

# LA PRESTATION DE SERVICES DANS LE SECTEUR PUBLIC

## Synthèse de quelques études importantes

*Centre d'expertise des grands organismes  
Septembre 2006*

### **Introduction**

Depuis quelques années, le mouvement de modernisation de la fonction publique a propulsé la qualité des services aux citoyens à l'avant plan des priorités. Parallèlement, la recherche en matière de prestation de services - dans le secteur public - a connu une forte croissance au Canada. Plusieurs organismes spécialisés en ce domaine ont vu le jour et sont à l'origine d'études très spécifiques dont plusieurs tentent de cerner l'opinion des citoyens. L'objectif du présent document consiste à synthétiser certaines des plus importantes et récentes d'entre elles.

Afin de circonscrire l'étendue de notre travail, quelques entreprises et organismes particulièrement actifs en matière de recherche ont été identifiés. Parmi eux, notons l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC), le Centre d'expertise des grands organisme (CEGO) et Accenture.

Ce document est divisé en trois parties. La première examine les résultats des travaux du point de vue des citoyens, en décrivant les besoins et attentes de ces derniers. La deuxième partie décrit les implications de ces résultats pour les organismes dispensateurs de services et identifie les principales pistes d'améliorations. La troisième partie est à la fois un résumé et une ébauche de réflexion sur les résultats les plus intéressants.

## 1 - Le point de vue des citoyens

Au Canada, il existe quelques études qui se sont intéressées à l'opinion des citoyens en matière de prestation de services dans le secteur public. Les clientèles, le cadre géographique ainsi que les aspects couverts varient sensiblement d'un document à l'autre. Dans ce contexte, une comparaison, ne serait-ce que parcellaire, des données devient bien difficile à réaliser. En contrepartie, ces études sont manifestement complémentaires, ce qui permet de dresser un portrait relativement précis de l'opinion des citoyens sur la prestation de services gouvernementaux.

### 1.1 - Les services publics

En 1998, l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) a mis sur pied un ambitieux projet visant à recueillir de façon exhaustive l'opinion des Canadiens sur les services gouvernementaux de tous les paliers. En 2005, l'ISAC publiait la quatrième édition de ce projet, *Les citoyens d'abord 4*. Parmi les constats importants relevés dans ce document, on note que l'évaluation des citoyens à l'égard de la qualité des services gouvernementaux s'améliore et est en constante progression depuis 1998. De plus, la confiance des Canadiens envers le secteur public tient en partie à la qualité de ces services. Par ailleurs, les cinq principaux moteurs de la satisfaction (i.e. les aspects du service qui ont une incidence importante sur la satisfaction de la clientèle) sont toujours la *rapidité du service*, un *personnel bien renseigné*, l'*effort supplémentaire*, un *traitement équitable* et un *résultat positif*. Les principaux moteurs en importance varient toutefois d'un mode de prestation à l'autre.<sup>1</sup> D'autre part, l'étude rapporte que les services gouvernementaux ne sont toujours pas perçus comme étant faciles d'accès. Enfin, les citoyens sont préoccupés par la confidentialité et la sécurité de leurs renseignements personnels lorsqu'ils utilisent des services gouvernementaux électroniques. En effet, entre 57 % et 59 % d'entre eux sont préoccupés par ces questions lorsqu'ils effectuent des transactions par courriel, comparativement à une proportion de 27 % à 40 % lorsqu'ils utilisent les services traditionnels.

### 1.2 - Les services publics en ligne

Au cours des dernières années, la croissance des services gouvernementaux offerts en ligne a particulièrement retenu l'attention. Les possibilités offertes par ce mode de prestation sont immenses. Mais pour l'utiliser efficacement, encore faut-il connaître les comportements, les besoins et les attentes de la population qui en sera la principale bénéficiaire.

---

<sup>1</sup> Nous reviendrons ultérieurement sur les résultats obtenus pour ces deux modes de prestation de services.

D'une façon générale, les auteurs du rapport *Les citoyens d'abord 4* révèlent que les dimensions importantes pour les services gouvernementaux en ligne sont : *l'attrait visuel*; *l'atteinte de résultats*; la *facilité de navigation* dans le site Web ; *l'obtention de renseignements suffisants*; la *facilité de trouver l'information* désirée.

