

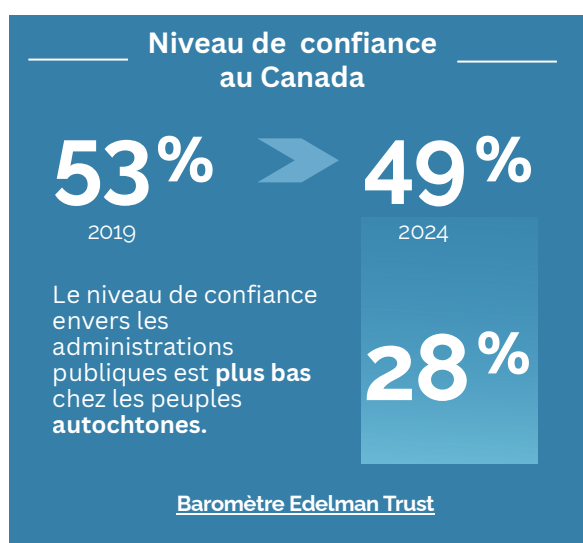


UN LEADERSHIP ORIENTÉ VERS LA CONFIANCE

REPÈRES POUR LES CADRES

Dans les démocraties contemporaines, la confiance des citoyens envers les institutions publiques demeure une assise fondamentale de la légitimité gouvernementale et de la cohésion sociale. Pourtant, au niveau mondial, l'effritement de la confiance est un phénomène confirmé par plusieurs études.

Malgré une satisfaction envers les services administratifs qu'ils reçoivent (69 %), seul **un Canadien sur deux** a une confiance élevée ou modérée envers le gouvernement (OCDE, 2024).



La baisse de confiance découle d'un contexte social marqué par des perturbations particulièrement complexes. Une succession de crises — sociales, sanitaires, environnementales et économiques — a fragilisé certains fondements de notre société, affecté la qualité de vie des citoyens et accentué la polarisation ainsi que le mécontentement au sein de la population. Par ailleurs, la montée de la désinformation et de l'intelligence artificielle rend de plus en plus difficile, pour les citoyens, de distinguer le vrai du faux.

Une société où la confiance envers les institutions publiques est faible est à risque de voir une hausse du cynisme et des divisions sociales, et davantage de méfiance envers les institutions, les experts, les médias. Cela pose aussi un risque que les citoyens adhèrent moins aux lois, aux règles administratives et au contrat social, participent moins aux exercices démocratiques, ou soient réfractaires aux réformes proposées par les gouvernements.

**L'effritement de la confiance est une menace réelle aux
fondements des sociétés démocratiques.**



UN LEADERSHIP ORIENTÉ VERS LA CONFIANCE

REPÈRES POUR LES CADRES

Il importe que les administrations publiques inscrivent la confiance du public au centre de leurs actions et que leurs leaders adoptent une posture de leadership orienté vers la confiance.

En servant de ponts entre les institutions et le public lors de la mise en œuvre des politiques, programmes et services, les cadres ont la capacité d'agir et disposent de leviers concrets pour renforcer cette confiance.

“*Établir la confiance du public, c'est l'affaire de tous les fonctionnaires.*

S'en occuper par nos actions et nos décisions de tous les jours fait partie de nos responsabilités.

C'est une condition essentielle à une société démocratique qui fonctionne.”

- **Thao Pham**, ancienne haute fonctionnaire du gouvernement fédéral

5 REPÈRES

pour rehausser la confiance du public envers les administrations publiques

1 Transparence et communication



2 Responsabilité et intégrité

3 Fiabilité et efficacité du service public

4 Participation et engagement

5 Représentativité



UN LEADERSHIP ORIENTÉ VERS LA CONFIANCE

REPÈRES POUR LES CADRES

Pour vous aider à identifier des pistes d'actions potentielles à entreprendre dans le cadre de votre travail, vous êtes invités à évaluer vos pratiques.

