné aux ministères et aux organismes une orientation et un appui plus soutenus pour améliorer la prestation des services. Toutefois, il n'a pas surveillé systématiquement les progrès dans l'ensemble du gouvernement, et l'information qu'il a communiquée au Parlement n'a pas permis de bien comprendre les progrès accomplis en vue d'améliorer la qualité du service fourni aux Canadiens.

La réponse que fait le Secrétariat du Conseil du Trésor au nom du gouvernement est présentée à la fin du chapitre. Le Secrétariat précise que la nouvelle présentation des pages bleues sera intégrée dans les annuaires téléphoniques selon les calendriers de publication établis. Il marque son accord avec nos recommandations portant sur les systèmes de mesure, la satisfaction du client et la communication de l'information. Il indique qu'il collabore avec les ministères en vue d'élaborer une stratégie pour promouvoir l'amélioration continue de la prestation des services dans l'ensemble de l'administration fédérale.

Introduction

La qualité du service est importante pour tous les Canadiens

1.12 Tous les Canadiens font appel aux services du gouvernement fédéral à un moment ou un autre. Il peut s'agir de services qu'ils utilisent chaque jour, comme l'information météorologique, ou de services occasionnellement nécessaires. Ils peuvent ainsi avoir besoin d'un passeport pour se rendre dans un autre pays. Une fois à l'étranger, ils pourraient avoir recours aux services consulaires. Lorsqu'ils reviennent, ils doivent se présenter aux douanes et payer des taxes et des droits sur les marchandises qu'ils rapportent au Canada, le cas échéant (voir le chapitre 5, « Agence des douanes et du revenu du Canada — Les voyageurs arrivant au Canada : la gestion des risques aux points d'entrée »).

1.13 À certaines périodes de leur vie, des Canadiens peuvent avoir besoin de services liés aux prestations soit du Régime de pensions du Canada, soit de l'assurance-emploi (voir le chapitre 2, « Développement des ressources humaines Canada — La qualité du service au niveau local »). De même, les Canadiens qui désirent se lancer en affaires peuvent s'adresser au gouvernement fédéral pour obtenir de l'information sur l'économie et sur le marché.

1.14 Compte tenu de l'omniprésence des services gouvernementaux et de leur importance pour les Canadiens, leur qualité est un sujet de préoccupation générale. En tant que clients de services particuliers, les Canadiens sont en droit de s'attendre à des services de grande qualité. En même temps, le gouvernement a l'obligation de les fournir à un coût abordable. Pour atteindre un équilibre satisfaisant entre le coût et la qualité, il doit mettre en balance les intérêts des clients et ceux, plus larges, de tous les citoyens et de tous les contribuables.

Le gouvernement manifeste son engagement à l'égard de la qualité du service depuis 1990

1.15 Dans son livre blanc publié en 1990, *Fonction publique 2000, Le renouvellement de la fonction publique du Canada*, le gouvernement s'est explicitement engagé à fournir des services de grande qualité aux Canadiens. Le président du Conseil du Trésor s'est vu confier la responsabilité globale de cet engagement. En 1992, le gouvernement a commencé à exiger des ministères et des organismes qu'ils mettent en place certains éléments clés pour améliorer la qualité du service. Ces éléments comprenaient des objectifs de prestation, des mesures du rendement à l'égard de ces objectifs, de l'information sur les coûts et des mécanismes de plainte et de recours. Les ministères et organismes devaient communiquer ces éléments aux clients aux points de service, de même que la description des services et les engagements relatifs à la qualité du service à laquelle les clients pourraient s'attendre.

1.16 En juin 1995, le gouvernement a lancé l'Initiative des services de qualité. Il a défini les actions particulières qui seraient prises graduellement dans l'ensemble du gouvernement sur une période de trois ans. Les éléments clés établis en 1992 constituaient une partie intégrante de l'Initiative, mais la nouvelle stratégie soulignait l'importance de la satisfaction des clients, de la participation des employés, de l'innovation et de la reconnaissance du succès.

1.17 Les initiatives prises par le gouvernement pour améliorer la qualité du service ont évolué depuis notre dernier rapport sur les progrès accomplis, en 1996. Il reste que le gouvernement s'est publiquement engagé à améliorer la qualité du service. Il a réaffirmé son engagement à quelques reprises et de diverses façons (voir la pièce 1.1).

Tous les Canadiens font appel aux services du gouvernement fédéral à un moment ou un autre.

Les Canadiens sont en droit de s'attendre à des services de grande qualité. En même temps, le gouvernement a l'obligation de les fournir à un coût abordable.

1.18 En avril 1998, le gouvernement a répondu au cinquième rapport du Comité permanent des comptes publics qui traitait de notre vérification de la qualité du service de 1996. La réponse du gouvernement soulignait clairement son engagement à l'égard de la qualité du service et élaborait un cadre d'organisation des services prenant en compte le point de vue des citoyens.

1.19 D'autres administrations, au Canada comme à l'étranger, prennent

également des mesures en faveur de services gouvernementaux plus axés sur le client et sur l'amélioration de la qualité. Ainsi, la province de l'Ontario met actuellement en oeuvre une stratégie de « gouvernement centré sur le client ». Celle-ci vise à fournir un service de grande qualité du point de vue du client, et à accroître la satisfaction du public. La province du Nouveau-Brunswick a créé une société, Services Nouveau-Brunswick, dont la mission est d'améliorer la prestation de services gouvernementaux

Pièce 1.1

Engagements du gouvernement à l'égard de la qualité du service depuis 1996

Date	Engagement
Février 1997	<p><i>Greffier du Conseil privé, Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada</i> [...] la prestation de services de qualité est une responsabilité fondamentale [du] secteur public [...]. Nous devons sans cesse chercher à <i>supprimer les obstacles</i> à l'amélioration de la prestation des services <i>que nous avons érigés</i>. Nous devons adopter une <i>approche intégrée</i> de la prestation des services qui fait passer l'intérêt public avant celui des ministères.</p>
Septembre 1997	<p><i>Discours du Trône ouvrant la première session de la trente-sixième législature du Canada</i> Le gouvernement poursuivra le renouvellement de la fonction publique du Canada afin que ses membres aient les compétences et le dévouement pour continuer à bien servir les Canadiens.</p>
Mars 1998	<p><i>Greffier du Conseil privé, Cinquième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada</i> [...] la fonction publique du Canada continuera [...] de mieux répondre aux besoins des Canadiens et de rendre plus accessibles les services gouvernementaux.</p>
Avril 1998	<p><i>Réponse au Cinquième rapport du Comité permanent des comptes publics sur la qualité du service</i> Le gouvernement s'est engagé à consolider la qualité de la prestation de services et à améliorer le recours aux normes de service dans le cas de tous les programmes gouvernementaux. [...] le gouvernement a établi au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada un nouveau secteur ayant pour mission d'élaborer de nouvelles approches pangouvernementales en vue d'améliorer les services fournis aux Canadiens et aux Canadiennes. [...] la mesure des résultats et la présentation de rapports en la matière sont des éléments indispensables pour bien comprendre la situation actuelle et pour suivre de près les progrès accomplis dans le domaine de l'amélioration des services. [...] il est important de vérifier les progrès accomplis de façon régulière. De plus, selon l'amélioration des services voulue par le Conseil du Trésor, [...] le nouveau secteur des services étudiera les moyens appropriés de surveiller le rendement des ministères et de rendre compte des progrès. Le gouvernement s'est engagé à fournir des services axés sur les citoyens. [...] [La prestation de services axés sur les citoyens] est un concept plus vaste qui comprend à la fois des normes de service, le leadership, la planification, la gestion, la mesure des résultats et la production de rapports à ce sujet [de même que la mise en oeuvre] de nouvelles approches intégrées de prestation de services comme les services à guichet unique et les partenariats.</p>

destinés au public. La prestation électronique de services au moyen d'un réseau de centres de services commerciaux constitue l'une des améliorations apportées.

1.20 L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a récemment déclaré que la prestation de services mieux adaptés aux citoyens était un objectif clé de la réforme de la gestion publique dans tous les pays membres. Le gouvernement des États-Unis met en oeuvre le National Partnership for Reinventing Government (le partenariat national pour réinventer le gouvernement). L'un des points centraux de cette réforme touchant la prestation des services consiste à donner la première place aux clients. L'initiative du Service First (service d'abord) du Royaume-Uni, fondée sur sa charte du citoyen, a instauré de nouveaux principes de prestation de services au public. Elle privilégie la souplesse, la qualité, l'efficacité et la collaboration avec les autres fournisseurs de services.

Il est temps de repenser la qualité du service

1.21 En 1990, l'initiative Fonction publique 2000 prévoyait que les fonctionnaires travailleraient, au plus tard en l'an 2000, dans un environnement beaucoup plus souple et axé sur le service. Lors de notre vérification de 1996, nous avons évalué les progrès accomplis par le gouvernement à mi-parcours de l'établissement d'un tel environnement. Nous avons, dans notre rapport, fait plusieurs recommandations pour améliorer le service, dont bon nombre ont été reprises par le Comité permanent des comptes publics dans son cinquième rapport (voir les annexes A et B).

1.22 Après dix ans d'engagements gouvernementaux à l'égard de la qualité du service et une série d'initiatives ayant

pour objet de l'améliorer, nous croyons que le moment est bien choisi pour examiner les résultats.

Objet de la vérification

1.23 Nous avons vérifié les mêmes 13 gammes de services qu'en 1996, y compris les mêmes six services téléphoniques (voir la pièce 1.2). Ces 13 gammes de services représentent des services très visibles et fréquemment utilisés par le public. Nous voulions savoir si leur qualité s'était améliorée depuis 1996 et dans quelle mesure. Nous voulions également savoir si les ministères et organismes qui fournissent les services avaient mesuré leurs résultats et s'ils les avaient communiqués au Parlement. En outre, nous avons examiné les mesures prises par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour les aider à améliorer la qualité du service. Notre vérification portait sur la prestation des services entre le 31 mars 1996 et le 31 octobre 1999.

1.24 Comme cette vérification était centrée sur les résultats, nous avons demandé aux ministères et organismes de nous fournir l'information sur leur rendement. Nous n'avons pas vérifié l'exactitude de cette information. Nous l'avons évaluée à l'aide des critères élaborés pour notre vérification.

1.25 Le présent chapitre contient une évaluation générale des progrès qui ont été accomplis en vue d'améliorer la qualité du service à l'échelle du gouvernement. Il n'a pas pour but de rendre compte pleinement de la qualité dans chaque gamme de services que nous avons vérifiée. Nous avons utilisé des exemples précis pour illustrer des points généraux lorsque cela était approprié.

1.26 D'autres détails sur nos objectifs, notre stratégie et nos critères sont présentés à la fin du présent chapitre dans **À propos de la vérification.**

Après dix ans d'engagements gouvernementaux à l'égard de la qualité du service et une série d'initiatives ayant pour objet de l'améliorer, nous croyons que le moment est bien choisi pour examiner les résultats.

Les restrictions financières et la réduction de l'effectif de la fonction publique au cours des années 90 ont forcé le gouvernement à trouver des moyens plus intelligents et plus rentables d'exercer ses activités, notamment en ce qui touche la prestation de services aux Canadiens.

Observations et recommandations

L'environnement de la prestation des services au gouvernement fédéral

1.27 Les restrictions financières et la réduction de l'effectif de la fonction publique au cours des années 90 ont forcé le gouvernement à trouver des moyens

plus intelligents et plus rentables d'exercer ses activités, notamment en ce qui touche la prestation des services aux Canadiens. Dans la démarche entreprise par le gouvernement pour remplir ses engagements à l'égard de la qualité du service, certains facteurs ont à la fois ouvert des possibilités et lancé des défis.

1.28 Progrès dans le domaine des technologies de l'information. Les technologies de l'information ont connu une croissance exponentielle. Internet est

Pièce 1.2

Gammes de services et services téléphoniques que nous avons examinés

Ministère	Gammes de services	Services téléphoniques	Autres services
Agence des douanes et du revenu du Canada (Douanes)	Inspection douanière aux aéroports ou aux postes frontaliers		√
Agence des douanes et du revenu du Canada (Impôt)	Information sur l'impôt donnée au comptoir ou par téléphone	√	√
Citoyenneté et Immigration Canada	Information sur la citoyenneté et l'immigration	√	
Environnement Canada	Information météorologique par téléphone ou par d'autres moyens		√
Affaires étrangères et Commerce international Canada	Délivrance de passeports canadiens		√
Affaires étrangères et Commerce international Canada	Services consulaires à une mission du Canada à l'étranger		√
Développement des ressources humaines Canada (Assurance-emploi)	Versement de prestations d'assurance-emploi	√	√
Développement des ressources humaines Canada (Sécurité du revenu)	Versement de prestations de la Sécurité de la vieillesse ou du Régime de pensions du Canada	√	√
Industrie Canada	Information donnée dans les Centres de services aux entreprises	√	√
Agence Parcs Canada (auparavant Patrimoine canadien)	Services aux visiteurs des parcs nationaux du Canada		√
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — Référence Canada	Numéro 1-800 (dans les « pages bleues ») indiquant comment communiquer avec des services particuliers du gouvernement	√	
Gendarmerie royale du Canada	Services de police dans les villes et villages desservis par la GRC		√
Statistique Canada	Information statistique aux centres locaux de consultation de Statistique Canada		√

devenu une source d'information essentielle, et les Canadiens peuvent maintenant visiter les sites Web de tous les ministères et organismes. Qu'il suffise de mentionner la progression spectaculaire dans l'utilisation d'Internet pour obtenir de l'information précise sur les parcs nationaux, par exemple sur les lieux et canaux historiques nationaux et sur les aires marines nationales de conservation — qui est passée d'un volume négligeable en 1995–1996 à environ 25 millions de demandes d'accès en 1998–1999.