À l'automne 2004, le CEFRIO - un groupe de liaison et de transfert spécialisé dans la recherche sur les technologies informatiques - publiait *NetGouv 2004 : Services gouvernementaux en ligne au Québec*, une importante étude qui abordait notamment la question des besoins et des attentes des Québécois en matière de gouvernement en ligne.

Cette étude nous apprenait que, parmi les répondants, 39,4 % ont visité le site Web d'un ministère ou d'un organisme du gouvernement canadien et 39,9 % un site gouvernemental québécois. À l'instar d'autres études, *NetGouv 2004* montre que la recherche d'information est la motivation première des internautes qui visitent le site Web d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental québécois, cela dans une proportion de 97,6 %. Parallèlement, les auteurs de l'étude estiment que cette tendance devrait se maintenir au cours de la prochaine année et que l'information recherchée touchera principalement *le tourisme et les loisirs* (44,5 %), *les programmes et services* (37,9 %), *les lois et réglementations* en vigueur (33,5 %), *la santé* (31,5 %) et *l'éducation* (30,2 %). Sur le plan de la sécurité et de l'identification, la grande majorité des répondants (79 %) sont favorables à un code d'identification unique pour accéder à l'ensemble des services transactionnels offerts sur les sites Web des ministères et organismes québécois. Cependant, ils accordent des niveaux de « sensibilité » différents selon le type de renseignements qui pourraient être transmis d'un organisme à l'autre dans le but d'établir cet identifiant unique. Une proportion significative de ces répondants se sont, par exemple, déclarés à l'aise avec la transmission de leur nom (83,4 %) et de leur date de naissance (77,9 %), mais plus réticents à divulguer leur numéro d'assurance sociale (50,8 %) et l'état de leurs revenus (43,6 %). Par ailleurs, les services qui devraient être mis en place prioritairement, selon les internautes, sont : *signaler un changement d'adresse en un seul endroit* (85,1 %) ; *demander ou renouveler différents permis, cartes, etc.* (79,6 %) ; *remplir et acheminer un formulaire en ligne* (77,4 %). Les répondants ont également jugé prioritaire le fait de pouvoir *donner leur opinion par Internet lors de consultations publiques* (60,6 %), de *communiquer par courriel avec un député* (50,7 %) et de *voter par Internet aux élections provinciales* (49,4 %). Soulignons que plus de la moitié des répondants (53 %) préféreraient être contactés par la poste en ce qui concerne leurs dossiers personnels au gouvernement. Seulement, 28 % des répondants ont une préférence pour le téléphone et 18,5 % pour le courriel !

L'une des particularités intéressantes de cette étude est la section sur les non-utilisateurs d'Internet. On y apprend notamment que 31,1 % d'entre eux prévoient avoir recours à au moins un service gouvernemental (Québec) en ligne d'ici les deux

prochaines années. De plus, 44,8 % estiment qu'il est prioritaire pour le gouvernement du Québec de développer la prestation électronique de services.

Dans un objectif similaire, le Centre d'expertise des grands organismes s'est également intéressé à l'opinion des citoyens qui utilisent les services en ligne des grands organismes gouvernementaux québécois.<sup>2</sup> Les résultats de l'étude intitulée *Rapport d'étude auprès de la clientèle des sites Web des organismes membres du Centre d'expertise des grands organismes* sont similaires à ceux de *NetGouv 2004* sur plus d'un point.

Cette étude du CEGO révèle que le principal avantage d'utiliser Internet pour communiquer avec les grands organismes est l'accessibilité en tout temps (42 %). Une proportion importante des répondants mentionne également la possibilité d'obtenir par elle-même l'information recherchée (23 %). La rapidité vient au troisième rang avec 22 %. Encore une fois, la recherche d'information est, de loin, la raison principale pour laquelle les répondants visitent les sites des organismes (76 %). À titre comparatif, les autres motifs évoqués sont : la curiosité (11 %), l'obtention d'un formulaire (5 %) et la possibilité d'effectuer une transaction (3 %).

