

Sommaire de l'Évaluation des Centres de services aux entreprises du Canada dans les provinces de l'Ouest
Recommandations et plan d'action – 5 février 2004

Recommandations	Plan d'action ou raison pour laquelle aucune action ne fera suite aux recommandations	Responsable de l'action	Date d'achèvement prévue
1. ABORDER LE MARCHÉ DE FRONT			
<p>1a. S'attacher aux questions opérationnelles dans le but de constituer un portefeuille équilibré de produits et de services d'information et de connaissances qui répondent aux besoins des entreprises existantes et à ceux des nouvelles entreprises du secteur des PME.</p>	<p>Les responsables de l'évaluation ont défini les principaux services offerts aux clients et ont souligné que les CSEC ajoutent constamment de nouveaux outils et services en vue de répondre aux nouveaux enjeux, ainsi que pour harmoniser leur offre aux besoins de leurs clientèles. Bien que le renvoi à des services externes soit en général utilisé pour les besoins plus complexes, les CSEC se permettent parfois de s'éloigner de leur mandat lorsqu'ils servent leurs clients. Cela pourrait à la limite influencer leur capacité à fournir de façon efficace les services de base.</p> <p>Les directeurs des CSEC doivent s'assurer qu'ils respectent leurs obligations contractuelles et qu'ils fournissent les services de base définis à l'échelle nationale. Le développement de nouvelles activités doit être traité de façon stratégique et ne doit pas compromettre la capacité des CSEC à fournir de façon appropriée les services de base prévus.</p>	<p>CSEC-M CSEC-S Liaison Entreprise SSEC-C.-B.</p>	<p>Continu</p>
<p>1b. Élaborer une stratégie de gestion des relations avec la clientèle (CRM) pour augmenter la capacité des Centres de cibler les besoins fondamentaux en information et en connaissances des PME, tout en respectant les droits relatifs à la protection des renseignements personnels. La stratégie doit aussi</p>	<p>Selon les conclusions de l'évaluation, les CSEC n'effectuent pas de suivi systématique des clients, et n'ont pas encore pleinement conquis leur marché. Un système d'information sur la gestion de la clientèle amélioré permettrait aux CSEC d'offrir des services davantage adaptés aux PME. Une stratégie de gestion CRM contribuerait à l'atteinte de cet objectif, tout en améliorant à long terme la qualité des transactions et des relations interpersonnelles.</p>		

Recommandations	Plan d'action ou raison pour laquelle aucune action ne fera suite aux recommandations	Responsable de l'action	Date d'achèvement prévue
<p>être conçue dans le but de recueillir des données autres que celles qui sont axées sur les activités pour fournir aux partenaires en gestion des renseignements utiles sur le secteur des PME.</p>	<p>Les CSEC, qui administrent un large éventail de services aussi bien pour leurs partenaires fédéraux que provinciaux, ont indiqué qu'une formation appropriée en suivi de la clientèle, associée à une approche stratégique, leur permettraient éventuellement d'obtenir davantage de renseignements sur les besoins de leurs clientèles.</p> <p>Les responsables de l'évaluation ont noté des changements significatifs quant aux besoins des clients comparativement à l'évaluation précédente, entre autres une hausse du nombre de clients qui envisagent de démarrer une entreprise et une augmentation du nombre d'entreprises établies qui utilisent les services des CSEC. Une stratégie de gestion CRM aiderait les CSEC à offrir de façon stratégique leurs services à une clientèle en évolution.</p> <p>Une stratégie nationale d'architecture de portail et de GI est présentement en élaboration, pour la création d'une stratégie de gestion CRM. Un sous-comité national de gestion CRM a été formé. Cette question sera traitée à l'échelon national.</p> <p>Le secrétariat national met présentement au point un nouveau Système d'aide multivoies de prestation de services dont le déploiement est prévu pour 2004.</p>	<p>CSEC-M CSEC-S Liaison Entreprise SSEC-C.-B.</p>	<p>En conception à l'échelle nationale</p>
<p>1c. Réaliser des études de marché pour dessiner le profil des « meilleurs » clients potentiels du secteur des PME.</p> <p>[Le terme « meilleurs clients</p>	<p>Les CSEC surveillent les marchés et anticipent les besoins, p. ex. une formation en entrepreneuriat en réponse à d'importantes mises à pied dans les entreprises de télécommunications, ou le démarrage d'entreprises de métiers suite à un ralentissement économique dans ce secteur.</p>		