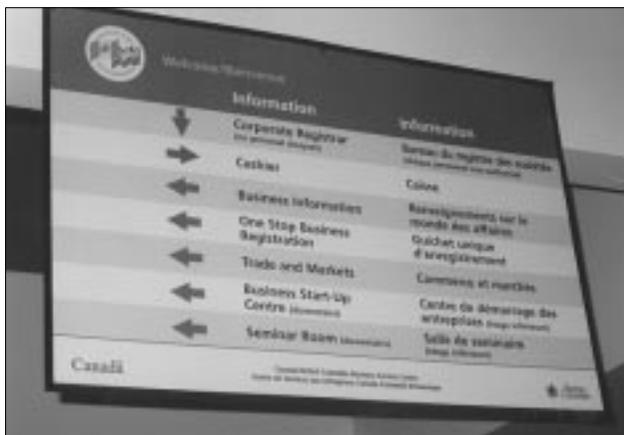
1.29 Lorsqu'on a récemment demandé aux Canadiens sous quelle forme ils désiraient obtenir les services gouvernementaux, beaucoup ont dit préférer la prestation électronique des services. Le quart des répondants acceptaient de recevoir des services par le truchement des kiosques et près de 20 p. 100 préféraient les services offerts dans Internet. Dans le discours du Trône de 1999, le gouvernement a déclaré qu'il deviendrait « un utilisateur modèle des technologies de l'information et

d'Internet ». Son initiative « Un Canada branché » a pour objet de fournir toute l'information et tous les services en direct aux Canadiens d'ici 2004.

1.30 L'utilisation des centres d'appels s'est répandue. Le téléphone est devenu un mode préféré de nombreux clients et du public pour accéder aux services. Plusieurs ministères et organismes utilisent les centres d'appels parce qu'il s'agit d'un moyen plus efficace pour assurer la prestation de services. Mentionnons à cet égard l'Agence des douanes et du revenu du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada et Développement des ressources humaines Canada. Le secteur privé fait aussi une plus grande utilisation des centres d'appels. Le nombre d'agents du centre d'appels d'Amex Canada Inc., par exemple, est passé de 200 à près de 800 au cours des trois dernières années. Ce centre fournit des services téléphoniques à ses clients au Canada et aux États-Unis et, par l'intermédiaire de sa division de l'impartition, aux clients d'autres entreprises.

Internet est devenu une source d'information essentielle.

Le téléphone est devenu un mode préféré de nombreux clients et du public pour accéder aux services.



Une entrée accueillante offre au public un bon accès au service. Le centre en question est situé dans un secteur à fort achalandage.

Le Centre de services aux entreprises Canada–Colombie-Britannique est un exemple de partenariat fédéral-provincial visant à offrir des services aux entreprises (voir le paragraphe 1.31).



Dans la plupart des gammes de services examinées, les volumes de service sont en hausse depuis 1996.

1.31 Diversification et intégration des modes de prestation des services. Le gouvernement fédéral a mis en place divers nouveaux modes de prestation de services. Mentionnons notamment des agences de services comme l'Agence canadienne d'inspection des aliments (créée en avril 1997), l'Agence Parcs Canada (créée en décembre 1998, auparavant rattachée au ministère du Patrimoine canadien) et l'Agence des douanes et du revenu du Canada (créée en novembre 1999, auparavant Revenu Canada). Il a aussi mis en oeuvre des mécanismes de collaboration et des partenariats entre les ministères ainsi qu'avec d'autres gouvernements, le secteur privé et des organisations sans but lucratif. Le gouvernement fédéral utilise ces mécanismes et ces partenariats de plus en plus pour fournir des services plus rentables. Citons en exemple le réseau de Centres de services aux entreprises du Canada, d'Industrie Canada, qui comporte l'établissement de coentreprises avec les autres ministères fédéraux, les ministères provinciaux, les gouvernements municipaux et les organisations du secteur privé.

1.32 La demande de « guichets uniques » de prestation de services a exigé des ministères et des organismes qu'ils

trouvent des moyens de gérer leurs services conjointement et, parfois, qu'ils collaborent avec d'autres ordres de gouvernement. Ainsi, en collaboration avec le Ministère des services sociaux et communautaires de l'Ontario et la municipalité régionale de Hamilton-Wentworth, Développement des ressources humaines Canada a mis sur pied un guichet unique où le public peut obtenir des services liés au soutien du revenu, à la préparation à l'emploi et à la recherche d'emploi. Au moment de notre vérification, des projets pilotes étaient mis en oeuvre par Service Canada, une initiative à l'échelle de l'administration fédérale qui fournit, au moyen d'un guichet unique, une gamme de services à tous les Canadiens (voir la pièce 1.3).

Progrès accomplis en vue d'améliorer la qualité du service

La plupart des volumes de service sont en hausse depuis 1996

1.33 Depuis notre dernière vérification, l'un des changements les plus marquants dans les gammes de services est le volume élevé des services fournis. Les volumes ont augmenté dans dix des 13 gammes de services que nous avons examinées (voir la pièce 1.4). Les services téléphoniques sont de plus en plus utilisés

Pièce 1.3

Service Canada

Service Canada est une initiative entreprise à l'échelle gouvernementale en 1998 par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Cette initiative a pour objet de permettre aux Canadiens d'obtenir une gamme de services gouvernementaux par un accès centralisé, que ce soit en personne, par téléphone ou par Internet. Elle comprend trois types de services : renseignements généraux sur les programmes et services du gouvernement fédéral et d'autres ordres de gouvernement; possibilité d'opérations multiples aux centres d'accès; aiguillage vers des sources d'information plus détaillée.

Pour l'exercice 1999–2000, les priorités de Service Canada sont les suivantes :

- mettre sur pied un réseau de prestations de services en personne, appuyé par une infrastructure électronique et téléphonique;
- jeter les bases de l'introduction des opérations électroniques au moyen d'Internet;
- améliorer la base de données du gouvernement pour les demandes de renseignements téléphoniques.

Au moment de la vérification, Service Canada avait terminé la phase de planification et le gouvernement avait accordé un financement pour la phase de mise en oeuvre de deux ans afin d'inclure les projets pilotes.

Pièce 1.4

Volumes de service — 1995–1996 et 1998–1999

Ministère	Service	Volume		Augmentation (Diminution) en pourcentage
		1995–1996	1998–1999	
Agence des douanes et du revenu du Canada (Douanes)	Dédouanement des voyageurs : dans les aéroports aux postes frontaliers	13,4 millions 87,9 millions	18,1 millions 82,8 millions	35 (6)
Agence des douanes et du revenu du Canada (Impôt)	Renseignements généraux et commerciaux : téléphone comptoir	11,1 millions 2,6 millions	15,9 millions 2,8 millions	43 8
Citoyenneté et Immigration Canada	Réponses aux demandes de renseignements téléphoniques	1,1 million ¹	3 millions ²	173
Environnement Canada — Météo	Réponses aux demandes de renseignements (la plupart automatisées)	50 millions	37 millions	(26) ³
Affaires étrangères et Commerce international Canada — Passeports	Délivrance de passeports	1,4 million	1,6 million	14
Affaires étrangères et Commerce international Canada — Services consulaires	Aide aux Canadiens	de 1,5 à 2 millions	2,3 millions	15–53
Développement des ressources humaines Canada — Assurance-emploi	Réponses aux demandes de renseignements téléphoniques	19,2 millions	31,2 millions	63
Développement des ressources humaines Canada — Sécurité du revenu	Réponses aux demandes de renseignements téléphoniques	3,7 millions	4,5 millions	22
Industrie Canada — Centres de services aux entreprises du Canada	Réponses aux demandes de renseignements (téléphone et en personne)	687 000	790 000	15
Agence Parcs Canada	Visiteurs dans les parcs	15,3 millions	15 millions	(2)
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — Référence Canada	Réponses aux demandes de renseignements téléphoniques	748 000	848 000	13
Gendarmerie royale du Canada	Demandes d'assistance policière	2,4 millions	2,6 millions	9 ⁴
Statistique Canada — Centres de consultation	Contacts avec les clients	488 000	373 000	(24) ⁵

Tous les chiffres sont arrondis.

¹ Pour 1994–1995.

² Comprend les demandes de renseignements pour l'immigration et la citoyenneté, étant donné que les centres d'appels ont été fusionnés en 1997.

³ Diminution des demandes de renseignements téléphoniques en raison de la fermeture des bureaux météorologiques et de l'utilisation accrue d'Internet.

⁴ Les données sont fondées sur les cas enregistrés par le Système de rapports statistiques sur les opérations de la GRC; ne comprend pas un nombre important d'appels d'aide non enregistrés.

⁵ Diminution des demandes de renseignements téléphoniques attribuable en partie à la hausse des demandes de renseignements par Internet.

Source : Dossiers des ministères (non vérifiés)

Dans les services téléphoniques gouvernementaux que nous avons vérifiés, le volume des demandes de renseignements a fait un bond de 54 p. 100 en trois ans.

Dans la mesure du possible, nous avons fait le suivi des tendances du rendement du service depuis 1996. Certaines gammes de services ont montré des améliorations pour des aspects de la qualité du service.

alors que l'on constate une baisse de l'utilisation des services au comptoir. Le nombre de demandes de renseignements soumises par écrit (courrier, télécopieur et courriel) est toujours important pour certaines gammes de services mais, en général, il affiche un recul important.

1.34 En 1996, nous avons constaté que le dépôt direct des paiements pouvait être un moyen rentable de réduire les appels téléphoniques inutiles. Depuis, comme nous l'avons noté dans la présente vérification, le dépôt direct des principaux paiements s'est accru de manière substantielle. Au 31 mars 1999, le gouvernement utilisait le dépôt direct pour 81 p. 100 des paiements de prestations de la Sécurité de la vieillesse et pour 77 p. 100 des paiements de prestations du Régime de pensions du Canada, soit, dans chaque cas, une progression de 17 p. 100 par rapport à 1996. Le dépôt direct des prestations fiscales pour enfants se situe à 81 p. 100, soit une hausse de 24 p. 100 par rapport à 1996.

1.35 Néanmoins, le volume de demandes de renseignements téléphoniques augmente toujours dans l'ensemble. Dans les services téléphoniques gouvernementaux que nous avons vérifiés, le volume a fait un bond de 54 p. 100 en trois ans, passant de 36 millions en 1996 à 56 millions en 1999 (voir la pièce 1.5). Il s'ensuit que certains ministères et organismes ont dû élargir la gamme de leurs services téléphoniques. L'Impôt a dû restructurer certains de ses services téléphoniques : il a maintenant un centre d'appels à Toronto qui offre uniquement des services téléphoniques; les services au comptoir sont offerts à d'autres endroits. Citoyenneté et Immigration Canada fournit, au Canada, la plupart des renseignements sur ses services par téléphone. Il a regroupé 23 petits télécentres en trois grands centres d'appels situés à Vancouver, à Toronto et à Montréal.

1.36 Les ministères ont de plus en plus recours à des modes de prestation de services qui n'exigent pas de contact direct avec le client. Ainsi les nouvelles technologies du téléphone permettent maintenant de traiter un plus grand nombre de simples demandes de renseignements à l'aide de systèmes automatisés de réponse vocale. En 1998-1999, près de 60 p. 100 des demandes de renseignements adressées aux services téléphoniques que nous avons examinés ont été traitées par des systèmes automatisés de réponse vocale. La prestation de services se fait aussi par Internet. Les communications pour obtenir de l'information météorologique sur le site Web d'Environnement Canada ont affiché une hausse prodigieuse, passant de moins de deux millions en 1996 à bien plus de 50 millions en 1999.

Certaines gammes de services ont montré des améliorations de la qualité du service

1.37 Nous avons demandé aux ministères et aux organismes de nous fournir les résultats du rendement des 13 gammes de services pour la période du 1^{er} avril 1996 au 31 mars 1999. Dans la mesure du possible, nous avons fait le suivi des tendances du rendement du service depuis 1996. Dans certains cas, nous avons pu évaluer le rendement en ce qui concerne l'atteinte des objectifs de la prestation de services (la rapidité et l'accessibilité par exemple) établis par les ministères et organismes.

1.38 Les données sur le rendement de quatre des six services téléphoniques et d'un autre service ont montré des améliorations pour au moins quelques aspects de la qualité du service. Ces quatre services téléphoniques étaient situés à :

- l'Agence des douanes et du revenu du Canada (Impôt);
- Citoyenneté et Immigration Canada;

- Développement des ressources humaines Canada (DRHC — Assurance-emploi);
- Développement des ressources humaines Canada (DRHC — Sécurité du revenu).

L'autre service était celui du Bureau des passeports du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

1.39 Il est important de noter que ces cas indiquent les progrès mesurés pour

quelques aspects seulement de la qualité du service. Les ministères et organismes ne fixent pas toujours des objectifs pour les aspects de la qualité du service et de la satisfaction des clients qui peuvent être pertinents ou ne mesurent pas tous ces aspects.

1.40 Services téléphoniques : des progrès mais quelques inquiétudes.

En 1996, nous avons remarqué que l'accès aux services dans les grands centres téléphoniques posait de graves problèmes.

Pièce 1.5

Services téléphoniques que nous avons examinés

Ministères et services	Nombre de centres d'appels	Volume d'appels répondus ¹		
		Par des systèmes automatisés	Par des agents	TOTAL
Agence des douanes et du revenu du Canada (Impôt)				
(1995–1996)	47	2 100 000	9 000 000	11 100 000
(1998–1999)	49	5 100 000	10 800 000	15 900 000
Citoyenneté et Immigration Canada — Télécentres				
(1994–1995) ²	23	664 000	450 000	1 114 000
(1998–1999)	3	1 500 000	1 500 000	3 000 000
Développement des ressources humaines Canada — Infocentres téléphoniques de l'Assurance-emploi				
(1995–1996)	24	13 100 000	6 100 000	19 200 000
(1998–1999)	11	24 100 000	7 100 000	31 200 000
Développement des ressources humaines Canada — Centres d'appel des Programmes de la sécurité du revenu				
(1995–1996)	8	non disponible	3 700 000	3 700 000
(1998–1999)	10	non disponible	4 500 000	4 500 000
Industrie Canada — Centre d'appels pour les entreprises Canada-Ontario				
(1995–1996)	1	114 000	83 000	197 000
(1998–1999)	1	83 000	94 000	177 000
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — Télécentre de Référence Canada, Région de la capitale nationale				
(1995–1996)	1	sans objet ³	748 000	748 000
(1998–1999)	1	sans objet ³	848 000	848 000

¹ Tous les chiffres sont arrondis.