Dans une proportion de 75 %, les répondants se disent satisfaits de leur expérience sur le site de l'organisme visité. Ceux qui ont trouvé facilement ce qu'ils cherchaient semblent présenter une plus grande propension à être satisfaits de leur visite. Par ailleurs, plusieurs répondants (44 %) préfèrent Internet à d'autres moyens de communication pour compléter leur transaction avec un organisme. Enfin, 71 % des personnes sollicitées seraient à l'aise d'échanger, par Internet, de l'information personnelle avec l'organisme, dans un environnement sécurisé.

En 2001, le groupe Taylor Nelson Sofres (TNS) publiait *E-Gouvernement : Panorama international*. Cette étude, menée dans 27 pays, avait pour objectifs principaux de comprendre l'impact d'Internet sur les gouvernements et, conséquemment, d'améliorer les connaissances sur l'utilisation des services gouvernementaux en ligne à l'échelle internationale.

Concernant le degré d'utilisation des sites Web gouvernementaux, l'étude révèle que la Norvège détient le plus haut taux à ce chapitre, soit 53 % pour les 12 derniers mois de l'enquête. Parmi les pays étudiés, la moyenne se situait à 26 %.<sup>3</sup> Par ailleurs, les pays où le taux est plus élevé, outre la Norvège, sont le Danemark (47 %), le Canada (46 %), la Finlande (45 %), les États-Unis (34 %), Hong-Kong (31 %), l'Australie (31 %) et les Pays-Bas (31 %). Enfin, l'usage des services gouvernementaux

---

<sup>2</sup> Ces organismes sont la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), la Commission des normes du travail (CNT), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), la Régie des rentes du Québec (RRQ) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ).

<sup>3</sup> Cette proportion va de 3 % pour la Turquie à 53 % pour la Norvège.

en ligne n'est pas corrélé avec l'âge (contrairement à l'Internet général). Les personnes âgées de 25 à 34 ans y ont davantage recours que ceux des autres tranches d'âge. Quant à la différence homme/femme, elle ne semble pas significative.

Les motifs d'utilisation des services gouvernementaux en ligne sont de plusieurs ordres. Comme le démontrent également de nombreuses études, la recherche d'information (20 %) figure à l'avant plan des motifs de fréquentation. Notons que 36 % des Canadiens ont cherché de l'information sur un site Web gouvernemental au cours des 12 mois précédant l'enquête. La recherche de formulaire (9 %) et l'échange d'informations personnelles avec le gouvernement (7 %) sont également évoqués fréquemment par les répondants. De plus, 6 % de la population sondée a fait usage des sites Web gouvernementaux pour effectuer des transactions (10 % au Canada).

De manière générale, les craintes liées à la sécurité des données personnelles sont importantes. Au total, 64 %<sup>4</sup> des répondants affirment ne pas se sentir en sécurité lorsque des sites gouvernementaux demandent le numéro de la carte de crédit, du compte bancaire ou le salaire. Seulement 1 % des personnes interrogées se croient très en sécurité, alors que 14 % se disent assez en sécurité. Le Canada vient au 4<sup>ème</sup> rang (30 %) des pays où l'on relève les taux de sécurité les plus élevés. Les hommes et les individus de moins de 25 ans se croient le plus en sécurité. Les femmes ainsi que les personnes âgées de 25 à 44 ans sont les plus craintives.

Enfin, les non-utilisateurs estiment, dans une proportion de 62 %, que les sites Web gouvernementaux sont « peu sûrs » et 19 % prétendent qu'ils ne sont « pas sûrs du tout ». Les auteurs de l'étude concluent que la sécurité constitue un frein à l'utilisation des sites gouvernementaux, mais que cela n'empêche pas la population d'effectuer des transactions.