Recommandations	Plan d'action ou raison pour laquelle aucune action ne fera suite aux recommandations	Responsable de l'action	Date d'achèvement prévue
<p>potentiels » est utilisé en référence aux autres offres de services possibles; la recommandation vise cependant la cueillette d'information.]</p>	<p>Néanmoins, la valeur de l'approche actuelle pourrait être réduite en raison de son manque de rigueur scientifique. D'autres options devraient être examinées, entre autres une association plus étroite avec les partenaires, s'articulant par exemple autour de la politique de DEO. Les renseignements recueillis ne sont pas toujours échangés avec DEO. Cette option pourrait être très productive, puisque DEO a procédé à la réorientation de ses secteurs d'activité depuis la réalisation de cette évaluation.</p> <p>Les CSEC et DEO devraient explorer de nouveaux moyens pour recueillir des données sur les activités des CSEC, évaluer leurs contributions aux nouvelles priorités de DEO, déterminer les meilleures activités et partager celles-ci avec DEO et les autres CSEC. Les conférences téléphoniques du groupe de travail pan ouest du Secrétariat des partenariats de services fournissent une avenue permanente pour l'échange de cette information.</p>	<p>CSEC-M CSEC-S Liaison Entreprise SSEC-C.-B. DEO - SPS et représentants régionaux</p>	<p>Continu</p>
<p>1d. Sonder le potentiel du marché au regard du recouvrement des coûts et des frais de service modestes.</p>	<p>Aucuns frais ne peuvent être exigés pour les services de base puisque la prestation gratuite de ces services fait partie du mandat des CSEC. Selon l'évaluation, plus de 50 p. 100 des clients seraient prêts à payer au minimum les coûts directs de plusieurs des services offerts. Dans le rapport d'évaluation, seule la volonté de payer a été identifiée, sans qu'aucun service précis ne soit mentionné. Néanmoins, ces services ne devraient pas faire partie des services de base.</p>		
	<p>Les CSEC de l'Ouest élaboreront et échangeront la liste des services pour lesquels ils imposent des frais, afin d'examiner les possibilités quant à la production de recettes additionnelles pour le développement d'activités supplémentaires, sans que les services de base n'en soient affectés.</p>	<p>CSEC-M CSEC-S Liaison Entreprise SSEC-C.-B.</p>	<p>Printemps 2004</p>
	<p>DEO révisera sa politique sur la production de recettes et</p>	<p>DEO - SPS</p>	<p>Avril 2004</p>