En cochant la case appropriée, **les pratiques suivantes** sont-elles :



Déjà au centre de vos priorités

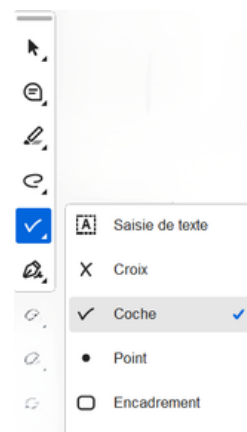


À renforcer



Dans votre angle mort

Vous pouvez cocher de façon interactive.



Transparence et communication

Ce qui compte n'est pas la quantité de données rendues publiques, mais la clarté du récit qui les accompagne. La transparence compréhensible, présentée dans un langage accessible et contextualisé, renforce la confiance (Grimmelikhuijsen, 2021).



Est-ce que je connais bien mes **publics cibles** et j'**adapte** mes communications en conséquence?

☐☐☐

Les informations et données des politiques, programmes et services sous ma responsabilité sont-elles **accessibles** au public?

☐☐☐

Les informations publiques sont-elles **exactes** et présentées de façon **claire** aux utilisateurs?

☐☐☐

Les clients et citoyens sont-ils informés des étapes et de la **progression** de leurs demandes ou projets?

☐☐☐

Est-ce que je contribue à **rendre visibles**, pour les citoyens, les efforts et processus internes qui sont déployés pour fournir un service?

☐☐☐

Dans mes communications et décisions, est-ce que je fais **preuve d'ouverture** et de **transparence** envers mes équipes ou clients?

☐☐☐

Est-ce que je favorise le **partage** d'information en limitant les exceptions seulement lorsque nécessaire?

☐☐☐

Les informations publiques sont-elles **faciles à trouver** et offertes dans un format **convivial**?

☐☐☐

Responsabilité et intégrité

La confiance repose sur la conviction que l'administration agit de façon équitable et ne profite pas de sa position. La transparence ne suffit pas si elle ne s'accompagne pas d'un comportement constant et explicable (Wang et Guan, 2023).



Les critères de sélection ou d'évaluation des programmes ou services sous ma responsabilité sont-ils clairs et équitable s?	☐	☐	☐
Les décisions sont-elles expliquées de manière claire et compréhensible, incluant les raisons qui motivent les choix?	☐	☐	☐
Les décisions sont-elles communiquées de façon proactive plutôt qu'en réaction à un enjeu?	☐	☐	☐
Les résultats des politiques, programmes, services ou consultations sont-ils communiqués ?	☐	☐	☐
Les résultats non-atteints ou les défis persistants sont-ils expliqués de façon transparente?	☐	☐	☐
Les résultats atteints ou dépassés sont-ils mis en valeur ?	☐	☐	☐
La reddition de compte est-elle faite dans des délais suffisamment rapides pour demeurer pertinente?	☐	☐	☐
Dans mon équipe, est-ce que je partage mes réussites et mes leçons apprises pour démontrer que j'apprends?	☐	☐	☐
Est-ce que je connais les valeurs de la fonction publique et j'ai le réflexe de les incarner dans mes actions quotidiennes?	☐	☐	☐
Est-ce que j'assume la responsabilité de mes erreurs tout en cherchant des solutions?	☐	☐	☐
Est-ce que j'utilise l' intelligence artificielle de façon à maintenir la confiance du public (ex : sécurité des données personnelles, exactitude des informations, etc.)?	☐	☐	☐

Fiabilité et efficacité du service public

La confiance pourrait être accrue grâce à l'amélioration de la rapidité et la facilité d'accès aux services administratifs ainsi que la capacité à tenir compte de l'avis des usagers et des suggestions des agents publics (OCDE, 2024).



L' efficacité et la fiabilité des services rendus au public sont-elles au cœur de mes priorités ?	☐	☐	☐
Mon équipe cherche-t-elle, de façon continue, à gagner en efficacité et à réduire le fardeau administratif pour le client?	☐	☐	☐

Fiabilité et efficacité du service public



Mon équipe fournit-elle un service à l'intérieur de **délais raisonnables** pour les clients?