Toujours dans le domaine des services gouvernementaux en ligne, la recherche a pu bénéficier d'un apport non négligeable avec la parution du document *eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value*. Publié en 2004 par Accenture<sup>5</sup>, cette étude fournit un aperçu des tendances internationales en matière de services gouvernementaux en ligne (eGovernment). Elle expose également les pratiques les plus novatrices en ce domaine. Cette synthèse des connaissances a pour objectif d'aider les gouvernements à améliorer la performance de leurs services en ligne. C'est la cinquième année qu'Accenture réalise une telle étude. La présente édition innove et inclut les résultats d'un sondage sur l'opinion, l'attitude et les comportements des citoyens en matière de services gouvernementaux en ligne. Nous porterons notre attention sur cet unique aspect pour l'instant.

---

<sup>4</sup> Cette proportion se subdivise en deux catégories : 47 % ne se sentent « pas très en sécurité » et 17 % ne se sentent « pas en sécurité du tout ».

<sup>5</sup> Accenture est une entreprise de conseil en gestion mondiale, de services technologiques et d'impartition. Elle est active dans le domaine de la recherche.

Le rapport d'étude *eGovernment Leadership : High Performance, Maximum Value* présente les résultats d'un sondage mené auprès des citoyens (utilisateurs d'Internet) de 12 pays. On y apprend notamment que ces répondants ne visitent que rarement les sites Web gouvernementaux, et ce, même dans les pays où l'intégration d'Internet est élevée. Lorsqu'ils y vont, c'est dans une large mesure pour chercher de l'information plutôt que pour effectuer des transactions. D'autre part, les principaux bénéfices perçus des services gouvernementaux en ligne sont la possibilité de sauver du temps et de l'argent. Dans la presque totalité des pays, 75 % des répondants affirment qu'ils utiliseraient davantage Internet si cela leur permettait de sauver du temps et 70 % feraient de même s'ils épargnaient de l'argent. Étonnamment, les principaux obstacles à une utilisation accrue des services gouvernementaux en ligne ne sont ni la sécurité ni les enjeux de la confidentialité (qui arrivent en 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> positions), mais bien la perception persistante selon laquelle les autres modes de prestation sont plus pratiques. Par ailleurs, soulignons que, dans tous les pays, les répondants sont plus optimistes (au Canada : 40 %) que pessimistes (au Canada : 14 %) face à l'avenir des services gouvernementaux en ligne et croient que ces derniers permettront aux gouvernements d'être plus efficaces et responsables. Enfin, les répondants au sondage croient que les services gouvernementaux en ligne facilitent l'obtention d'informations (au Canada : près de 80 %) et, dans une moindre mesure, facilitent les transactions (au Canada : moins de 70 %).

Il s'agit d'une des rares études de cette envergure à avoir sondé l'opinion des citoyens à l'échelle mondiale sur la question des services gouvernementaux en ligne. Elle constitue donc un jalon important de la recherche dans le domaine de la prestation, particulièrement d'un point de vue comparatif.

### **1.3 - Les services téléphoniques publics**

Évidemment, les services en ligne sont en pleine croissance. C'est pourquoi, nous avons accès à plusieurs études portant sur cet aspect particulier de la prestation de services. Néanmoins, le téléphone demeure l'outil préféré d'un large segment de la population pour obtenir des services gouvernementaux.

En avril 2006, l'Institut des services axés sur les citoyens faisait paraître *Results of Focus Group Research on "Answering the Call : Improving the Telephone Channel for Canadians"* qui sondait l'opinion des Canadiens sur la prestation des services téléphoniques dans le secteur public. Deux objectifs principaux motivaient la recherche : 1) comparer l'expérience et les attentes des citoyens canadiens en matière de services téléphoniques gouvernementaux ; 2) explorer les attitudes et les perceptions des Canadiens sur la qualité et le niveau de service reçus de la part du gouvernement lors de contacts téléphoniques.