² Les données de 1995–1996 ne sont pas disponibles.

³ N'a pas de système automatisé de réponse vocale.

Source : Dossiers des ministères (non vérifiés)

La proportion d'appels qui restent sans réponse constitue un indicateur important de la qualité des services téléphoniques. Cette proportion a baissé mais demeure élevée.

C'est dans ce secteur que l'amélioration de la qualité du service est la plus marquée.

1.41 La première priorité de la personne qui appelle est l'accès au système téléphonique. Selon les répondants à l'enquête « Les citoyens d'abord » (pour le compte du Réseau du service axé sur les citoyens — voir le paragraphe 1.65), les lignes téléphoniques occupées représentent le problème le plus fréquent. Même les demandeurs qui n'entendent pas la tonalité occupée peuvent raccrocher par frustration lorsque le téléphone continue de sonner et qu'on ne répond pas. Certains peuvent même obtenir une réponse mais abandonner par la suite lorsque l'attente est trop longue (voir la pièce 1.6).

1.42 C'est pourquoi la proportion d'appels qui restent sans réponse constitue un indicateur important de la qualité des services téléphoniques (que la ligne soit occupée ou que le demandeur abandonne). Comme on peut le constater à la pièce 1.7, au cours des trois dernières années, cette proportion a baissé dans les quatre plus

grands des six services téléphoniques que nous avons examinés.

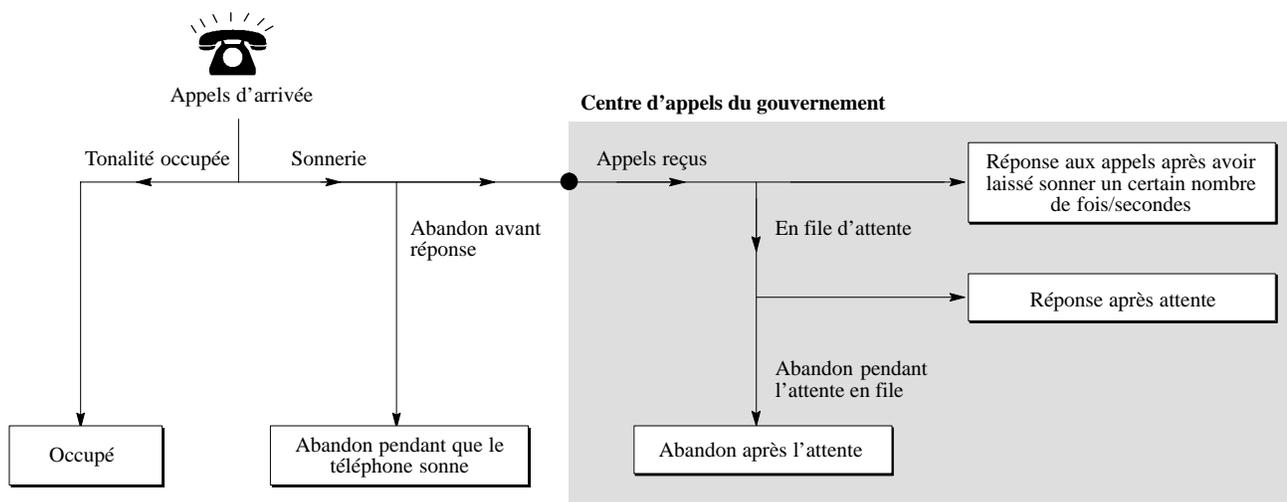
1.43 Néanmoins, la proportion des appels sans réponse demeure élevée — en 1998–1999, elle était de dix pour cent et plus dans les six services téléphoniques que nous avons examinés. Par comparaison, une bonne pratique dans le secteur privé donne une proportion qui se situe entre trois et cinq pour cent.

1.44 En 1998–1999, 28 p. 100 des appels adressés à Citoyenneté et Immigration Canada sont restés sans réponse. À l'Impôt, la proportion était de 54 p. 100 comparativement à 73 p. 100 trois ans plus tôt. Le fait que cinq appels sur dix restent sans réponse ne signifie pas que la moitié des demandeurs ne reçoivent pas le service. Cela signifie que nombre d'entre eux peuvent être obligés de faire plusieurs appels avant d'être servis.

1.45 Certains services téléphoniques ont fixé des objectifs pour mesurer la proportion d'appels auxquels on a répondu après avoir laissé sonner un certain nombre de fois ou de secondes. Le plus grand des services téléphoniques ayant de tels objectifs et des données pour plusieurs années (DRHC — Sécurité du revenu)

Pièce 1.6

Processus d'acheminement des appels



s'est beaucoup amélioré. Pour les appels qui obtiennent une réponse, son objectif consiste à répondre à 95 p. 100 des appels après avoir laissé sonner au plus trois fois. Ce service a obtenu un résultat de seulement 54 p. 100 en 1994–1995 mais de 98 p. 100 en 1998–1999, ce qui constitue une nette amélioration. DRHC — Assurance-emploi a dépassé le même objectif et obtenu un résultat de 99 p. 100 en 1998–1999.

1.46 Dans les deux autres services téléphoniques ayant des objectifs semblables (Référence Canada et le Centre d'appels pour les entreprises Canada-Ontario), le rendement a fléchi depuis 1995–1996. Pour les appels qui obtiennent une réponse, chaque service doit répondre à 85 p. 100 des appels après avoir laissé sonner au plus trois fois. En 1995–1996, le rendement de Référence Canada a atteint 93 p. 100, mais il a chuté

Pièce 1.7

Accessibilité des services téléphoniques

Ministères et services	Pourcentage d'appels restés sans réponse (lignes occupées et appels abandonnés)	Temps d'attente en file	
		Objectif	Réel
Agence des douanes et du revenu du Canada (Impôt)			
(1995–1996)	73	180 secondes	111 secondes
(1998–1999)	54	50–70 secondes	80 secondes
Citoyenneté et Immigration Canada — Télécentres			
1994–1995 ¹	65	aucun objectif	–
(1998–1999)	28	20 secondes	50 secondes
Développement des ressources humaines Canada — Infocentres téléphoniques de l'Assurance-emploi			
(1995–1996)	18	80 % dans un délai de 150 secondes	76 %
(1998–1999)	14	95 % dans un délai de 150 secondes	72 %
Développement des ressources humaines Canada — Centres d'appels des Programmes de la sécurité du revenu			
(1995–1996)	47	180 secondes	98 secondes
(1998–1999)	10	180 secondes	37 secondes
Industrie Canada — Centre d'appels pour les entreprises Canada-Ontario			
(1995–1996)	6	18 secondes	7 secondes
(1998–1999)	12	18 secondes	15 secondes
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — Télécentre de Référence Canada, Région de la capitale nationale			
(1995–1996)	8	sans objet ²	sans objet ²
(1998–1999)	13		

¹ Les données de 1995–1996 ne sont pas disponibles.

² N'a pas de système automatisé de réponse vocale.

Source : Dossiers des ministères (non vérifiés)

Les services téléphoniques montrent des résultats mitigés concernant le temps d'attente lorsque l'appel est mis en garde ou en file d'attente.

Les gestionnaires de certaines gammes de services n'ont pas fourni une information sur le rendement sous une forme qui montre que la qualité du service a été améliorée depuis 1996.

à 83 p. 100 en 1998–1999. Le Centre d'appels pour les entreprises Canada-Ontario a obtenu un résultat de 90 p. 100 en 1995–1996, comparativement à 84 p. 100 en 1998–1999. Dans ce dernier cas, les représentants d'Industrie Canada ont attribué la baisse du rendement aux problèmes causés par le roulement de personnel en 1998–1999. Cependant, selon eux, ces problèmes ont été résolus.

1.47 Une autre mesure de la qualité du service téléphonique est le temps d'attente lorsque l'appel est mis en garde ou en file d'attente après la réponse (voir la pièce 1.7). Ici, les données disponibles montrent des résultats mitigés. DRHC — Sécurité du revenu, le Centre d'appels pour les entreprises Canada-Ontario et Référence Canada ont atteint leur objectif de rendement en 1998–1999. Cependant, au Centre d'appels pour les entreprises Canada-Ontario et à Référence Canada, le temps d'attente en file a augmenté depuis 1995–1996. Les trois autres services téléphoniques (Impôt, Citoyenneté et Immigration Canada, DRHC — Assurance-emploi) n'ont pas atteint leur objectif concernant le temps d'attente. Il convient toutefois de noter que l'Impôt a réduit le temps d'attente moyen, qui était de 111 secondes en 1995–1996, à 80 secondes en 1998–1999.

1.48 Les gestionnaires des gammes de services ont généralement amélioré les services téléphoniques en prolongeant les heures de service. Tous les services téléphoniques que nous avons examinés, à l'exception de Référence Canada, donnent de l'information de base 24 heures par jour sept jours sur sept, au moyen de systèmes interactifs de réponse vocale ou de systèmes d'information téléphonique automatisés. Référence Canada n'utilise pas de systèmes automatisés parce qu'il donne de l'information sur de nombreux services gouvernementaux et qu'il doit interagir avec les demandeurs pour évaluer leurs besoins. Afin de se concentrer davantage sur ce service

personnel et d'appuyer des initiatives (comme Service Canada), Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est en train de remplacer Référence Canada par un service téléphonique, le « 1-800-Ô-Canada ».

1.49 Autres services. Dans les autres services, nous avons constaté que le Bureau des passeports avait considérablement amélioré son rendement en délivrant des passeports par la poste dans les dix jours suivant la réception de la demande, conformément à l'objectif qu'il s'était fixé. En effet, la proportion des passeports délivrés dans les dix jours, qui était de 63 p. 100 en 1995–1996, est passée à 97 p. 100 en 1998–1999.

Certains services ne disposent pas de l'information nécessaire pour montrer les progrès accomplis

1.50 Les gestionnaires de six des 13 gammes de services n'ont pas fourni d'information sur le rendement sous une forme qui montre que la qualité du service a été améliorée depuis 1996. Dans la plupart des cas, ils n'ont pas fait de suivi systématique des résultats par rapport aux objectifs ou sur une période donnée, ils n'ont pas fait le cumul annuel des résultats et ils n'ont pas mis en place de systèmes pour recueillir les résultats mesurés dans les bureaux locaux et pour faire rapport sur le rendement national. Ces six gammes de services sont fournies par :

- Douanes (inspection douanière);
- Environnement Canada (service d'information météorologique);
- Affaires étrangères et Commerce international (services consulaires);
- Parcs Canada (services aux visiteurs des parcs nationaux);
- Gendarmerie royale du Canada (service d'assistance policière);
- Statistique Canada (service d'information statistique).

1.51 Pour ces mêmes gammes de services, on peut en fait avoir amélioré la qualité du service, compte tenu des initiatives qui ont été prises. Voici quelques exemples.

- Les Douanes ont effectué des changements pour accélérer le dédouanement des grands voyageurs à risques faibles qui entrent au Canada aux principaux points d'entrée frontaliers ou dans les aéroports.
- Environnement Canada fournit maintenant des prévisions météorologiques plus précises sur cinq jours.
- Les Services consulaires ont maintenant une ligne d'urgence après les heures normales de bureau qui relie Ottawa et les postes à l'étranger et qui est appuyée par un système informatique donnant un accès mondial à de l'information.
- Parcs Canada a mis en place un service téléphonique sans frais de réservation dans les terrains de camping des parcs nationaux du Canada atlantique, des Prairies et de la Colombie-Britannique. L'année dernière, il a aussi introduit une ligne nationale 1-800 de renseignements généraux.
- La Gendarmerie royale du Canada a conçu un modèle d'intervention différentielle, qui est un moyen systématique de cerner la priorité des appels d'assistance policière. Plusieurs détachements au Canada se servent maintenant de ce modèle.
- Statistique Canada a mis en service une « ligne d'aide » pour les utilisateurs de ses produits électroniques, y compris les services commerciaux Internet.

1.52 Les ministères et organismes devraient mesurer les résultats du rendement du service et faire un suivi afin de relever les changements de la qualité du service et d'être en mesure de montrer les progrès accomplis.

Progrès insatisfaisants avec les « pages bleues »

1.53 En 1990, le groupe de travail sur le service au public de Fonction publique 2000 a indiqué qu'il était nécessaire d'améliorer les « pages bleues » — les inscriptions téléphoniques du gouvernement. On voulait ainsi que les Canadiens trouvent plus facilement le bon numéro de téléphone du service gouvernemental avec lequel ils désirent communiquer.

1.54 En 1996, nous avons remarqué que certains changements avaient été apportés à la structure des pages bleues, mais nous avons ajouté qu'il était encore possible de les améliorer. En 1997, le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est associé à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique — SGTI) pour remodeler les pages bleues.

1.55 Ce partenariat avait comme objectif de faciliter la consultation des pages bleues en dressant une liste des services de tous les ordres de gouvernement par type de service plutôt que par fournisseur (ministère ou organisme). L'ajout de nouveaux renseignements, comme les heures d'ouverture et les sites Web, visait à améliorer l'accès aux services. Une nouvelle plate-forme électronique devait être conçue au plus tard en juin 1999 pour améliorer la collecte de données et pour permettre l'intégration de l'information provinciale et municipale. Des plans détaillés ont été préparés et, en mars 1999, le gouvernement a donné le feu vert au Secrétariat du Conseil du Trésor afin qu'il remodèle les pages bleues. Le projet devait être achevé avant la fin de 2000.

1.56 Les progrès sont lents. Au cours de la présente vérification, nous avons été découragés par le peu de progrès accomplis en ce qui a trait à ce projet. À la fin de 1999, seulement sept villes du Canada avaient mis en oeuvre des projets pilotes. La ville de Kingston a exécuté un

En 1990, le groupe de travail sur le service au public de Fonction publique 2000 a indiqué qu'il était nécessaire d'améliorer les « pages bleues ».

Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est associé à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour remodeler les « pages bleues ».

Le projet des « pages bleues » a fait peu de progrès. Un effort coordonné est maintenant nécessaire.