☐☐☐

Anticipons-nous ce qui pourrait **mettre à risque** la **continuité** du service?

☐☐☐

Est-ce que nous savons si nos services **répondent aux besoins** des citoyens ou de nos clients?

☐☐☐

Est-ce que nous **ajustons** nos pratiques à la **rétroaction** reçue?

☐☐☐

Les **gains** faits et les **innovations** sont-ils **communiqués** au public?

☐☐☐

Dans mon équipe, ai-je le réflexe de **questionner le statu quo** et d'**encourager l'innovation**?

☐☐☐

Participation et engagement

La confiance s'accroît lorsque les citoyens perçoivent un lien entre leur implication et les décisions qui en découlent. La participation produit des effets durables lorsqu'elle conduit à des résultats concrets (OCDE, 2024)



Offrons-nous de **réelles occasions** aux citoyens, partenaires et clients, de fournir des **données**, d'être **entendus** et de **contribuer** aux décisions?

☐☐☐

Nos clients et partenaires **savent-ils** dans quelle mesure et sur quels objets ils peuvent **contribuer**?

☐☐☐

Les **attentes**, les **objectifs** et les **résultats** escomptés des exercices participatifs sont-ils **clairs**?

☐☐☐

Est-ce que nous utilisons des pratiques et **outils** participatifs **adaptés** aux différents publics?

☐☐☐

Est-ce que nous **démontrons** aux citoyens que leur contribution est **prise au sérieux**?

☐☐☐

Est-ce que je crée moi-même des occasions d'**interactions** avec les clients et les collaborateurs?

☐☐☐

Est-ce que je suis disposé(e) à changer ou **adapter** mes décisions en fonction des **idées** et **perspectives entendues**?

☐☐☐

Représentativité

La diversité permet de renforcer la confiance lorsqu'elle est intégrée à la gouvernance. Cela passe par la constitution d'équipes représentatives de la société desservie, ou encore par la valorisation d'expériences et de perspectives diverses.



Mes pratiques en matière de recrutement permettent-elles de contribuer à favoriser la diversité au sein de la fonction publique?	☐	☐	☐
Sommes-nous inclusifs dans le choix des personnes invitées à participer aux exercices de participation publique ? Est-ce que vous allez au-delà de votre clientèle habituelle?	☐	☐	☐
Intégrons-nous les perspectives des groupes méritant l'équité afin que chacun se sente pleinement et légitimement considéré?	☐	☐	☐
Savons-nous quels obstacles empêchent certains citoyens de participer ou d'avoir accès à nos services?	☐	☐	☐
Prenons-nous des mesures concrètes visant à éliminer ou réduire ces obstacles ?	☐	☐	☐
Est-ce que j'accueille et valorise les différentes perspectives et la diversité au sein de mon équipe?	☐	☐	☐

Quels engagements concrets seriez-vous prêts à poser pour rehausser la confiance du public?

Pour en savoir davantage :

Edelman Canada (2024), [Baromètre de confiance](#)
Edelman Canada (2024), [Comblant l'écart de confiance : Conclusions de l'étude d'Edelman Canada sur la confiance des peuples autochtones](#)
Gouvernement du Canada (2024), [Stratégie du gouvernement du Canada en matière de confiance et de transparence](#)
Gouvernement du Canada (2012), [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#)
Gouvernement du Québec (2022), [Référentiel de compétence du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise](#)
Gouvernement du Québec (2025), [L'éthique et les valeurs dans la fonction publique québécoise](#)
Institut de la confiance dans les organisations (2020), [Indice de la confiance sociétale](#)
OCDE (2024), [Enquête de l'OCDE sur les déterminants de la confiance dans les institutions publiques](#)
OCDE (2025), [Government at a Glance 2025](#)
Statistique Canada (2024), [Indicateur de la qualité de vie : Confiance à l'égard des institutions](#)
Statistique Canada (2023), [La confiance à l'égard des institutions et des médias](#)