Dans un premier temps, les répondants ont donné leur opinion sur ce qu'ils considèrent être un bon et un mauvais service téléphonique. Les trois aspects primordiaux d'un bon service sont les suivants : 1) la possibilité de parler directement à une personne le plus rapidement possible ; 2) les attributs personnels et les acquis d'un agent du service à la clientèle, soit le *professionnalisme*, la *politesse*, les *connaissances*, le *respect*, la *patience* et le fait d'*être articulé* ; 3) la manière dont la transaction est prise en main, incluant la responsabilité, l'exactitude des informations et la rapidité des réponses. En revanche, un mauvais service téléphonique se caractérise par : 1) un système automatisé qui empêche le client de parler directement à une personne dans les plus brefs délais ; 2) les *agents non professionnels*, *inarticulés*, *mal informés*, qui *refusent d'écouter* l'appelant et qui *utilisent un jargon* difficile à comprendre. De plus, les répondants ont souligné qu'une *attente trop longue*, une *absence de retour d'appel*, une *déconnection lors d'un transfert*, un *transfert à un système automatisé* et une *ligne occupée* caractérisent également un mauvais service téléphonique. Généralement, ces derniers souhaitent également que les centres d'appels soient accessibles plus longtemps.

Par ailleurs, les Canadiens qui ont répondu au sondage, indépendamment de leur âge, ont l'intention de continuer à utiliser davantage le téléphone plutôt que les autres moyens de communications pour bénéficier des services gouvernementaux. De plus, ils souhaitent avoir un accès immédiat aux numéros de téléphone du gouvernement. Les pages bleues demeurent un défi pour une bonne partie des répondants qui s'y retrouvent mal lorsqu'il s'agit d'identifier à quel département s'adresser pour obtenir un service spécifique. D'autre part, les résultats du sondage montrent que les appelants ne veulent pas attendre plus de deux à trois minutes ; si cette limite est dépassée, ils souhaitent en être informés. De manière générale, ils s'attendent à être transférés, mais pas plus d'une fois s'ils ont communiqué avec le bon ministère/organisme et un maximum de deux fois s'ils ont appelé un numéro d'informations générales (par ex. 1-800). Par surcroît, les préposés aux renseignements devraient être capables de rediriger un appel erroné aux autres paliers gouvernementaux si nécessaire. Enfin, les répondants préfèrent parler à une personne plutôt que d'avoir à faire à un système automatisé. Si tel n'est pas le cas, quatre choix au maximum doivent être offerts, comprenant le « zéro » qui achemine l'appel à un préposé.

Comme nous l'avons souligné précédemment, il semble que les éléments qui ont un impact sur la satisfaction diffèrent d'un mode de prestation de services à l'autre. Les auteurs de *Les citoyens d'abord 4* affirment que les dimensions importantes pour les services téléphoniques sont des *délais minimes*, *ne pas être redirigé d'une personne à l'autre*, des *numéros de téléphone exacts*, pouvoir *parler à une personne* et l'*atteinte de résultats*.

## **2 - Implications pour les organismes**

Les différentes études décrites précédemment sont intéressantes en vertu des renseignements qu'elles fournissent sur l'opinion et les attentes des citoyens. Plusieurs d'entre elles ne se sont pas arrêtées en si bon chemin et ont dégagé des pistes d'amélioration destinées aux gouvernements, aux ministères et aux organismes.

### **2.1 - Les services publics**

Dans *Les citoyens d'abord 4* il est suggéré d'améliorer, en priorité, la rapidité du service ainsi que les résultats. De plus, il est recommandé de faire particulièrement attention aux services règlementés et aux services tarifés, car ils sont généralement moins bien notés, par les citoyens, que les autres types de services. L'accessibilité est un sujet de préoccupation, car les résultats obtenus sont généralement plus faibles pour les services complexes que pour de plus simples opérations. Afin d'améliorer la satisfaction sur cet aspect, les gestionnaires devraient s'assurer que les citoyens sachent par où débiter leur démarche, trouvent facilement l'information cherchée et, le plus important, puissent joindre des personnes compétentes au moment qui leur convient. Enfin, sur le plan de la sécurité et de la protection des renseignements personnels, l'accent devrait être mis sur les moyens de freiner les principaux obstacles à l'utilisation des services en ligne. Ces obstacles sont en grande partie liés au regroupement des renseignements ainsi qu'à leur consultation et à leur partage non autorisé. Lors d'une transaction, un représentant du gouvernement devrait être accessible en tout temps.