Recommandations	Plan d'action ou raison pour laquelle aucune action ne fera suite aux recommandations	Responsable de l'action	Date d'achèvement prévue
	communiquera cette politique aux CSEC. Une disposition sur le recouvrement des coûts (p. ex., pour le matériel didactique) sera évaluée dans le cadre d'un accord de prochaine génération.		
<p>1e. Dans le cas où l'on adopterait et mettrait en œuvre la stratégie de communication, s'attacher aux messages clés concernant des données commerciales fiables, non-partisanes, importantes et à valeur ajoutée. Donner des détails sur les avantages qu'en tireront les propriétaires et les exploitants de PME.</p>	<p>Le facteur d'identification des CSEC est faible, même parmi leurs clientèles. Les CSEC devront recourir à la publicité s'ils veulent accroître leur pénétration du marché.</p> <p>Une image de marque nationale est actuellement discutée à l'échelon national. Un message clé serait que l'information gouvernementale est gratuite. Cependant, le caractère unique de l'Ouest devrait être respecté à l'intérieur de la stratégie de communication nationale et les conseils d'administration devront contribuer en apportant l'élément régional.</p> <p>Cet élément devrait être intégré à un plan national; cependant, si aucun plan national n'est sur le point d'être réalisé, un plan devrait être élaboré pour l'Ouest à titre provisoire.</p>	<p>Groupe de travail des CSEC de l'ensemble de l'Ouest</p>	<p><i>Discuté le 8 juillet 2003 lors d'une conférence téléphonique suite à la réunion des gestionnaires nationaux à Yellowknife</i></p> <p>Date d'achèvement réévaluée : Juin 2004</p>
<p><i>1f. Explorer la prochaine génération de l'approche du guichet unique pour passer d'un accès simple à la fourniture de services regroupés et de trousseaux d'information intégrés.</i></p>	<p>En cours à l'échelon national. Les besoins des centres doivent être pleinement compris par le secrétariat national, et les CSEC devraient promouvoir leur propre potentiel dans ce domaine. Chaque région est unique, et la mise en place de modalités de services regroupés devrait partir de la base. Le secrétariat national doit tenir compte de cet élément dans ses négociations avec le Portail des affaires.</p> <p>Les CSEC doivent réaffirmer leur vue commune et s'assurer que leurs préoccupations sont communiquées au secrétariat national. Une rencontre de toutes les CSEC de l'Ouest devrait être organisée pour assurer une vision commune.</p>	<p>Directeurs des CSEC</p>	<p>Réunion à envisager Terminé (communications continues avec le</p>

Recommandations	Plan d'action ou raison pour laquelle aucune action ne fera suite aux recommandations	Responsable de l'action	Date d'achèvement prévue
			secrétariat national)
2. ABORDER LES COMPÉTITEURS DE FRONT			
<p>2a. Cerner les pratiques exemplaires du gouvernement en direct et prouver que les Centres de services aux entreprises de l'Ouest canadien répondent aux exigences relatives aux critères de réussite ou les dépassent. En premier lieu, utiliser les mesures de rendement définies dans le rapport de l'entreprise Accenture (<i>eGovernment Leadership - Realizing the Vision</i>) et intégrer les résultats des CSEC dans le rapport annuel et les autres rapports.</p>	<p>Le rapport d'Accenture est disponible (en anglais seulement) à : http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enWeb&xd=industries\government\gove_welcome.xml</p> <p>Dans le rapport d'Accenture, le Canada se classe au premier rang de tous les pays recensés. Le Canada offre en direct, en tout ou en partie, 90 p. 100 des services mentionnés dans le rapport.</p> <p>Des critères de mesure sont présentés à la section « Méthodologie et définitions ». Ces critères devraient être utilisés par les CSEC comme lignes directrices pour leur planification et leurs activités de TI. Le secrétariat national serait responsable de s'assurer qu'une perspective nationale est incluse dans les rapports annuels des CSEC.</p> <p>Les CSEC devraient examiner les mesures présentées dans le rapport d'Accenture et évaluer conjointement si ces mesures de rendement répondent aux besoins des CSEC. Ces renseignements pourront être utilisés pour l'élaboration de leurs plans, comme défini en 3c).</p> <p>Les mesures ont été jugées non appropriées. Discussions en cours relativement à l'accord de prochaine génération.</p>	<p>CSEC-M CSEC-S Liaison Entreprise SSEC-C.-B.</p>	<p>Date d'achèvement réévaluée : avril 2004</p>
2b. Demander aux comités	Puisque le rôle du conseil d'administration consiste à fournir des		