L'accent mis sur le service indique un changement de culture.

projet pilote d'annuaire comprenant les inscriptions téléphoniques des trois ordres de gouvernement (voir la pièce 1.8). La province de l'Ontario a accepté de mettre en oeuvre les nouvelles pages bleues en 2000, en commençant par Kitchener-Waterloo. Toutefois, on ne sait pas très bien comment on pourra y parvenir dans le reste du Canada d'ici la fin de 2000.

1.57 Les responsables des SGTI nous ont informés qu'ils avaient interrompu les travaux de conception de la plate-forme électronique en septembre 1999 à cause du manque de fonds. Lors de notre vérification, ils cherchaient un autre mode de financement pour reprendre le projet. Entre-temps, le Secrétariat du Conseil du Trésor compte toujours obtenir la participation d'autres ordres de gouvernement et commencer les négociations avec les compagnies de téléphone.

1.58 La collaboration initiale entre le Secrétariat et les SGTI avait comme objet de tirer profit de leur expertise individuelle. Les deux organismes doivent travailler en tandem pour faire avancer le projet. Un effort coordonné est maintenant nécessaire pour profiter sans tarder des avantages du remodelage et pour réduire au minimum les coûts du projet. À l'heure actuelle, seules des données partielles sur les coûts sont disponibles. Afin d'appuyer le cadre de contrôle de gestion du projet et de pouvoir effectuer des analyses de rentabilisation et des analyses de coûts-avantages de bonne qualité, les gestionnaires responsables du projet doivent faire le suivi des données sur les coûts totaux et en tenir compte.

1.59 Tirer des leçons de l'expérience américaine. Un projet de remodelage des pages bleues pour les inscriptions fédérales est en cours aux États-Unis depuis 1995. Le vice-président américain a qualifié ce projet d'importante initiative de service à l'échelle de l'administration

fédérale. Les rapports d'étape du projet indiquent qu'à la fin de 1999, 37 États utilisaient les annuaires mis à jour.

1.60 Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est inspiré pour sa plate-forme électronique du modèle américain qui a été fourni au Canada. Les SGTI prévoient notamment déterminer la mesure dans laquelle ils peuvent utiliser cette plate-forme. Entre-temps, le gouvernement de l'Ontario a commencé à « canadianiser » le modèle américain.

1.61 Étant donné que dix années ont déjà été consacrées au projet de remodelage des « pages bleues », le gouvernement devrait fixer des dates cibles réalistes pour que le projet soit exécuté rapidement et s'assurer que les organisations responsables du projet adoptent une approche coordonnée.

Vers une culture qui accorde une large place au service et à l'innovation

1.62 En 1998, Conseils et Vérification Canada a mené une enquête auprès de 55 services fournis par 23 ministères et organismes. Cette enquête a fait ressortir l'émergence d'une culture de service axé sur le client où les « gestionnaires de services semblent vouloir vraiment mettre en oeuvre les normes de service axé sur leurs clients et se soucier de la satisfaction de ces derniers ». L'enquête menée en 1999 à l'échelle de la fonction publique est venue appuyer cette perception; 75 p. 100 des répondants ont déclaré que leur unité de travail avait des normes de service.

1.63 Nos propres observations et les entrevues réalisées pendant la vérification révèlent que les gestionnaires et le personnel de la fonction publique ont le souci de fournir un service de qualité. Certaines initiatives conçues pour mettre davantage l'accent sur le service indiquent un changement de culture. Plusieurs ministères et organismes ont trouvé des moyens novateurs pour fournir les services, allant des applications

Pièce 1.8

Remodeler les « pages bleues » pour aider le public à trouver le bon numéro de téléphone

Les « pages bleues », qui contiennent les inscriptions fédérales et d'autres ordres de gouvernement, sont incluses dans 143 annuaires téléphoniques du Canada. Jusqu'ici, on y retrouvait la liste des ministères plutôt que des programmes ou services. D'après les recherches effectuées pour le projet de remodelage, les citoyens préfèrent que les inscriptions apparaissent par fonction pour tous les ordres de gouvernement. Ils préfèrent les gros caractères, les adresses locales, les heures d'ouverture et les adresses électroniques.

Par exemple, les nouvelles pages bleues de Kingston (Ontario) utilisent des mots-clés en gros caractères, pour les rubriques, tels que « EMPLOI », afin d'identifier les numéros de téléphone de l'assurance-emploi et les numéros correspondants pour tous les ordres de gouvernement. Les anciennes pages bleues d'Ottawa-Hull donnent les numéros de téléphone sous le nom du ministère, par exemple sous « Développement des ressources humaines Canada ».

NOUVEAU

ANCIEN

Besoin d'aide? Consultez l'index qui précède les inscriptions du gouvernement du Canada

On accorde une importance considérable à la mesure de l'accessibilité et de la rapidité du service.

technologiques à l'amélioration des processus. La pièce 1.9 renferme quelques exemples à ce sujet.

1.64 La recherche de modes de prestation de services plus rentables a conduit certains ministères et organismes à repenser, à remanier ou à restructurer leurs stratégies. Depuis 1996, par exemple, Citoyenneté et Immigration Canada a complètement remanié ses services. Il a supprimé graduellement la plupart de ses services au comptoir et adopté les services téléphoniques comme principal mode d'information sur la prestation de services. L'opération comportait, notamment, le regroupement

de 23 téléc centres en trois grands centres d'appels (voir la pièce 1.10).

Mesures et objectifs pour juger du rendement

L'accessibilité et la rapidité du service sont les aspects les plus largement mesurés

1.65 En juillet 1997, le Centre canadien de gestion a mis sur pied le Réseau du service axé sur les citoyens. Ce réseau compte plus de 200 représentants des gouvernements fédéral, provincial et municipal, ainsi que des universitaires et des experts de la prestation de services dans le secteur public. L'une de ses initiatives en matière de recherche,

Pièce 1.9

Exemples d'innovation pour certaines gammes de services

Gamme de services	Innovation
Affaires étrangères et Commerce international Canada — Bureau des passeports	<p>IRIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Système d'information pour la saisie, l'archivage et la recherche d'images numériques. • Conçu pour automatiser les demandes et la délivrance de passeport. • Vise à aider les requérants en simplifiant les demandes de renouvellement de passeport. • Vise à accroître la sécurité et à améliorer l'accès en direct aux bases de données et la conformité aux normes internationales.
Industrie Canada et partenaires — Centres de services aux entreprises du Canada (CSEC)	<p>Planificateur des opérations interactif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outil interactif en direct qui aide les petites entreprises à préparer un plan d'entreprise complet. • Plan d'entrepreneur pouvant être sauvegardé sur un serveur de CSEC jusqu'à 60 jours et récupéré à l'aide d'un nom et d'un mot de passe, 24 heures par jour, sept jours sur sept.
Agence des douanes et du revenu du Canada (Douanes)	<p>CANPASS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour accélérer le dédouanement des grands voyageurs à risques faibles qui entrent au Canada aux principaux points d'entrée aux postes frontaliers et dans les aéroports, au moyen d'un processus d'approbation préalable. • CANPASS (Autoroutes) permet à des résidents qualifiés du Canada et des États-Unis d'entrer au Canada par une voie désignée sans être interrogés comme il se devrait par un inspecteur des douanes. • Des objectifs de rendement visant à juger du succès du programme ont été élaborés en 1999, soit huit ans après son introduction. Des problèmes additionnels ont été recensés (voir le chapitre 5 du présent rapport, « Les voyageurs arrivant au Canada : la gestion des risques aux points d'entrée »).

Source : Ministères et organisme nommés ci-dessus

« Les citoyens d’abord », consistait en une vaste enquête menée auprès des Canadiens pour savoir ce qu’ils pensaient de la qualité des services fournis par leurs gouvernements. Quelque 2 900 Canadiens ont répondu. Le rapport d’enquête d’octobre 1998 a révélé que la rapidité était, selon eux, la plus importante mesure de la qualité du service.

1.66 Dans les 13 gammes de services que nous avons examinées, nous avons pu constater l’importance considérable accordée à la mesure de l’accessibilité et de la rapidité du service, en particulier des services téléphoniques (voir la pièce 1.11). Comme nous l’avons déjà indiqué, les six services téléphoniques ont des objectifs pour mesurer l’accessibilité et la rapidité. Ils mesurent souvent le rendement d’après le pourcentage du nombre total d’appels qui ont obtenu une réponse; le pourcentage d’appels auxquels on a répondu après un certain nombre de secondes ou après avoir laissé sonner un

certain nombre de fois; et le temps d’attente en file (voir la pièce 1.7).

1.67 Notre rapport de vérification de 1996 signale que la qualité du service comprend d’autres dimensions importantes. Ce sont notamment l’exactitude ou la fiabilité, la courtoisie et l’environnement du service — les installations où les clients obtiennent le service. Dans la présente vérification, nous avons constaté qu’un moins grand nombre de gestionnaires des gammes de services utilisaient des objectifs et des mesures pour ces aspects de la qualité du service, la rapidité et l’accessibilité retenant davantage leur attention.

1.68 Des onze services fournis autrement que par téléphone, seulement trois mesurent la qualité de l’environnement du service et six, l’exactitude ou la fiabilité. En ce qui a trait aux services téléphoniques, nous avons constaté que Développement des ressources humaines Canada a peu utilisé ses mesures de l’exactitude du service.

Peu de gestionnaires des gammes de services mesurent d’autres dimensions — l’exactitude ou la fiabilité, la courtoisie et l’environnement du service.

Au début de 1995, Citoyenneté et Immigration Canada a décidé d’améliorer ses méthodes de prestation de services aux clients. À cette époque, les services aux clients étaient fournis par 23 télécentres individuels, des centres de traitement des demandes et un réseau de bureaux dans le pays.

À la suite de l’initiative de restructuration de la planification des activités ministérielles, qui avait pour objet d’examiner les services offerts par les télécentres, on a conclu que tous les services téléphoniques devaient être groupés en réseau. Ce réseau offrirait des avantages additionnels, notamment la souplesse nécessaire pour augmenter ou diminuer les services selon les besoins. On a conclu que les télécentres devraient répondre aux demandes d’information des clients et que d’autres systèmes devraient appuyer les télécentres. Le Ministère a décidé qu’un petit nombre de centres d’appels, coordonnés et intégrés, serait préférable pour améliorer le service aux clients.

Le regroupement des centres d’appels a commencé en avril 1996. Le Ministère a subi une transformation complète afin de mettre en oeuvre un modèle de centre d’appels pleinement intégré. Le nouveau modèle était conçu pour faire des centres d’appels le premier point de contact entre les clients et le Ministère et pour répondre plus rapidement aux nouvelles exigences et priorités.

Les 23 télécentres ont été regroupés dans trois grands centres d’appels à Toronto, à Vancouver et à Montréal. Au moment de notre vérification, le Ministère venait de terminer un examen national des centres d’appels. Le rapport d’examen, daté du 4 novembre 1999, indiquait que le regroupement avait permis au Ministère d’accroître l’accessibilité aux services téléphoniques de 30 à 70 p. 100, mais que l’objectif de 80 p. 100 n’était toujours pas atteint. Il faisait aussi état de questions à régler pour dépasser le stade de la mise sur pied des centres d’appels, entre autres la satisfaction des clients et l’amélioration continue.

Pièce 1.10

Repenser, remanier et restructurer la stratégie du service à Citoyenneté et Immigration Canada

Source : Citoyenneté et Immigration Canada

Les gestionnaires de plusieurs gammes de services n'ont pas explicitement tenu compte des priorités des clients lorsqu'ils ont établi les objectifs de prestation.

L'Impôt a toutefois un objectif pour mesurer l'exactitude. Il a eu recours à une firme indépendante pour mesurer l'exactitude des réponses fournies par téléphone par les Renseignements généraux et les Guichets d'affaires. En 1999, pour la première fois depuis quelques années, les Renseignements généraux avaient un taux d'exactitude de plus de 80 p. 100.

1.69 Tous les grands services téléphoniques du gouvernement que nous avons vérifiés ont une méthode quelconque de surveillance interne telle que la surveillance silencieuse des conversations en cours ou enregistrées, la méthode du « client mystère » et les examens par les pairs. Cependant, il ne s'agit pas encore de systèmes de surveillance entièrement développés. La plupart ne sont pas utilisés systématiquement pour surveiller les contacts téléphoniques ou pour fournir une rétroaction aux agents. Certains services s'en remettent à la participation volontaire des agents.

1.70 Les ministères et organismes devraient développer et mettre en oeuvre des systèmes de mesure des résultats de tous les aspects de la qualité qui sont importants pour la prestation d'un service particulier.

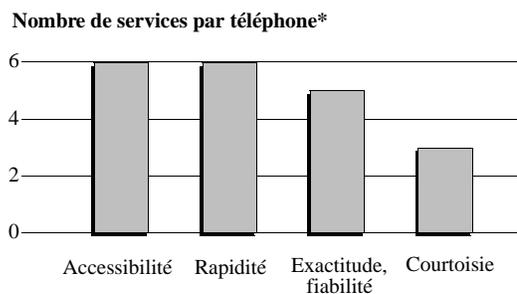
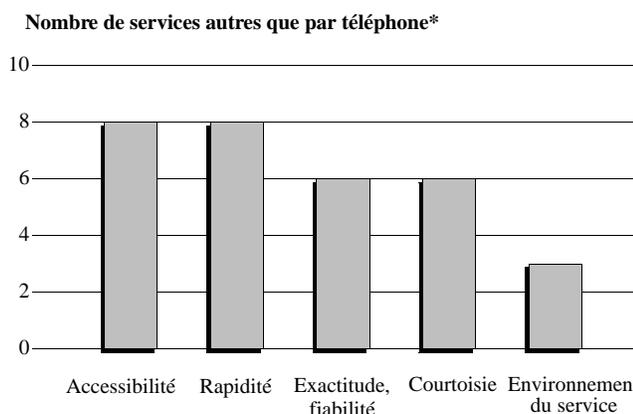
Une meilleure consultation avec les clients est nécessaire pour établir des objectifs et des mesures

1.71 Nous avons recommandé en 1996 que les gestionnaires des gammes de services s'assurent que les objectifs de prestation reflètent les priorités des clients. Dans la présente vérification, nous avons constaté que la GRC et les Services consulaires du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international consultaient leurs clients avant d'établir leurs objectifs. Trois autres services le font en partie.