### **2.2 - Les services publics en ligne**

Les auteurs de l'étude *NetGouv 2004* nous apprennent que 63,5 % de la population adulte du Québec a accès à l'inforoute et que les internautes consultent les sites Web gouvernementaux en grande partie pour la recherche d'information. Pour les transactions, la préférence est accordée aux modes traditionnels de prestation (poste, téléphone, comptoir). Néanmoins, les résultats de l'enquête montrent qu'une portion importante de la population espère que l'Administration publique offre davantage de services en ligne, comme la demande ou le renouvellement de permis (79,6 %).

Dans le document préparé par le Centre d'expertise des grands organismes, les recommandations sont formulées exclusivement à l'intention des organismes membres et non pour l'ensemble des services publics en ligne. L'une des suggestions importantes consiste à mettre l'accent sur l'amélioration des composantes liées à la navigation, cela afin de faciliter la recherche d'information aux utilisateurs. Cette suggestion, également formulée dans *NetGouv 2004*, pourrait permettre de contrecarrer un obstacle important à l'accessibilité. Dans les grands organismes de la fonction publique québécoise, la recherche d'information constitue la principale raison de visiter un site Web, une caractéristique également présente aux autres



paliers gouvernementaux. C'est pourquoi l'augmentation de la quantité de renseignements sur chacun des sites Web répondrait à un besoin important. Par ailleurs, les résultats de l'étude laissent penser que l'ajout de certains liens externes sur des sujets liés à la mission des organismes serait bénéfique. Par ailleurs, une proportion variable de répondants, selon les organismes, a mentionné être venue en espérant trouver de l'information en relation avec le dossier personnel. Ce résultat suggère la pertinence de travailler à l'amélioration des services transactionnels tel que proposé par Accenture. Enfin, l'ajout de tous les formulaires possibles serait profitable.

Le rapport préparé par Accenture, *eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value*, présente quant à lui une série de suggestions pour améliorer les services gouvernementaux en ligne, dépendant du degré de maturité des pays. Soulignons que le Canada se classe premier sur l'échelle de maturité d'Accenture, devant 21 pays (dont Singapour et les États-Unis ex-aequo en 2<sup>ème</sup> position).<sup>6</sup>

Le rapport d'Accenture nous apprend que la performance canadienne repose sur des bases solides, car la recherche est active auprès des clientèles gouvernementales partout au pays. De plus, les Canadiens améliorent constamment les outils de mesure de la satisfaction, ce qui leur permet d'ajuster constamment les services en ligne aux besoins des citoyens. Il s'agit de pratiques largement favorables qui doivent être perpétuées. Par ailleurs, des améliorations ont été apportées au site Web du gouvernement fédéral. Le contenu a été rendu plus accessible aux personnes de tous les niveaux de langue, la structure du site est plus conforme et la navigation a été facilitée. Par ailleurs, deux des grands défis auxquels doivent faire face les gouvernements pour améliorer les services en ligne sont la sécurité/confidentialité et l'interopérabilité. D'immenses efforts ont permis d'améliorer ces deux aspects stratégiques de la prestation de services en offrant des services requérant une identification plus sécuritaire (mot de passe) et en améliorant l'accès aux services et le temps de réponse. Selon les auteurs du rapport, au cours des prochaines années, les Canadiens devront travailler à améliorer les services offerts ou à accélérer la transformation des services en cours. Enfin, les auteurs du rapport révèlent que le Canada a récemment établi une comparaison des coûts pour une transaction ; les montants s'élèvent à 44 \$ pour une transaction en personne, 38 \$ par la poste, 8 \$ par téléphone et 1 \$ en ligne ! Cet exemple mène à l'une des plus importantes leçons contenues dans ce rapport selon laquelle la transformation des services implique davantage qu'une duplication des services traditionnels aux services en ligne. Les gouvernements ne doivent pas seulement répondre aux demandes et aux plaintes des citoyens, mais anticiper et orienter les services de manière à favoriser les transactions et l'économie des coûts !

---

<sup>6</sup> Deux critères sont utilisés pour calculer la *maturité d'ensemble d'un pays* : la *maturité des services* (qui compte pour 70 % de la note) et la *gestion de la relation avec la clientèle* (qui compte pour 30 % de la note). Chacun de ces critères comporte des sous critères que le lecteur pourra consulter dans le document original.