Recommandations	Plan d'action ou raison pour laquelle aucune action ne fera suite aux recommandations	Responsable de l'action	Date d'achèvement prévue
<p>consultatifs de participer à la conception des services et produits offerts sur Internet.</p>	<p>commentaires et des conseils pour le développement de la politique, nous comprenons cette recommandation comme impliquant une sensibilisation des conseils d'administration à la gamme des produits et des services offerts par les centres, et la formulation par eux d'une rétroaction.</p> <p>Les conseils d'administration doivent connaître leurs obligations et restrictions contractuelles, telle la normalisation des sites Internet, et participer au processus d'analyse des lacunes afin de s'assurer que les produits des CSEC répondent aux besoins des clients.</p> <p>Les CSEC mettront en place les mécanismes nécessaires pour s'assurer que leurs conseils d'administration et comités respectifs ont de bons renseignements sur les besoins des clients, ainsi que sur les produits et services disponibles pour répondre à ces besoins.</p>	<p>CSEC-M CSEC-S Liaison Entreprise SSEC-C.-B.</p>	<p>Continu</p>
<p>2c. Évaluer la possibilité que l'organisme devienne un chef de file du GED dans le domaine de l'élaboration de politiques et de normes relatives aux programmes du gouvernement en direct à l'intention des PME. S'appuyer en particulier sur la stratégie concurrentielle et les études sur les marchés potentiels des Centres, ce qui est susceptible de porter fruit, si l'on élabore une stratégie relative à la gestion CRM et que l'on mène des études sur les marchés potentiels pour les appliquer</p>	<p>Cette activité sera réalisée par le secrétariat national, qui effectue actuellement des consultations avec le Portail des affaires et qui a aussi débuté l'élaboration de systèmes de gestion de contenu. Il semble que les CSEC joueront un rôle majeur dans cette activité.</p> <p>Aucune action précise n'est requise. Cet aspect est suffisamment couvert par 1f ci-dessus et aucune action séparée n'est recommandée. Néanmoins, le secrétariat national devrait communiquer plus en détail les résultats de ses rencontres.</p>	<p>SPS</p>	<p>Mai 2003</p>

Recommandations	Plan d'action ou raison pour laquelle aucune action ne fera suite aux recommandations	Responsable de l'action	Date d'achèvement prévue
de façon optimale.			
<p>2d. Continuer de chercher des façons d'améliorer le profil des Centres et des partenaires. Le site BusinessGateway.gc.ca crée un précédent - il présente les partenaires provinciaux en y accolant leur drapeau à titre de logo. L'utilisation des logos dans les services en ligne et les autres services est un moyen simple mais efficace de répondre aux demandes des participants au réseau de services aux entreprises qui veulent être reconnus.</p>	<p>Cette activité sera réalisée par le secrétariat national. Ce dernier examine en outre, en collaboration avec le groupe de gestionnaires, la création éventuelle d'un logo national pour les CSEC.</p> <p>Aucune action précise n'est requise. Cet aspect est suffisamment similaire aux éléments mentionnés ci-dessus en 1e pour qu'aucune action séparée ne soit recommandée.</p>		
3. S'ATTACHER AUX ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX			
<p>3a. Préciser le mandat pour tenir compte des services et des produits offerts à l'heure actuelle dans les Centres de services aux entreprises du Canada de l'Ouest et harmoniser la mission et le mandat. Plus précisément, appuyer l'énoncé de mission sur les trois résultats que les Centres peuvent contrôler - accès des PME aux informations et aux connaissances commerciales, application par les PME des pratiques de planification et d'analyse (compétences en gestion) de résultats, tous deux soutenus par le</p>	<p>La clarification du mandat devrait être effectuée au niveau national, par les partenaires en gestion, mais le mandat devrait refléter aussi bien les besoins régionaux de l'Ouest que les priorités nationales.</p> <p>Les produits et les services offerts varient, mais les services de base doivent être assurés.</p> <p>Cette question fondamentale touche à la façon dont les CSEC fonctionnent individuellement et en tant que réseau. Elle sera traitée dans le cadre de la stratégie de communication mentionnée précédemment.</p> <p>Les CSEC travailleront ensemble pour définir un mandat spécifique à l'Ouest, qui reflète la réalité de l'Ouest tout en</p>	<p>CSEC-M CSEC-S Liaison Entreprise</p>	