1.72 Toutefois, les gestionnaires de huit des 13 gammes de services n'ont pas explicitement tenu compte des priorités des clients lorsqu'ils ont établi les objectifs de prestation. Les centres d'appels téléphoniques, par exemple,

Pièce 1.11

Aspects du rendement du service mesurés par les gammes de services



* Applicable à onze gammes de services — Citoyenneté et Immigration Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (Référence Canada) ne fournissent que des services téléphoniques.

* Applicable à six gammes de services.

déterminent généralement des objectifs de service pour des aspects tels que l'accessibilité et le temps d'attente en file, mais sans recenser au préalable les besoins particuliers et les préférences des clients des gammes de services.

1.73 Nous avons de plus constaté qu'on ne consulte pas assez les clients en vue d'établir des mesures et des objectifs pour les aspects de la qualité du service qui sont les plus importants pour eux.

Ainsi, même si les systèmes des centres d'appels peuvent facilement fournir de l'information pour mesurer le rendement de plusieurs aspects du service, la mesure de ces aspects peut à elle seule mettre en danger d'autres dimensions du service qui ne sont pas mesurées aussi facilement, mais qui sont importantes pour les clients. Il pourrait s'agir, entre autres, de la courtoisie ou de la pleine satisfaction des besoins du client dès le premier contact.



Les agents des centres d'appels utilisent les bases de données en direct pour répondre aux demandes de renseignements des clients (voir le paragraphe 1.75).



L'aménagement d'un bureau des passeports (environnement du service) facilite la prestation des services liés aux demandes et au ramassage des documents (voir le paragraphe 1.68).



Des panneaux informent les clients sur les services dont ils ont un urgent besoin (projet pilote) et sur les innovations (voir le paragraphe 1.63).

Les gestionnaires des gammes de services ont considérablement amélioré la communication à leurs clients de leurs engagements et de leurs objectifs de prestation.

1.74 Dans certains cas, le temps consacré à chaque appel (temps de transaction) était une mesure interne du rendement. Nous croyons que cette mesure peut inciter les agents à travailler plus vite afin de réduire le temps de transaction. Dans ce cas, les clients peuvent être contraints de téléphoner de nouveau pour régler les questions en suspens. Amex Canada Inc., reconnue par l'Institut national de la qualité pour l'efficacité de ses centres d'appels, a consulté ses clients et s'efforce maintenant de régler les problèmes au moment du premier appel au lieu de mesurer le temps de transaction. Le Centre d'appels pour les entreprises Canada-Ontario a reconnu qu'il était nécessaire de répondre plus complètement aux demandes de renseignements des clients; il a supprimé l'objectif relatif au temps de transaction tout en maintenant le service aux niveaux établis.

1.75 Un service plus efficace fourni par un agent au premier appel peut améliorer la perception du client en ce qui a trait à la qualité du service. Pour ce faire, toutefois, les agents doivent avoir un accès direct à des bases de données qui contiennent une information à jour sur les

réclamations ou les demandes. Nous avons constaté qu'un tel accès est actuellement limité dans tous les grands services téléphoniques du gouvernement que nous avons vérifiés. Les agents ne sont donc pas toujours en mesure de répondre aux demandes de renseignements concernant, par exemple, le temps de traitement des réclamations ou des demandes.

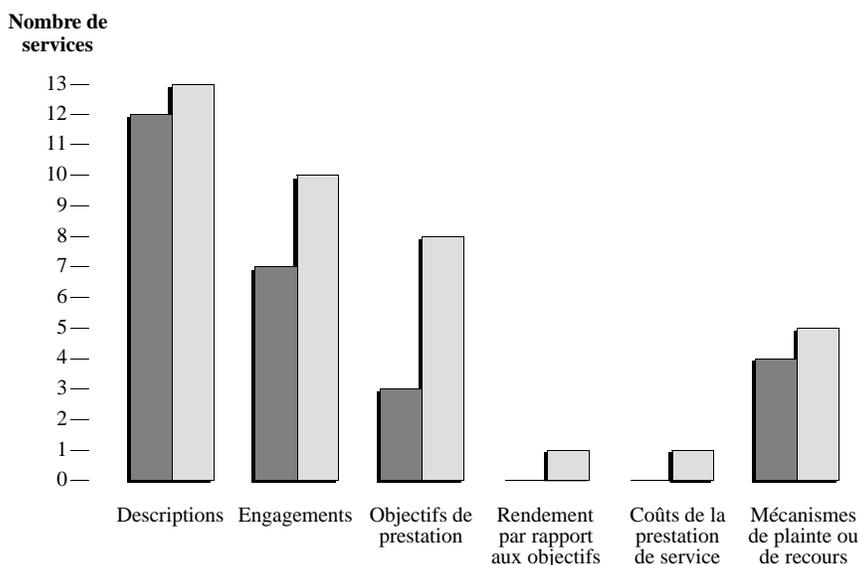
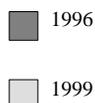
1.76 Les ministères et organismes devraient consulter les clients pour fixer les objectifs de prestation et pour s'assurer qu'ils gèrent et mesurent les aspects du service qui sont les plus importants pour les clients.

On note une certaine amélioration de l'information clé fournie aux points de service

1.77 Depuis 1996, les gestionnaires des gammes de services ont considérablement amélioré la communication à leurs clients de leurs engagements et de leurs objectifs de prestation en mettant à leur disposition des brochures et des dépliants aux points de service (voir la pièce 1.12). Ces documents décrivent habituellement le service, énoncent des engagements en ce qui a trait notamment à l'équité et à la

Pièce 1.12

Ce que les gestionnaires des gammes de services communiquent aux clients aux points de service



courtoisie et fixent les objectifs de la prestation de services. Les gestionnaires des gammes de services ont aussi communiqué leurs promesses et leurs engagements à l'égard de la qualité du service sur leurs sites Web.

1.78 Toutefois, en ce qui concerne la communication aux clients d'autres informations clés aux points de service, les progrès étaient moins importants dans les gammes de services que nous avons vérifiées (voir la pièce 1.12). Bien que certains gestionnaires des gammes de services fournissent de l'information sur la façon dont les clients peuvent déposer une plainte et obtenir réparation, très peu communiquent les résultats du rendement par rapport aux objectifs ou fournissent de l'information sur le coût des services.

1.79 Les ministères et organismes devraient communiquer aux clients aux points de service les résultats obtenus par chaque service, les coûts du service et les mécanismes de plainte et de recours possibles.

Gérer l'amélioration continue du rendement du service

1.80 Nous avons examiné les efforts déployés par les gestionnaires des gammes de services pour continuer à améliorer la

qualité du service. Voici quelques exemples :

- mener des enquêtes sur la satisfaction des clients;
- effectuer des vérifications et des évaluations;
- préparer des plans d'action en vue de l'amélioration continue;
- faire des analyses comparatives;
- mettre en place des mécanismes de plainte et de recours;
- analyser et utiliser les données sur le rendement.

1.81 Nous avons constaté que l'utilisation de ces techniques d'amélioration continue varie (voir la pièce 1.13). Dans plusieurs gammes de services, comme le Bureau des passeports, l'Impôt, les Douanes, Environnement Canada et la GRC, on fait des efforts constants, en utilisant presque toutes les techniques, pour recenser les secteurs à améliorer.

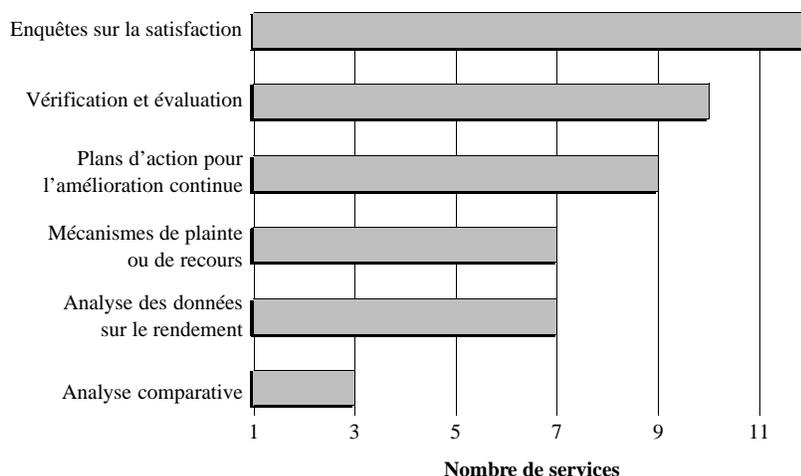
Utilisation accrue des enquêtes et des examens pour recenser les secteurs à améliorer

1.82 Nous avons constaté que les enquêtes sur la satisfaction des clients avaient été largement utilisées à divers

Très peu de gestionnaires des gammes de services communiquent aux clients de l'information sur le rendement par rapport aux objectifs ou sur les coûts des services.

Dans plusieurs gammes de services, on fait des efforts constants, en utilisant diverses techniques, pour recenser les secteurs à améliorer.

Pièce 1.13



Méthodes qu'utilisent les gestionnaires pour améliorer la qualité du service

Les centres d'appels n'ont pas comparé leur rendement avec les résultats obtenus par les centres les plus performants.

intervalles à l'échelle nationale et locale ou au cas par cas. Cependant, à l'exception des Douanes, de l'Impôt et de Statistique Canada, les gestionnaires des gammes de services ne faisaient pas enquête pour connaître les priorités des clients ou déterminer quels étaient les aspects de la qualité du service qui étaient essentiels pour les satisfaire.

1.83 Pendant plusieurs années, Parcs Canada a fait le suivi de la satisfaction des visiteurs au moyen de cartes de rétroaction du visiteur, d'enquêtes formelles et, occasionnellement, de consultations publiques. Toutefois, les enquêtes sur la satisfaction des clients menées dans les neuf parcs que nous avons examinés accordaient une attention inégale aux dimensions du service. Les enquêtes portaient sur la courtoisie dans six des neuf parcs et sur l'environnement du service dans sept. Aucune enquête ne portait cependant sur toutes les dimensions du service. Parcs Canada reconnaît qu'il est nécessaire d'améliorer sa mesure de la satisfaction des visiteurs. Il a dirigé une série d'enquêtes normalisées qu'il introduit actuellement dans tous les parcs.

1.84 La prestation de services a fait l'objet d'examen dans dix des 13 gammes de services que nous avons examinées (vérifications ou évaluations). Nous avons toutefois constaté que, pour la plupart de ces examens, les systèmes et pratiques de mesure du rendement du service n'avaient pas été évalués adéquatement et que les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés n'avaient pas été communiqués.

Davantage de plans d'action pour l'amélioration continue

1.85 Nous avons recommandé en 1996 que les gestionnaires des gammes de services élaborent et mettent en application des plans d'action pour améliorer le service. Au cours de la présente vérification, nous avons constaté certains progrès. Dans neuf des

13 gammes de services, nous avons retrouvé une forme quelconque de plan d'action pour l'amélioration continue. En revanche, certains des plans prennent la forme d'une information assez générale sur les activités futures, information qui est communiquée soit dans les plans d'activités ministériels, soit dans les plans d'affaires sectoriels. Ces plans ne contiennent pas de détails précis sur leur mise en oeuvre, les échéanciers, les responsabilités et les budgets.

1.86 Nous sommes encouragés par le fait que le Comité consultatif des sous-ministres adjoints sur le service et l'innovation, dirigé par le Secrétariat du Conseil du Trésor, ait entrepris un projet en 1998 pour aider les ministères à concevoir et à mettre en oeuvre des plans d'amélioration des services.

Peu d'analyses comparatives

1.87 Les gestionnaires de trois gammes de services font une utilisation systématique de l'analyse comparative pour comparer leurs pratiques et leur rendement à ceux d'organisations similaires dans d'autres administrations ou dans le secteur privé. Nous avons cependant constaté que les gestionnaires des gammes de services dans les centres d'appels que nous avons examinés n'avaient pas comparé leur rendement avec les résultats obtenus par les centres d'appels les plus performants.

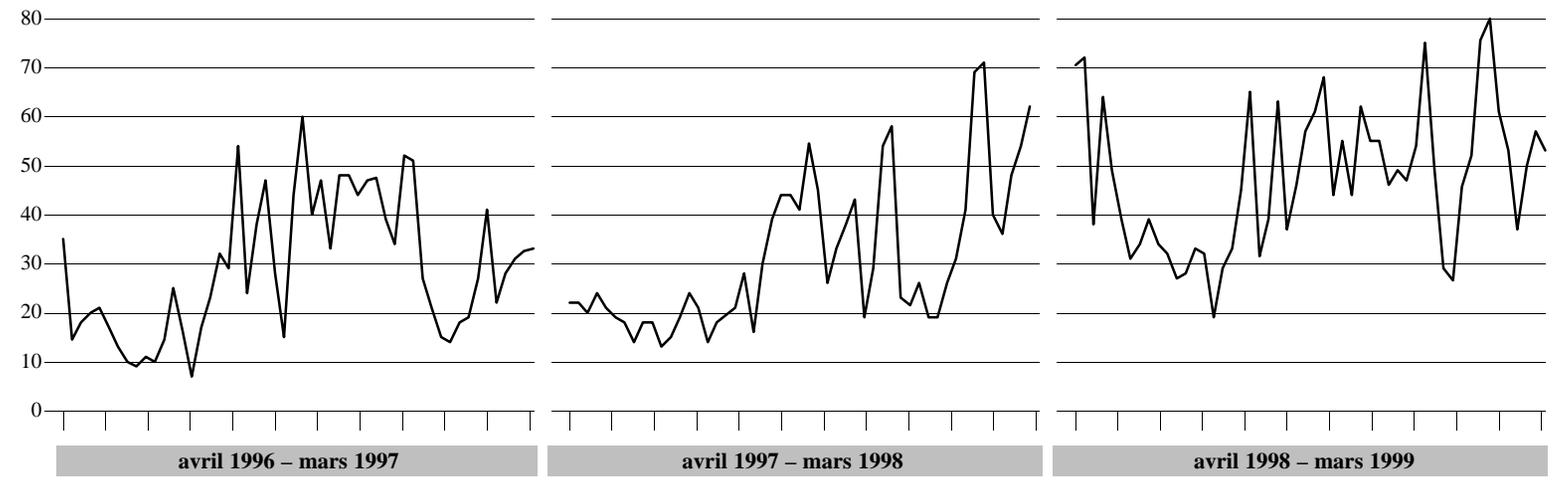
1.88 L'utilisation de calendriers de travail efficaces peut améliorer la gestion des centres d'appels. À l'encontre d'Amex Canada Inc., les centres d'appels que nous avons examinés n'avaient pas adopté de calendriers informatisés pour prévoir la charge de travail et affecter des agents. Dans les gammes de services où la demande de services téléphoniques est volatile, les calendriers de travail peuvent être déterminants. La pièce 1.14 fait état de l'accessibilité (appels qui ont obtenu une réponse) à l'Impôt au cours des trois dernières années. Il est encourageant

Pièce 1.14

Variation nationale de l'accessibilité des services téléphoniques
Agence des douanes et du revenu du Canada (Impôt)

avril 1996 - mars 1999*

Pourcentage des réponses aux appels



* Tiré des données hebdomadaires.