## 2.3 - Les services téléphoniques publics

En ce qui concerne les services téléphoniques gouvernementaux, le rapport d'étude *Results of Focus Group Research on "Answering the Call: Improving the Telephone Channel for Canadians"* fournit quelques pistes d'amélioration. Selon toute vraisemblance, les gouvernements devraient mettre l'accent sur l'entraînement et la rétention d'excellents agents du service à la clientèle. Il semblerait qu'une technologie déficiente, un temps d'attente trop long et la difficulté de trouver un numéro de téléphone puissent être compensés par les atouts d'un excellent employé qui posséderait les attributs suivants : *parle d'une bonne voix claire ; possède des aptitudes interpersonnelles développées ; dispose d'habiletés à gérer les cas difficiles ; agréable lorsqu'il répond à l'appel ; capable de résoudre des demandes simples et de réaliser des transactions dès le premier appel ; travaille ardemment à satisfaire le client ; détient une excellente connaissances des programmes et des services offerts par son employeur*. D'autre part, il est recommandé de *promouvoir le numéro de téléphone général du gouvernement, de ne pas faire attendre les appelants plus de 2 à 3 minutes, d'informer ces derniers du temps d'attente sans toutefois intégrer des messages du genre « votre appel est important pour nous », de ne jamais émettre le signal d'une ligne occupée, d'offrir la possibilité au client de laisser un message afin qu'un agent puisse le rappeler et de ne jamais offrir plus de quatre options sur un système de choix préenregistrés* (comprenant le «zéro» qui redirige l'appel à un agent). Par ailleurs, les messages contenus sur les boîtes vocales doivent être mis à jour régulièrement. Un minimum de transferts doit être effectué : un seul si le bon ministère a été rejoint et deux si l'appel a été logé à un numéro d'informations générales. De plus, un agent qui transfère un appel doit s'assurer que le numéro où est transféré l'appel est valide, fournir le nom et le numéro de la personne à qui l'appelant est transféré et déterminer si le contact est présent avant de transférer l'appel. Enfin, les agents devraient être au fait des numéros généraux des autres paliers gouvernementaux, ministères et organismes pour être en mesure de rediriger un appel erroné.

## 3 - Quelques réflexions

### 3.1 - Les modes de prestation

Ce qui se dégage globalement de l'ensemble de ces études est que le mode de prestation privilégié, pour recevoir les services des gouvernements, demeure le téléphone, bien qu'Internet soit en pleine émergence au Canada. Les dimensions importantes varient toutefois sensiblement d'un mode de prestation à l'autre. En conséquence, un service peut être livré de la même façon sur Internet et par téléphone, mais avoir un impact totalement différent sur la satisfaction des clients de chacun de ces outils de communication.

### 3.2 - Les services publics en ligne

Les gouvernements déploient de grands efforts pour améliorer les services en ligne. Le nombre d'études qui traitent de ce sujet fait foi de l'importance qu'on y accorde. Pour arriver à leurs fins, les gouvernements ont à faire face à de sérieux problèmes entourant l'enjeu de l'accessibilité. D'une part, il existe ce que certains auteurs appelle la fracture numérique, qui se définit comme :

«...une inégalité face aux possibilités d'accéder et de contribuer à l'information, à la connaissance et aux réseaux, ainsi que de bénéficier des capacités majeures de développement offertes par les TIC. Ces éléments sont quelques-uns des plus visibles du fossé numérique, qui se traduit en réalité par une combinaison de facteurs socio-économiques plus vastes, en particulier l'insuffisance des infrastructures, le coût élevé de l'accès, le manque de création locale de contenus et la capacité inégale de tirer parti, aux niveaux économique et social, d'activités à forte intensité d'information. »<sup>7</sup>

D'autre part, l'accessibilité des services gouvernementaux en ligne est également freinée par des problèmes comme l'analphabétisme ou l'incapacité de comprendre le fonctionnement des services offerts.