Recommandations	Plan d'action ou raison pour laquelle aucune action ne fera suite aux recommandations	Responsable de l'action	Date d'achèvement prévue
portail unique d'accès à de multiples sources d'information et de connaissances.	appuyant le mandat national.	SSEC-C.-B.	31 décembre 2003
3b. Élaborer un plan stratégique.	<p>Les directeurs des CSEC ont réalisé une analyse de l'environnement et une analyse F.F.P.M., qui serviront de base pour l'élaboration d'actions à l'échelon national, en accord avec les partenaires en gestion. Aucune échéance n'a été fixée au niveau national pour cette activité.</p> <p>Bien que cet élément soit éventuellement intégré à un plan d'action national, les directeurs des CSEC de l'Ouest devraient sélectionner certaines sections de l'analyse F.F.P.M. sur lesquelles travailler et pour lesquelles ils pourront établir un cadre, en complément et en soutien aux efforts nationaux.</p> <p>Les directeurs des CSEC de l'Ouest devraient se rencontrer plus fréquemment en tant que groupe.</p>	<p>CSEC-M CSEC-S Liaison Entreprise SSEC-C.-B.</p>	<p>Les comités nationaux ont atteint une impasse</p> <p>Des rencontres régulières ont lieu</p> <p>État : Rencontre prévue en juin 2003</p>
3c. Continuer d'assurer l'encadrement par des préposés au soutien technique pour améliorer la capacité de chaque centre d'exploiter les technologies de l'information actuelles et futures et profiter de la souplesse que permet cette technologie pour répondre aux besoins particuliers des différentes régions.	<p>Il existe au sein du secrétariat national un groupe de la technologie de l'information qui joue un rôle au niveau de la coordination des innovations technologiques, mais les CSEC devraient élaborer leurs propres plans afin de tirer profit des possibilités qui s'offrent à eux.</p> <p>Les CSEC doivent continuer d'assurer l'encadrement par des préposés au soutien technique pour améliorer leur capacité d'exploiter les technologies de l'information actuelles et futures et profiter de la souplesse que permet cette technologie pour répondre aux besoins particuliers des différentes régions. La compatibilité avec le système national est essentielle, mais les</p>		

Recommandations	Plan d'action ou raison pour laquelle aucune action ne fera suite aux recommandations	Responsable de l'action	Date d'achèvement prévue
	<p>membres des sous-comités doivent répondre aux besoins actuels, et participer activement aux développements futurs à l'échelon national. Le personnel de la TI qui participe aux réunions nationales doit faire entendre sa voix et s'assurer que les solutions proposées sont adaptées aux réalités régionales.</p> <p>Les CSEC devraient poursuivre leur participation aux réunions et aux séances de formation nationales, et avoir au sein de leur personnel des employés qualifiés pour mettre en place les environnements technologiques appropriés et assurer une participation efficace aux réunions des sous-comités nationaux.</p>	<p>CSEC-M CSEC-S Liaison Entreprise SSEC-C.-B.</p>	<p>Terminé</p>
<p>3d. Revoir les résultats des sondages à la lumière des outils de mesures communes. DEO et le Secrétariat du Conseil du Trésor, en particulier, pourraient vouloir lier des études sur le marché potentiel et les stratégies relatives à la gestion CRM dans des applications futures des outils de mesures communes.</p>	<p>Dans le sondage réalisé auprès des clients dans le cadre de cette évaluation, certaines questions portant sur les outils de mesures communes étaient obligatoires. Les réponses à ces questions donnent un instantané de la prestation de services, comparable d'une région à l'autre.</p> <p>La réponse du secrétariat national à cette recommandation sera incluse dans son plan d'action, dans le cadre de l'Initiative d'amélioration stratégique du CT.</p>	<p>CSEC-M CSEC-S Liaison Entreprise SSEC-C.-B.</p>	<p>Discussions initiales d'ici au 30 juin 2003.</p> <p>Date d'achèvement réévaluée : Continu jusqu'en juin 2004</p>
	<p>Les CSEC doivent se prévaloir d'outils de mesure du rendement. L'étude du modèle ontarien est en cours. La mise en œuvre de ces outils peut être discutée lors des réunions et des conférences téléphoniques des intervenants de l'ensemble de l'Ouest.</p>	<p>DEO-SPS</p>	