Source : Agence des douanes et du revenu du Canada

La plupart des gestionnaires des 13 gammes de services recueillaient au moins certaines données sur le rendement du service et les analysaient pour trouver des possibilités d'amélioration.

de voir que la tendance sous-jacente de la proportion des appels qui ont reçu une réponse montre une hausse constante d'avril 1996 à mars 1999. Par contre, cette proportion continue de varier grandement.

1.89 Les ministères et organismes devraient utiliser les analyses comparatives comme moyens d'apprendre les bonnes pratiques qui les aideraient à cerner les possibilités d'amélioration continue.

Les mécanismes de plainte et de recours doivent être améliorés

1.90 En 1996, nous avons recommandé que les gestionnaires des gammes de services recueillent et analysent systématiquement les données sur les plaintes et sur les autres informations obtenues des clients, et qu'ils conçoivent des méthodes pour ne pas répéter les erreurs.

1.91 La présente vérification a révélé que les mécanismes de plainte et de recours sont encore inadéquats. Les clients doivent connaître le nom et l'adresse des personnes chargées de recevoir les plaintes sur la qualité du service. Ainsi, à certains points d'entrée frontaliers, les Douanes ont remis aux plaignants des enveloppes préadressées. Toutefois, dans plus de la moitié des gammes de service, les gestionnaires ne fournissent pas aux clients, aux points de service, de renseignements pertinents sur la manière de déposer une plainte. De plus, sans mécanismes satisfaisants de collecte systématique des données sur les plaintes, il y a peu de possibilités d'analyser les plaintes en vue de trouver des moyens d'amélioration.

1.92 Les ministères et organismes devraient démontrer leur engagement à l'égard de la qualité du service en informant les clients aux points de service des moyens de déposer et de régler les plaintes.

On note une certaine amélioration dans l'analyse et l'utilisation de l'information sur le rendement du service

1.93 Nous avons recommandé, en 1996, que les gestionnaires des gammes de services recueillent, analysent et utilisent l'information sur le rendement du service et sur les coûts pour déterminer le meilleur service pouvant être offert à un coût abordable. Nous avons constaté que certains d'entre eux ont fait des progrès depuis ce temps. La plupart des gestionnaires des 13 gammes de services recueillaient au moins certaines données sur le rendement du service et les analysaient pour trouver des possibilités d'amélioration.

1.94 Nous avons aussi recommandé en 1996 que les gestionnaires des gammes de services (y compris les gestionnaires de centres d'appels) recueillent et utilisent les données sur le rendement pour analyser les problèmes d'accessibilité qui persistent et concevoir des correctifs appropriés. Au cours de la présente vérification, nous avons constaté que seulement trois des six services téléphoniques — l'Impôt et Développement des ressources humaines Canada (l'Assurance-emploi et les Programmes de la sécurité du revenu) — avaient fait des progrès satisfaisants à la suite de cette recommandation.

1.95 Les gestionnaires des gammes de services ont établi des mesures de rendement crédibles pour certains aspects de la qualité du service. Toutefois, il arrive fréquemment qu'ils ne possèdent pas une assez bonne information sur les coûts pour évaluer la rentabilité du niveau de qualité du service qu'ils ont atteint.

1.96 Nous avons constaté qu'une meilleure information sur les coûts est habituellement disponible lorsqu'un service comporte des frais d'utilisation ou un recouvrement des coûts. Voici quelques exemples.

- En mai 1998, Parcs Canada a élaboré une politique sur les recettes, exigeant que

la détermination du coût des services prenne en compte les coûts directs et indirects et les coûts des immobilisations.

- Le montant de 25 \$ facturé pour le service et inclus dans le coût d'obtention d'un passeport est fondé sur les coûts directs et indirects des services consulaires.
- Le Bureau des passeports s'autofinance : il recouvre ses coûts des sommes qu'il perçoit pour les services de passeport. Il utilise aussi la méthode de comptabilité d'exercice pour ses systèmes de rapports financiers.
- Statistique Canada fait la collecte de l'information sur les coûts directs et indirects et il l'analyse pour déterminer le coût de ses produits.

1.97 Sans une bonne information sur les coûts, les gestionnaires des gammes de services ne disposent pas de l'information dont ils ont besoin pour fournir la qualité la plus élevée de service au coût le plus bas possible; cela nous préoccupe.

1.98 Nous avons constaté, par exemple, que les ministères et organismes n'incluent pas toujours les coûts des installations dans le coût de la prestation de leurs services parce que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada paie pour leurs installations. Les ministères ou organismes qui offrent des services téléphoniques ont leurs propres centres d'appels, et il se peut qu'ils n'aient pas vu les possibilités d'économie découlant du partage des installations. En outre, les principaux centres d'appels gouvernementaux que nous avons visités à Toronto et à Vancouver sont situés au centre-ville où les coûts sont élevés. Par comparaison, Amex Canada Inc. a installé son unique centre d'appels loin du centre-ville de Toronto.

1.99 **Les ministères et organismes devraient recueillir, puis analyser et utiliser systématiquement l'information sur le rendement, y compris**

l'information sur les coûts pour gérer le rendement et l'amélioration continue.

Rendre compte au Parlement de la qualité du service

1.100 En 1996, nous avons constaté que les ministères et organismes devaient améliorer la communication de l'information sur le rendement du service. Le Comité permanent des comptes publics a aussi recommandé que les ministères et organismes incluent, dans leurs rapports sur le rendement, de l'information sur leur rendement du service.

1.101 En 1998, dans sa réponse au Comité permanent des comptes publics, le gouvernement a démontré son engagement « par la présentation de rapports sur le rendement des ministères ainsi que de rapports sur les plans et priorités, qui fournissent au Parlement et au public des renseignements utiles sur les résultats obtenus dans la prestation de services ». À notre avis, cela signifie que les ministères doivent indiquer clairement dans quelle mesure ils servent les Canadiens.

1.102 Les ministères et organismes sont aussi tenus de faire rapport sur la mise en oeuvre de l'Initiative des services de qualité. En particulier, les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor précisent qu'ils devraient « présenter le rendement du ministère » en ce qui a trait à la prestation de services. Ils doivent en faire l'élément central de leurs rapports sur le rendement. On leur demande également de faire état de leurs progrès à l'égard de la satisfaction des besoins des citoyens et des clients.

1.103 Nous avons examiné l'information sur le rendement publiée sur les 13 gammes de services dans les rapports sur les plans et les priorités et dans les rapports ministériels sur le rendement, de 1997 à 1999. Nous avons aussi examiné le rapport annuel au Parlement du président du Conseil du Trésor des mêmes années. Nous avons

Sans une bonne information sur les coûts, les gestionnaires des gammes de services ne disposent pas de l'information dont ils ont besoin pour fournir la qualité la plus élevée de service au coût le plus bas possible.

La quantité d'information communiquée au Parlement sur le rendement du service s'est beaucoup accrue entre 1997 et 1999. Elle est aussi plus pertinente.

classé l'information sur la qualité du service contenue dans ces rapports par catégorie, à savoir les attentes (ou les objectifs), les descriptions ou les résultats. Nous avons fait une distinction entre l'information générale sur les résultats et l'information liée directement ou indirectement aux attentes déjà énoncées.

1.104 Nous nous attendions à ce que les ministères indiquent dans leurs rapports sur les plans et les priorités comment, et dans quelle mesure, ils avaient l'intention d'améliorer la qualité du service. Nous nous attendions de plus à ce qu'ils mettent en relief les principales réalisations en matière de service et qu'ils les communiquent dans leurs rapports sur le rendement en faisant un parallèle avec les attentes énoncées auparavant.

La communication au Parlement de l'information sur la qualité du service s'est améliorée

1.105 Les rapports sur les plans et les priorités et les rapports ministériels sur le rendement n'ont été introduits que récemment. Les gestionnaires nous ont dit que les rapports sur le rendement évoluent encore et qu'ils comptent améliorer leur information sur le rendement du service au cours des prochaines années.

1.106 Des améliorations sont déjà manifestes. En particulier, la quantité d'information communiquée au Parlement sur le rendement du service s'est beaucoup accrue entre 1997 et 1999. À notre avis, elle est aussi plus pertinente. Comme le montre la pièce 1.15, la proportion d'informations sur les résultats que nous pourrions lier aux attentes est passée de 37 p. 100 en 1997 à 64 p. 100 en 1999 (bien qu'elle ait quelque peu fléchi de 1998 à 1999). Cependant, les liens entre les résultats et les attentes n'étaient pas toujours explicites et nous avons dû analyser les documents avec soin pour en relever quelques-uns.

Plusieurs points doivent retenir davantage l'attention

1.107 Nous avons constaté que, sur certains points, les rapports sur la qualité du service présentés au Parlement par les ministères et organismes doivent encore être améliorés.

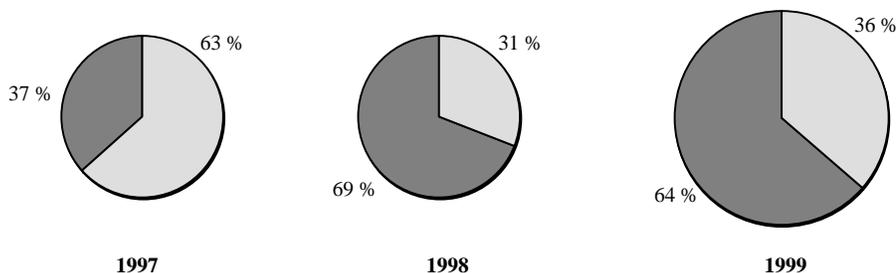
- Pour faire état de leurs progrès, les ministères et les organismes doivent faire rapport sur le rendement du service et expliquer adéquatement les changements au fil du temps. Nous croyons qu'ils ont fourni très peu d'information sur les tendances, quoiqu'un peu plus en 1999 qu'en 1997. Les ministères et organismes

Pièce 1.15

Information sur le rendement du service communiquée au Parlement

(13 gammes de services)

- Résultats non liés aux objectifs ou aux attentes
- Résultats liés aux objectifs ou aux attentes



Note : Les changements de taille des « diagrammes à secteurs » reflètent les changements du volume d'information communiqué sur le rendement du service.

Source : Analyse des rapports ministériels sur le rendement par le Bureau du vérificateur général

qui assurent la prestation de six des 13 gammes de services que nous avons examinés avaient inclus une information limitée sur les tendances dans leur rapport sur le rendement de 1997. En 1999, huit des services communiquaient une telle information.

- Un rapport équilibré — qui signale aussi bien le rendement supérieur que le rendement faible — favorise la crédibilité. Nous avons constaté que ce point doit retenir l'attention. On ne signale que rarement les aspects négatifs des initiatives portant sur le rendement ou sur la qualité du service. Les rapports sur le rendement de la GRC, qui discutent des lacunes du suivi sur la satisfaction des clients, constituent une exception.

- La communication de l'information sur les coûts est un point très faible. Nous n'avons pratiquement pas trouvé d'information sur les coûts des initiatives particulières visant à améliorer la qualité du service, ni d'information sur les coûts qui aiderait à mettre les résultats en perspective.

- L'information sur la qualité du service doit être compréhensible et mise en perspective pour être utile aux parlementaires. Nous avons constaté que les ministères et organismes avaient tendance à présenter clairement l'information générale sur les services, mais qu'ils fournissaient des explications moins claires sur les résultats prévus et réels. Ainsi, il arrive souvent que l'incidence des facteurs externes sur les conséquences du service ne soit pas expliquée.

1.108 Nous reconnaissons que les rapports sur le rendement évoluent et que la qualité du service n'est qu'un des éléments des rapports soumis au Parlement par les ministères. Par contre, le gouvernement s'est engagé à améliorer la qualité du service et il doit rendre compte des résultats au Parlement et au public.

1.109 Les ministères et organismes devraient indiquer clairement dans leurs rapports sur les plans et les priorités les résultats prévus en matière de rendement du service. Dans les rapports sur le rendement correspondants, ils devraient exposer clairement les résultats vraiment obtenus en faisant le lien avec les résultats escomptés.

1.110 Les ministères et organismes devraient fournir une information plus équilibrée et plus complète au Parlement sur les résultats du rendement de leur service. Cette information doit comporter, entre autres, des renseignements concernant le rendement supérieur et le rendement faible, les tendances, les coûts et les facteurs externes qui influent sur les conséquences du service.

Orientation et soutien offerts par le Secrétariat du Conseil du Trésor

1.111 Dans notre rapport de vérification de 1996, nous avons décrit les responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'égard des initiatives visant à assurer la qualité du service. À ce moment, la stratégie du Secrétariat consistait à aider les ministères à respecter leurs objectifs de rendement, à agir comme catalyseur pour supprimer les obstacles et à reconnaître l'innovation et le succès. Nous avons reconnu qu'en fournissant aux ministères et aux organismes une orientation qui présentait clairement la stratégie de gestion de la qualité, le Secrétariat faisait une contribution valable.