Une autre problématique cruciale - qui constitue, par la bande, un frein à l'accessibilité - est la sécurité et la confidentialité des renseignements personnels. Les résultats des sondages montrent que les citoyens sont préoccupés par ces sujets. Il importe donc, selon les résultats des études analysées, de mettre les moyens en œuvre pour rassurer la population, notamment en rendant les sites Web gouvernementaux plus sécuritaires.

Bien que les services gouvernementaux en ligne gagnent du terrain, ils sont encore principalement utilisés pour la recherche d'information. Dans ce contexte, il est nécessaire d'adapter les services offerts en fonction des attentes des citoyens, et ce, pour chacun des modes de prestation. Néanmoins, il serait pertinent d'adopter une approche plus proactive, en orientant les citoyens vers les services porteurs d'économies, et ce, même si ces désirs ne sont pas explicitement formulés dans les sondages.

Enfin, de manière générale, les études menées sur l'utilisation des services gouvernementaux en ligne démontrent que les citoyens canadiens et québécois visitent peu les sites Web gouvernementaux pour obtenir des services. Il s'agit d'un phénomène présent à l'échelle internationale. Apparemment, les services publics

---

<sup>7</sup> Elie Michel, « Le fossé numérique. L'Internet, facteur de nouvelles inégalités ? », *Problèmes politiques et sociaux, La Documentation française*, n° 861, août 2001, p. 32. Pour plus de renseignements, consultez : G. Sciadas, *Découvrir la fracture numérique*, Statistique Canada, octobre 2002, 24 p. : <http://www.statcan.ca/francais/research/56F0004MIF/56F0004MIF2002007.pdf#search=%22%22Fracture%20num%C3%A9rique%22%22>.

offerts par la poste et par téléphone sont davantage appréciés, encore aujourd'hui. L'avenir dira si le transfert vers les services en ligne est rentable et accessible.

## **Conclusion**

Comme nous pouvons le constater, les Canadiens s'en tirent plutôt bien en matière de prestation de services. Les outils de mesure de la satisfaction de la clientèle se sont constamment améliorés au cours des dernières années. De plus, on compte une activité importante dans la recherche sur la mesure de la satisfaction et la prestation de services. La satisfaction générale de la population envers les services publics s'améliore et le Canada est même classé premier dans l'échelle de maturité d'Accenture pour les services gouvernementaux en ligne. Néanmoins, nous l'avons vu dans la première partie de ce document, les citoyens ont des attentes plurielles et plusieurs aspects du service demandent encore à être améliorés. Nous espérons que cette synthèse de quelques études récentes sera utile aux organismes publics dans la définition de leur prestation de services.

## Références

- ACCENTURE. *eGovernment Leadership : High Performance, Maximum Value*, The Government Executive Series, mai 2004, 110 p.
- CEGO. *Rapport d'étude auprès de la clientèle des sites Web des organismes membres du Centre d'expertise des grands organismes*, Centre d'expertise des grands organismes, Québec, Septembre 2006, 26 p.
- CEFRIO. *NetGouv 2004 : Services gouvernementaux en ligne au Québec : Sondage réalisé auprès des citoyens et des entreprises du Québec : Volet « citoyens »*, Québec - Montréal, automne 2004, 61 p.
- ISAC. *Les citoyens d'abord 4*, Toronto, L'Institut des services axés sur les citoyens, novembre 2005, 117 p.
- ISAC. *Results of Focus Group Research on "Answering the Call : Improving the Telephone Channel for Canadians"*, Toronto, L'Institut des services axés sur les citoyens, avril 2005, 45 p.
- MICHEL, Elie. « Le fossé numérique. L'Internet, facteur de nouvelles inégalités ? ». *Problèmes politiques et sociaux, La Documentation française*, n° 861, août 2001, p. 32.
- SCIADAS, G. *Découvrir la fracture numérique*, Statistique Canada, octobre 2002, 24 p. :<http://www.statcan.ca/francais/research/56F0004MIF/56F0004MIF2007.pdf#search=%22%22Fracture%20num%C3%A9rique%22%22>.
- TAYLOR Nelson Sofres (TNS). *E-Gouvernement : Panorama international*, novembre 2001, 33 p.