1.112 Nous avons recommandé que le Secrétariat encourage les ministères à prendre des mesures clés, centrées sur les clients et sur l'amélioration de la qualité du service. Le Comité permanent des comptes publics a recommandé que le Secrétariat rende public un cadre de mise en oeuvre de l'Initiative des services de

Les ministères et organismes ont fourni très peu d'information sur les tendances.

On ne signale que rarement les aspects négatifs des initiatives portant sur le rendement ou sur la qualité du service.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a fourni une orientation et un soutien aux ministères, mais il a été généralement moins actif en 1996-1997 et en 1997-1998 que depuis le début de 1998.

qualité, qu'il fixe une date cible finale de mise en oeuvre, et qu'il fournisse aux ministères une orientation et des mesures incitatives pour assurer la réussite de cette initiative. En avril 1998, dans sa réponse au Comité, le gouvernement n'a pas accepté la recommandation concernant une date cible finale. Il affirme qu'il « améliore constamment la qualité des services offerts aux Canadiennes et aux Canadiens » et qu'on « ne peut s'y intéresser uniquement pendant un certain laps de temps ».

1.113 En 1997, un rapport d'étape du président du Conseil du Trésor décrivait l'Initiative des services de qualité comme une stratégie triennale ayant pour objet d'améliorer la satisfaction des clients à l'égard de la qualité de la prestation de services. En 1998, dans sa réponse au Comité permanent des comptes publics, le gouvernement s'est engagé à assurer une prestation de services axée sur les citoyens, engagement « fondé sur l'ancienne initiative concernant les services de qualité », mais étendu « pour inclure de nouvelles approches intégrées de prestation de services comme les services à guichet unique et les partenariats ».

Le Secrétariat du Conseil du Trésor fournit une orientation et un soutien de manière inégale

1.114 Depuis notre dernière vérification, le Secrétariat a appuyé de différentes manières les initiatives visant à assurer la qualité du service; certaines des initiatives en cours à ce moment ont été poursuivies. Il a continué de fournir une orientation et un soutien aux ministères, mais il a été généralement moins actif en 1996-1997 et en 1997-1998 que depuis le début de 1998.

1.115 Les paragraphes qui suivent décrivent certaines des principales activités du Secrétariat en matière d'orientation et de soutien depuis 1996.

La pièce 1.16 contient de l'information supplémentaire.

1.116 À la fin de 1997, le Secrétariat et l'Institut national de la qualité ont élaboré ensemble un outil d'autoévaluation, *Pour une prestation du service axée sur le citoyen/le client, Cadre d'efficacité optimale des organisations au service du public — Exercice d'évaluation de la qualité*. Ils voulaient ainsi aider les fonctionnaires et les ministères à évaluer la mesure dans laquelle ils appliquaient les principes de la qualité du service. Les représentants du Secrétariat ont affirmé qu'environ 600 fonctionnaires ont reçu une formation sur l'utilisation du Cadre en 1998-1999.

1.117 Depuis 1996, le Secrétariat continue d'appuyer les comités de coordination et de travail interministériels. Il fournit des avis et des conseils par l'intermédiaire d'un comité consultatif de sous-ministres adjoints. Le comité ne s'est pas réuni fréquemment en 1996-1997 et en 1997-1998. Depuis septembre 1998, il s'est réuni régulièrement et a coordonné un certain nombre de projets.

1.118 Le Secrétariat a appuyé d'autres réseaux de la qualité, y compris des réseaux spécialisés tels que le Réseau interministériel des centres téléphoniques et le Réseau de service et d'innovation interministériel. Ce dernier a été créé pour jouer un rôle prépondérant dans l'amélioration du service en faisant part de son expertise aux ministères et en favorisant la participation régionale.

1.119 Le Secrétariat a continué de parrainer des activités régulières (telles que le « mois de la qualité »), de publier des bulletins et d'organiser des visites et des échanges avec d'autres administrations. Ces activités ont contribué à la communication interministérielle, à l'identification des meilleures pratiques et à la reconnaissance du succès.

1.120 Au début de 1998, le Secrétariat a mis sur pied le Secteur du service et de l'innovation dont le mandat est de se concentrer sur les stratégies à l'échelle de l'administration fédérale. Il a ensuite élaboré un plan d'action pour promouvoir la prestation de services axés sur les citoyens, dont l'objectif consiste à accroître l'accès des Canadiens aux services et à améliorer le rendement de ceux-ci.

1.121 En décembre 1998, Service Canada a été créé pour fournir aux Canadiens un guichet unique d'information sur une gamme de services gouvernementaux fournis en personne, par téléphone ou par Internet (voir la pièce 1.3). Lors de notre vérification, le Secrétariat était aussi en train d'introduire InnoService — un site Web conçu pour informer les fonctionnaires sur la façon d'améliorer la prestation de services.

Pièce 1.16

Sélection d'activités du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) appuyant la qualité du service depuis avril 1996

Date	Maintien de l'activité* ou nouvelle activité	Activités
Depuis avril 1996	Maintien	Comité consultatif des sous-ministres adjoints sur les services de qualité — comité de coordination clé.
Depuis avril 1996	Maintien et nouvelle activité	Réseau interministériel de la qualité — maintenant le Réseau de service et d'innovation interministériel qui fait appel à une plus grande participation régionale.
Depuis avril 1996	Maintien	Lettres d'appel/directives du SCT — les ministères doivent fournir de l'information sur la qualité du service dans les plans d'activités et dans les documents budgétaires soumis au Parlement.
Septembre 1996	Maintien	Guides sur les <i>Services de qualité</i> — le dernier guide de la série a été distribué aux ministères.
Octobre 1996	Nouvelle activité	Groupes de travail sur les services téléphoniques et le centre d'appels interministériel.
Mars 1997	Nouvelle activité	<i>Services de qualité — Rapport d'étape 1996</i> (public, mais non déposé au Parlement).
Novembre 1997	Nouvelle activité	L'Institut national de la qualité et le SCT ont publié le document intitulé <i>Pour une prestation du service axée sur le citoyen/le client, Cadre d'efficacité optimale des organisations au service du public — Exercice d'évaluation de la qualité</i> .
Février 1998	Nouvelle activité	La réorganisation du SCT a donné lieu à la mise sur pied du Secteur du service et de l'innovation.
Juin 1998	Nouvelle activité	Enquête sur les progrès ministériels dans la conception et la mise en oeuvre de normes de services.
Décembre 1998	Nouvelle activité	Financement initial approuvé pour Service Canada.
Décembre 1998	Nouvelle activité	Élaboration pour le Centre canadien de gestion d'un outil de mesure commun; le SCT encourage son utilisation.
Février 1999	Nouvelle activité	Planification de l'amélioration du service — le SCT a entrepris, en collaboration avec les ministères, d'élaborer des directives.
Juillet 1999	Nouvelle activité	Phase de mise en oeuvre de Service Canada — projets pilotes.
Novembre 1999	Nouvelle activité	InnoService — site Web (en construction) pour fournir à la fonction publique de l'information sur l'amélioration de la qualité du service.

* Activité poursuivie à partir de la période précédant avril 1996.

Source : Documentation du Secrétariat du Conseil du Trésor

1.122 Étant donné que les mesures prises par les ministères pour améliorer la qualité du service font partie d'une initiative à l'échelle de l'administration fédérale, une coordination centrale est nécessaire. Service Canada a été mis sur pied pour répondre à ce besoin. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, en sa qualité d'organisme central responsable, a accepté de fournir une orientation et un soutien aux ministères et aux organismes. Il doit maintenir un niveau d'attention élevé pour améliorer la satisfaction des Canadiens à l'égard des services qu'ils reçoivent.

Communiquer l'information sur les progrès accomplis à l'échelle de l'administration fédérale

1.123 Dans notre rapport de vérification de 1996, nous avons indiqué qu'il incombait au Secrétariat du Conseil du Trésor d'évaluer les progrès en vue de l'amélioration de la qualité du service et de communiquer ces progrès au Cabinet et au Parlement. À ce moment, le Secrétariat avait fourni peu d'information au Parlement, et nous avons alors recommandé qu'il communique clairement à celui-ci les progrès accomplis par le gouvernement. Le Comité permanent des comptes publics a aussi recommandé qu'il soumette annuellement un rapport au Parlement sur les progrès réalisés.

1.124 Pour faire rapport à l'échelle de l'administration fédérale, le Secrétariat doit surveiller les progrès réalisés par les ministères et organismes dans la mise en oeuvre des initiatives et dans l'amélioration de la qualité du service. Dans sa réponse au Comité permanent des comptes publics, le gouvernement a déclaré qu'il était important de surveiller les progrès régulièrement. Le Secrétariat, affirme-t-on, « étudiera les moyens appropriés de surveiller le rendement des ministères et de rendre compte des progrès

afin d'améliorer la prestation de services à l'échelle du gouvernement ».

Les progrès accomplis à l'échelle de l'administration fédérale ne font pas l'objet d'une surveillance systématique

1.125 Jusqu'à récemment, le Secrétariat du Conseil du Trésor utilisait les plans d'activités des ministères pour obtenir de l'information sur la qualité du service. Cependant, la nature de l'information qu'il demandait variait d'année en année. Pour obtenir une vue de la situation à l'échelle de l'administration fédérale, le Secrétariat a établi que la prestation de services comptait parmi les questions auxquelles il faudrait accorder une attention spéciale dans les plans d'activités de 1998-1999. Il a aussi mieux précisé ses attentes que les années précédentes. Toutefois, les plans d'activités annuels ne peuvent pas être utilisés pour surveiller les progrès, car les ministères ne sont plus tenus de les soumettre.

1.126 Au printemps 1997, Statistique Canada a fait, pour le compte du Secrétariat, la même enquête qu'en 1995. L'enquête a révélé que la fonction publique fédérale utilisait davantage les pratiques conçues pour améliorer ou maintenir la qualité des services. Conseils et Vérification Canada a mené une enquête pour le Secrétariat à l'hiver 1998. Selon les résultats de cette enquête, 48 des 56 fournisseurs de services ayant répondu avaient mis en place des normes de service, et cinq autres prévoyaient en adopter plus tard au cours de l'année. Ces enquêtes, bien qu'elles puissent éventuellement constituer des éléments utiles pour une stratégie de suivi, n'ont pas fourni l'information nécessaire pour évaluer le niveau d'amélioration de la qualité du service des ministères.

1.127 À notre avis, le Secrétariat n'a pas adopté une approche systématique pour surveiller les progrès accomplis par le gouvernement en vue de l'amélioration de la qualité du service. Cette absence de

Pour faire rapport à l'échelle du gouvernement, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit surveiller les progrès réalisés par les ministères et organismes dans la mise en oeuvre des initiatives et dans l'amélioration de la qualité du service.

surveillance systématique a nui à la capacité du Secrétariat de communiquer les résultats au Parlement.

1.128 L'information sur les progrès réalisés par les ministères et par les organismes est requise non seulement pour préparer les rapports, mais aussi pour coordonner l'initiative en faveur de la qualité du service à l'échelle de l'administration fédérale. De façon précise, l'information sur les progrès est nécessaire pour déterminer si le gouvernement respecte ses engagements et pour établir des mesures correctives pertinentes lorsque les progrès sont insatisfaisants. En outre, le Secrétariat doit surveiller les progrès afin de fournir aux ministères et aux organismes l'orientation et le soutien dont ils ont besoin.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor doit améliorer l'information qu'il communique au Parlement

1.129 En mars 1997, le président du Conseil du Trésor a publié un rapport d'étape sur l'Initiative des services de qualité. Dans ce rapport, il donnait un aperçu des progrès accomplis par le gouvernement et faisait des recommandations aux ministères. Il déclarait que le Secrétariat surveillerait les progrès relatifs à ces recommandations et qu'il ferait rapport en 1997-1998. Or, le Secrétariat n'a pas déposé de rapport d'étape au Parlement et n'a produit aucun autre rapport de cette nature.

1.130 Les rapports sur le rendement du Secrétariat fournissaient au Parlement une information utile sur la qualité du service, notamment des sommaires d'enquêtes sur la prestation des services au public. Dans le *Rapport sur le rendement* déposé en 1997, le Secrétariat s'est engagé à inclure dans ses futurs rapports ses analyses de la mesure dans laquelle les ministères ont intégré la qualité du service dans leurs opérations. Il a pris le même engagement dans son rapport sur le rendement de l'année suivante. Ni le rapport de 1998

ni celui de 1999 ne contenaient une telle analyse.

1.131 Dans son rapport annuel au Parlement, *Une gestion axée sur les résultats 1999*, la présidente du Conseil du Trésor affirme qu'il est nécessaire d'améliorer la communication au Parlement des questions qui touchent de nombreux ministères. Elle ajoute ce qui suit : « Les progrès réalisés sur le plan de l'accroissement de la satisfaction des citoyens à l'égard de la prestation des services seront mesurés au moyen de sondages sur les attentes et la satisfaction des citoyens qui seront menés tous les deux ans en collaboration avec les administrations provinciales. » Les résultats d'un tel sondage devraient être connus à l'automne 2000.

1.132 Bien que ces déclarations soient prometteuses, nous croyons que l'information communiquée jusqu'ici par le Secrétariat n'indique pas clairement au Parlement que le gouvernement fait des progrès en vue de l'amélioration de la qualité du service.

1.133 **Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait concevoir des moyens efficaces de surveillance systématique et communiquer au Parlement les progrès accomplis par le gouvernement en vue de l'amélioration de la prestation de services aux Canadiens.**

Conclusion

1.134 **Nature et étendue des progrès.** Nous avons conclu qu'il y avait une certaine amélioration de la qualité du service depuis notre vérification de 1996. Les améliorations les plus évidentes sont celles qui ont été apportées aux services téléphoniques, dont le rendement est le plus susceptible d'être mesuré systématiquement. En revanche, malgré les améliorations apportées, le travail n'est pas encore terminé en ce qui concerne les services téléphoniques. En effet, la proportion des appels qui n'obtiennent pas de réponse demeure

L'information communiquée jusqu'ici par le Secrétariat du Conseil du Trésor n'indique pas clairement au Parlement que le gouvernement fait des progrès en vue de l'amélioration de la qualité du service.

On note une certaine amélioration de la qualité du service depuis notre vérification de 1996.

Aucune des recommandations de notre vérification de 1996 n'a été pleinement mise en oeuvre.

Il faut faire plus d'efforts pour améliorer les services de façon continue.

élevée, et les objectifs de prestation pour certains aspects du service, comme le temps d'attente en file, ne sont pas toujours atteints.

1.135 En ce qui concerne le projet d'amélioration des inscriptions du gouvernement (les « pages bleues »), la lenteur des progrès nous décourage. À notre avis, le gouvernement pourra difficilement atteindre son objectif, soit la réalisation de son projet avant la fin de 2000.

1.136 À l'exception du Bureau des passeports, qui a amélioré la rapidité de son service depuis 1996, nous n'avons pas pu obtenir l'information qui nous aurait permis de mesurer les changements apportés à la qualité des services autres que les services téléphoniques. Pour ces autres services, on a pris des dispositions pour assurer leur prestation de manière plus rentable et novatrice, mais on n'a pas mesuré adéquatement les résultats obtenus.

1.137 Mesure et communication des résultats du service. Tous les services téléphoniques que nous avons examinés ont établi des mesures et des objectifs concernant l'accessibilité et la rapidité. Par ailleurs, les ministères et organismes ne se fixent pas toujours des objectifs pour d'autres aspects de la qualité du service ou ne mesurent pas la satisfaction des clients.

1.138 Nous avons conclu que la consultation des clients en vue de mettre en oeuvre des mesures du rendement pour les aspects du service qui comptent le plus pour eux, ou pour établir des objectifs de prestation qui prennent en compte leurs attentes et leurs priorités, était insuffisante. Depuis 1996, on a amélioré la communication aux clients d'information clé aux points de service. Il faut toutefois faire plus d'efforts pour informer les clients au sujet de l'atteinte des objectifs, des coûts de la prestation de services, et de la façon de déposer une plainte et d'obtenir réparation.

1.139 Depuis notre dernière vérification, nous avons constaté que l'on donne plus d'information au Parlement sur le rendement du service et que, probablement, cette information sera plus utile et contribuera à mettre les résultats en perspective. Il faut toutefois améliorer l'information communiquée sur les tendances du rendement, fournir une information plus équilibrée et communiquer les coûts.

1.140 Le rôle du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a fourni une orientation et un soutien de manière plus active aux ministères et aux organismes depuis 1998. Cependant, nous avons conclu qu'il n'avait pas effectué de suivi systématique des progrès de la mise en oeuvre, par le gouvernement, des initiatives de qualité du service et d'amélioration de la qualité du service. Il s'ensuit que l'information qu'il communique au Parlement n'est pas adéquate et qu'elle n'indique pas clairement les progrès accomplis en ce qui a trait à la qualité des services offerts aux Canadiens.

1.141 Mise en oeuvre des recommandations de 1996. Le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres ministères et organismes ont, dans une certaine mesure, donné suite à toutes les recommandations que nous avons faites en 1996. Quoi qu'il en soit, la réponse a été inégale et aucune des recommandations n'a été pleinement mise en oeuvre.

1.142 Les gestionnaires des gammes de services que nous avons examinées ont eu recours à plusieurs techniques d'amélioration continue de la prestation de services. Ils ont entre autres mené des enquêtes et effectué des examens sur la satisfaction des clients et établi des plans d'action. Nous avons conclu qu'ils doivent faire plus d'efforts pour recueillir, analyser et utiliser l'information sur le rendement (y compris l'information sur les coûts) dans la gestion du rendement et de l'amélioration continue. En outre,

l'analyse comparative constituerait un moyen de connaître les bonnes pratiques adoptées par d'autres organisations et l'on pourrait faire un meilleur usage des données sur les plaintes.

Réponse globale du gouvernement : *Nous convenons que la satisfaction des clients est un élément essentiel en matière de prestation des services offerts au public par le gouvernement. Le gouvernement est déterminé à répondre aux besoins et aux attentes des clients et nous sommes persuadés que ce chapitre favorisera l'avancement de notre but commun qui est d'améliorer la qualité du service offert aux Canadiens.*

L'amélioration du service dans tous les secteurs des activités gouvernementales demeure une priorité essentielle du Secrétariat du Conseil du Trésor et de tous les ministères du gouvernement. En 1998, le Secrétariat a souligné cette nécessité en créant le Secteur du service et de l'innovation, en tant que Centre décisionnel intégré au gouvernement et chargé de réaliser des programmes d'amélioration de la prestation des services aux Canadiens dans l'ensemble du gouvernement. Le Secteur poursuit le travail de fond entrepris par l'Initiative des services de qualité dans le but d'élaborer une approche globale de l'amélioration des services axée sur le citoyen. À cette fin, le Secteur collabore étroitement avec les décideurs en matière de prestation des services dans l'ensemble du gouvernement.

Le chapitre révèle que le nombre d'appels téléphoniques reçus par le gouvernement dans les 13 services examinés est passé de 36 millions en 1996 à 56 millions en 1999, soit une augmentation de 54 p. 100 en

trois ans. Il nous fait plaisir d'indiquer que la vérification a montré que la plupart des améliorations significatives apportées à la qualité du service ont porté sur l'accessibilité aux services téléphoniques.

La restructuration des « pages bleues » constitue un élément important de l'engagement du gouvernement à axer davantage ses services sur le citoyen. Le Canada est devenu un chef de file dans la refonte des inscriptions téléphoniques gouvernementales dans les annuaires publics en intégrant tous les niveaux de gouvernement en un répertoire unique et d'utilisation facile. La mise en oeuvre de la nouvelle classification téléphonique se déroulera conformément aux calendriers de publication établis en collaboration avec les entreprises de télécommunications et les gouvernements provinciaux et municipaux.

Le Secrétariat accepte les recommandations du vérificateur général en ce qui concerne la mesure, la satisfaction de la clientèle et les activités de rapport. De nombreux ministères ont fait du bon travail à ce chapitre. Le Secrétariat va maintenir sa collaboration avec les ministères afin de les aider à intégrer leurs activités de suivi et de rapport sur la qualité des services aux autres renseignements sur les résultats et le rendement, par l'entremise de leur processus de planification annuelle et de rapport.

Le Secrétariat collabore également avec les ministères en vue d'élaborer une approche de la planification et de la mise en oeuvre des mesures en vue de l'amélioration du service qui favorisera l'amélioration continue de la prestation des services dans tout le gouvernement.



À propos de la vérification

Objectifs

Les objectifs de la vérification consistaient à déterminer :

- quelles étaient la nature et l'étendue des progrès accomplis par les ministères et organismes en vue d'améliorer la qualité de leurs services depuis notre vérification de 1996;
- si les ministères et organismes avaient mesuré les résultats et s'ils les avaient communiqués au Parlement;
- si le Secrétariat du Conseil du Trésor avait aidé les ministères et organismes à respecter les engagements du gouvernement à l'égard de la qualité du service et s'il avait communiqué au Parlement les progrès accomplis par le gouvernement en vue d'améliorer le service;
- si les ministères et organismes avaient donné suite à nos recommandations de 1996 et aux recommandations connexes du Comité permanent des comptes publics.

Étendue

L'étendue de la vérification comprenait le Secrétariat du Conseil du Trésor et dix ministères et organismes. Elle était centrée sur les 13 gammes de services que nous avons examinées au cours de notre vérification de 1996.

Nous avons accordé une attention spéciale aux résultats du rendement. La vérification a porté sur la période du 31 mars 1996 au 31 octobre 1999.

Stratégie

Nous avons tout d'abord recueilli les données sur le rendement et les documents justificatifs des ministères et des organismes, puis nous avons analysé cette information. Nous avons examiné l'information sur le rendement et nous l'avons évaluée en fonction de nos critères de vérification; nous n'avons pas vérifié son exactitude. Au besoin, nous avons discuté des données et des rapports avec les gestionnaires et le personnel des services et mené des entrevues de suivi.

Nous avons effectué des visites sur place afin d'observer les services de première ligne de plusieurs centres de services ayant un volume élevé. Nous avons également examiné l'information sur le rendement des 13 gammes de services communiquée au Parlement de 1997 à 1999, de même que le rôle joué par le Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui concerne la promotion des initiatives de qualité du service à l'échelle de l'administration fédérale et l'appui qu'il a donné.

Critères

Nous nous attendions à ce que :

- les ministères et organismes aient amélioré au fil du temps la rentabilité des services offerts aux Canadiens;

- les ministères et organismes aient des objectifs de prestation qui prennent en compte les aspects clés de la prestation de services et reflètent les priorités des clients, et qu'ils aient communiqué ces objectifs aux clients;
- les mesures de la qualité des services fournis, et des coûts engagés, soient crédibles et permettent de déterminer la mesure dans laquelle les objectifs de rendement ont été atteints;
- les ministères et organismes aient informé les clients au sujet des coûts du service et à ce qu'ils aient utilisé l'information sur le rendement du service et sur les coûts pour déterminer le service de la plus grande qualité qui peut être fourni à un coût abordable;
- les ministères et organismes aient mesuré le rendement par rapport aux objectifs de prestation, communiqué cette information aux clients et utilisé l'information sur le rendement pour améliorer les résultats du service;
- les ministères et organismes aient mis en place des mécanismes de plainte et de recours adéquats;
- l'information sur le rendement communiquée au Parlement par les ministères et organismes soit pertinente, compréhensible et équilibrée et à ce qu'elle comprenne les coûts connexes;
- le Secrétariat du Conseil du Trésor ait fourni une orientation et de l'aide aux ministères et aux organismes qui respectent les engagements du gouvernement à l'égard de l'amélioration de la prestation de services aux Canadiens;
- le Secrétariat du Conseil du Trésor ait surveillé les progrès et ait communiqué au Parlement les progrès accomplis par le gouvernement en vue de l'amélioration de la prestation des services.

Équipe de vérification

Vérificatrice générale adjointe : Maria Barrados
Directeur principal : Henno Moenting
Directrice : Lilian Goh

Doreen Deveen
Golam Khan
Frances Smith
Tom Wileman

Pour obtenir de l'information, veuillez communiquer avec M. Henno Moenting.

Annexe A

Recommandations de la vérification de 1996

(Extraits du chapitre 14 du Rapport du vérificateur général de 1996 à la Chambre des communes, « La qualité du service »)

Les gestionnaires des services devraient veiller à ce que les objectifs de prestation reflètent les priorités des clients.

Le Conseil du Trésor devrait encourager les ministères à publier leurs normes de service et à communiquer de l'information sur le rendement obtenu en regard de ces normes aux points de service.

Les gestionnaires des services devraient recueillir de l'information sur le rendement du service et sur les coûts, l'analyser et s'en servir pour déterminer le meilleur service pouvant être offert à un coût abordable.

Les gestionnaires des services devraient communiquer clairement à leurs clients la façon dont ils peuvent se plaindre et comment leurs plaintes seront réglées. Les gestionnaires des services devraient également recueillir et analyser systématiquement les données sur les plaintes et concevoir des méthodes pour empêcher que les erreurs ne se reproduisent.

Les gestionnaires des services, (y compris les gestionnaires de centres téléphoniques) devraient recueillir de l'information sur le rendement et l'utiliser pour effectuer des analyses systématiques des causes profondes et concevoir des correctifs appropriés pour résoudre les problèmes d'accessibilité qui persistent.

Les sous-ministres devraient veiller à ce que les ministères mettent l'accent sur les principaux services et devraient également rendre les cadres supérieurs responsables de la mise en oeuvre des normes de service.

Les gestionnaires des services devraient élaborer des plans d'action qui tiennent compte de tous les aspects clés de la mise en oeuvre des normes de service et les suivre.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait communiquer clairement au Parlement les progrès réalisés par le gouvernement dans la mise en oeuvre de l'Initiative des normes de service.

Annexe B

Recommandations du Comité permanent des comptes publics

(Extraits du cinquième rapport du Comité permanent des comptes publics, avril 1997)

Le Comité recommande :

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor élabore et rende public, d'ici le 30 septembre 1997, un cadre de mise en oeuvre concernant l'Initiative pour la qualité des services. Il doit y être précisé, tout particulièrement, que les normes de service doivent être atteintes dans le contexte de l'Initiative.

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor dirige l'Initiative pour la qualité des services en fixant, de concert avec les ministères, une date cible finale pour l'ensemble de l'Initiative et en fournissant des conseils et des mesures incitatives aux ministères pour assurer la réussite de cette initiative.

Que, d'ici le 30 septembre 1997, le Secrétariat du Conseil du Trésor rende publique la date cible de mise en oeuvre de l'Initiative pour la qualité des services.

Que tous les ministères qui fournissent directement des services aux Canadiens et Canadiennes établissent des plans pour la mise en oeuvre de l'Initiative pour la qualité des services. Ces plans doivent comporter un échéancier pour la mise en vigueur intégrale de l'Initiative, y compris des dates cibles pour la publication des normes de service, et ils doivent être mis à la disposition du Parlement et du public.

Qu'au moment d'établir des normes pour les services qu'ils fournissent, les ministères procèdent systématiquement à des consultations avec les bénéficiaires des services et qu'ils prennent leurs besoins en considération avant la mise en vigueur des normes.

Que les ministères rendent publiques les normes qu'ils ont établies pour les services fournis aux Canadiens et Canadiennes et qu'ils rendent compte de leur performance en regard de ces normes soit dans la Partie III de leur *Budget des dépenses*, soit, s'il y a lieu, dans les rapports sur le rendement déposés à la Chambre des communes à l'automne.

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor fasse rapport chaque année au Parlement sur les progrès réalisés dans le développement et la mise en oeuvre de normes de service à l'échelle du gouvernement, soit dans la Partie III de son *Budget des dépenses*, dans son rapport sur le rendement ou dans un document distinct conçu à cette fin.

Que les ministères qui fournissent des services téléphoniques fassent connaître les normes de service qui régissent l'accessibilité et l'exactitude de l'information, qu'ils recueillent et analysent les plaintes des clients sur les services téléphoniques et que la performance soit mesurée en regard des normes établies et qu'elle fasse l'objet d'un rapport périodique.

Que les ministères qui versent des prestations poursuivent leurs efforts pour améliorer le recours aux dépôts directs comme principal moyen de paiement.